

REVESCO

Revista de Estudios Cooperativos

**María Luisa Esteban Salvador,
Ana Gargallo Castel y
Francisco Javier Pérez Sanz**

**Composición del consejo rector y género en las
cooperativas turolenses.**

**Yolanda Montegut Salla y
Eduard Cristóbal Fransi**

**Análisis empresarial de las cooperativas del sector de la
fruta dulce de Cataluña.**

Agustín Romero Civera

**El fondo de educación y promoción en cooperativas de
crédito: su gestión con o sin una fundación.**

**Idana Salazar Terreros y
Carmen Galve Górriz**

**Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los
socios en las cooperativas agrarias.**

**Elies Seguí-Mas y
Ricardo J. Server Izquierdo**

**El capital relacional de las cooperativas de crédito en
España: un estudio cualitativo de sus intangibles sociales
mediante el análisis Delphi.**

AECOOP

Asociación
de Estudios
Cooperativos



**ESCUELA DE ESTUDIOS
COOPERATIVOS**

Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales. Universidad Complu-
tense de Madrid.

Número 101

Primer Cuatrimestre 2010

ISSN: 1885-8031

REVESCO
REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

Editado con el Patrocinio del



MINISTERIO DE TRABAJO
ASUNTOS SOCIALES

Secretaría General de Empleo

DIRECCION GENERAL DE FOMENTO
DE LA ECONOMIA SOCIAL,
DEL TRABAJO AUTÓNOMO
Y DEL FONDO SOCIAL EUROPEO

Edita

Escuela Estudios Cooperativos

Director

Gustavo LEJARRIAGA

AECOOP

Directora

Paloma BEL

Directora REVESCO

D^a. Josefina FERNÁNDEZ GUADAÑO

Coordinadora Editorial

D.* Sonia MARTÍN LÓPEZ

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos no se identifica necesariamente con las opiniones vertidas en los trabajos y colaboraciones que publica.

La política editorial de la Revista autoriza el *autoarchivo digital* de la versión oficial de la editorial en formato acrobat.

ISSN: 1885-8031 - Depósito Legal: M. 38.816-1983

CONSEJO DE REDACCIÓN

Directora:

D^a Josefina FERÁNDEZ GUADAÑO. Profesora Contratado Doctor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Baleren BAKAIKOA AZURMENDI. Universidad del País Vasco.

D^a. Paloma BEL DURÁN. Universidad Complutense de Madrid.

D. Rafael CHAVES ÁVILA. Universidad de Valencia.

D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Universidad Complutense de Madrid.

D. Francisco JULIA IGUAL. Universidad Politécnica de Valencia.

D. Alejandro MARTÍNEZ CHAERTERINA. Universidad de Deusto.

D. Ricardo PALOMO ZURDO. Universidad San Pablo CEU.

D. Arturo RODRÍGUEZ CASTELLANOS. Universidad del País Vasco.

D. Anxo TATO PLAZA. Universidad de Vigo.

D. Alfonso VARGAS SÁNCHEZ. Universidad de Huelva.

CONSEJO ASESOR

Presidente:

Sr. D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid. Presidente de la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP).

- D. Antonio Pedro BAYLOS GRAU. Universidad de Castilla La Mancha. Albacete (España).
- D. Guido BONFANTE. Facoltà di Scienze Politiche della Università di Torino. Torino (Italia).
- D. Vicente CABALLER MELLADO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Manuel CARRASCO CARRASCO. Universidad de Huelva. Huelva (España).
- D^a. Enmanuele CUSA. Università degli Studi di Trento. Trento (Italia).
- D. Renato DABORMIDA. Università degli Studi del Piemonte Orientale. Facoltà de Economia. Alessandria (Italia).
- D. Samar K. DATTA. Indian Institute of Management Ahmedabad. Gujarat (India).
- D. Ricardo DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA. Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fé de Bogotá (Colombia).
- D. Javier DIVAR GARTEIZ-AURRECOA. Universidad de Deusto. Bilbao (España).
- D. Federico DURÁN LÓPEZ. Universidad de Córdoba. Córdoba (España).
- D. Gaudencio ESTEBAN VELASCO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D^a. Pilar GÓMEZ APARICIO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D^a. M^a Jesús HERNÁNDEZ ORTÍZ. Universidad de Jaén. Jaen (España).
- D. Javier ITURRIOZ DEL CAMPO. Universidad de San Pablo-CEU. Madrid (España).
- D^a. Silvia Elisa KESSELMAN DE UMANSKY. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.
- D. Gustavo LEJARRIAGA PEREZ DE LAS VACAS. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D. Uriel LEVIATAN. University of Haifa. Institute for the Research on the Kibbutz & the Cooperative Idea. Israel.
- D. Jose Luis MONZÓN CAMPOS. Universidad de Valencia. Valencia (España).
- D. Alfonso Carlos MORALES GUTIÉRREZ. ETEA. Córdoba (España).
- D^a Adoración MOZAS MORAL. Universidad de Jaén. Jaén (España).
- D. Alfredo MUÑOZ GARCÍA. Universidad Complutense de Madrid (España)
- D. Fulton MURRAY. University of Saskatchewan. Saskatoon (Canadá).

- D. Rui NAMORADO. Universidade de Coimbra. Facultad de Economía. Centro de Estudios Cooperativos. Coimbra (Portugal).
- D. Manuel ORTIGUEIRA SÁNCHEZ. Universidad de Sevilla. Sevilla (España).
- D. Luigi Filippo PAOLUCCI. Universidad de Bolonia. Bolonia (Italia).
- D. Juan Del PINO ARTECHE. Universidad de Málaga. Málaga (España).
- D^a. Irene PISÓN FERNÁNDEZ. Universidad de Vigo. Vigo (España).
- D. Paul PREVOST. Université de Sherbrooke. Québec (Canadá).
- D. Mario RADRIGÁN. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales PRO – ASOCIA. Santiago de Chile (Chile).
- D. Andrés RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ. Universidad de Granada. Granada (España).
- D. Ángel ROJO FERNÁNDEZ-RÍO. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid (España).
- D. Fernando SACRISTÁN BERGIA. Universidad Rey Juan Carlos (España)
- D. Juan José SANZ JARQUE. Madrid (España).
- D. Ricardo SERVER IZQUIERDO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Reiner SCHULZE. Universidad de Münster. Münster (Alemania).
- D. Bernard THIRY. Universidad de Liège. Liège (Bélgica).
- D. Benoit TREMBLAY hec Montréal. Montreal (Canadá).
- D. Ramón VALLE CABRERA. Universidad Pablo Olavide. Sevilla (España).
- D. Alberto ZEVI. Università degli Studi di Urbino. Uo (Italia).
- D. Javier ZORNOZA BOY. Universidad Complutense. Madrid (España).

Sumario

Páginas

Composición del consejo rector y género en las cooperativas turolenses, por <i>María Luisa Esteban Salvador, Ana Gargallo Castel y Francisco Javier Pérez Sanz</i>	7
Análisis empresarial de las cooperativas del sector de la fruta dulce de Cataluña, por <i>Yolanda Montegut Salla y Eduard Cristóbal Fransi</i>	28
El fondo de educación y promoción en cooperativas de crédito: su gestión con o sin una fundación, por <i>Agustín Romero Civera</i>	58
Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias, por <i>Idana Salazar Terreros y Carmen Galve Górriz</i>	79
El capital relacional de las cooperativas de crédito en España: un estudio cualitativo de sus intangibles sociales mediante el análisis Delphi, por <i>Elies Seguí-Mas y Ricardo J. Server Izquierdo</i>	107

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO RECTOR Y GÉNERO EN LAS COOPERATIVAS TUROLENSSES

POR

María Luisa ESTEBAN SALVADOR

Ana GARGALLO CASTEL y

Francisco Javier PÉREZ SANZ¹.

RESUMEN

En los últimos años se está observando un crecimiento en el número de trabajos que analizan la situación de las mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones tanto lucrativas como de las entidades enmarcadas en el ámbito de la economía social. Si bien la literatura económica es incipiente y más abundante fuera de nuestras fronteras cada vez es mayor el número de publicaciones que estudian la situación en España. Diversos estudios muestran que un mayor número de mujeres en los consejos representativos de las cooperativas puede ayudar a que las condiciones de trabajo mejoren y se consiga un equilibrio económico, social y cultural en este tipo de organizaciones. En este estudio se analiza la presencia femenina en los órganos de gobierno de estas entidades en la provincia de Teruel y se compara con los tipos de cooperativas gestionadas por mujeres con el propósito de examinar si existen asociaciones entre ellas. Al mismo tiempo, se relaciona el periodo de creación de la entidad con la participación femenina, con el fin de observar la evolución de la responsabilidad de las mujeres en distintos intervalos de tiempo.

¹ Profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad de Zaragoza.

Dirección correo electrónico: luisaes@unizar.es, gargallo@unizar.es y fjperez@unizar.es.

El presente trabajo es parte de los resultados obtenidos bajo el marco del proyecto de investigación 2008/B001 financiado por la Fundación Universitaria Antonio Gargallo. Los autores desean expresar el agradecimiento por el apoyo financiero recibido, del mismo modo que agradecen las sugerencias de los evaluadores anónimos que han servido para mejorar el artículo.

Palabras clave: Mujeres, Consejo Rector, Responsabilidad Social, Cooperativas, Teruel.

Códigos Econlit: M140, J160 G300 P130

BOARD OF DIRECTORS AND GENDER IN THE COOPERATIVES IN THE PROVINCE OF TERUEL

ABSTRACT

In the last years, the number of works that analyse the situation of women on boards of directors in the profit and not for profit organizations has increased. Although the literature is scarce and more extended out of Spain the number of studies in our country is increasing. According to some authors in the called democratic participation companies the direct implication of women in management is bigger than in others organizations. A bigger number of women on boards of cooperatives can help to improve the employ conditions and to get an economic, social and cultural balance in this type of organizations. In this paper we analyze the presence of women on the boards of these entities and we compare with the types of cooperatives managed by women with the aim of check if there are associations among them. At the same time, we connect the time of starting the cooperative with the female participation to seek the evolution of the responsibility of women in different interval.

Keywords: Women, Board of Directors, Social Responsibility, Cooperatives, Teruel.

LE GOUVERNEMENT CORPORATIF ET LE GENRE DANS LES COOPÉRATIVES DANS LA PROVINCE DE TERUEL

RÉSUMÉ

Dans ces dernières années une croissance est observée dans le nombre de travaux qui analysent la situation des femmes dans les organes de gouvernement des organisations aussi bien lucratives que des entités encadrées dans le domaine de l'économie sociale. Bien que la littérature économique est en développement et plus abondante au delà de nos frontières, le nombre de travaux qui étudient la situation en Espagne est de plus en plus fréquent. Cependant, les études réalisées montrent une participation inégale des femmes directives dans

ces entités Un plus grand nombre de femmes en conseils représentatifs des coopératives peut aider à améliorer les conditions de travail et à obtenir un équilibre économique, social et culturel dans ce type d'organisations. Dans cette étude la présence féminine est analysée dans les organes de gouvernement de ces entités et elle est comparée aux types de coopératives gérées par des femmes dans le but d'examiner si il existe des associations entre elles. En même temps, on rattache la période de création de l'entité à la participation féminine, afin d'observer l'évolution de la responsabilité des femmes dans des intervalles de temps différents.

Des mots clefs: Les femmes, le Conseil Recteur, le Responsabilité Sociale, les Sociétés Coopératives, Teruel.

1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

En los últimos años se está observando un crecimiento en el número de trabajos que analizan la situación de las mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones tanto lucrativas como de las entidades enmarcadas en el ámbito de la economía social y/o tercer sector. Si bien la literatura económica es incipiente y más abundante fuera de nuestras fronteras cada vez es mayor el número de publicaciones que estudian la situación en España.

Diversos trabajos obtienen evidencia de que en nuestro país son las entidades cooperativas las que cuentan relativamente con más mujeres que otro tipo de organizaciones en sus órganos de gobierno (Mateos et al. 2006; Esteban, 2007). Sin embargo la presencia de mujeres es todavía inferior a la de hombres (Kaplan, 1992; Chaves, Ribas y Sajardo, 2005; Elio, 2006; Ribas, 2006). De acuerdo con la Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (2004) las cooperativas de trabajo facilitan la incorporación de las mujeres a puestos directivos en un 87,9% de los casos. Los resultados del estudio llevado a cabo por la Federación Valenciana de Cooperativas de Trabajo Asociado² indican que la participación femenina en los comités de dirección es del 35,5% mientras que tan solo un 27,47% de mujeres forman parte de los consejos rectores de las cooperativas analizadas.

² Véase en Federación Valenciana de Cooperativas de Trabajo Asociado (FVECTA) las mujeres directivas en las cooperativas de FVECTA. En <http://www.coceta.coop/DptoSectoriales/Cuadernos/Primero/primero/OrgaCoopera/MUJEDIREC.htm> (19 de abril de 2009).

Berenguer, Cerver, de la Torre y Torcal (2004) observan que en las cooperativas más pequeñas y más antiguas es más fácil localizar en su estructura a mujeres directivas. Elio (2006) obtiene evidencia de una mayor presencia femenina en los consejos rectores en las cooperativas con menos de 50 trabajadores o bien con más de 1000. En Suecia y de acuerdo con un estudio llevado a cabo por el Instituto de Cooperativas Suecas (2004), en el caso concreto de las cooperativas de consumo, la representación de las mujeres en los consejos es del 41% frente a un 59% de hombres (Fregidou-Malama, 2004).

Una de las razones para argumentar la presencia de mujeres en las cooperativas se apoya en el principio de libre adhesión en que se hace referencia expresa a la no discriminación por razones de género, raza, clase social, posición política o religiosa. La propia Alianza Cooperativa Internacional³ fomenta la participación femenina en este tipo de entidades. Puentes, Velasco y Vilar (2009) sostienen que dado el principio que rige en las cooperativas relativo a un socio un voto en la Asamblea General y a que los miembros del consejo rector son elegidos de entre los socios de la Asamblea General, se limita el nivel de seguimiento del Código de Buen Gobierno por parte de este tipo de entidades, lo que según los autores invita bien a la elaboración de un código propio para las cooperativas bien a la adaptación del existente. Novarese de Nieto, Montes y Ressel (2003) proponen que con carácter anual se evalúe la participación de las mujeres en puestos jerárquicos e institucionales y se incorpore dicha información en la memoria anual que se presenta junto con los estados contables tradicionales.

La diversidad de género es un indicador que representa una estrategia innovadora y apropiada para hacer frente a las exigencias que el mercado laboral requiera (Barberá, 2004). Para Fregidou-Malama (2004) es preciso incrementar la presencia femenina en las cooperativas, tanto como miembros, como desempeñando otro tipo de cargos, con el fin de incluir nuevos asuntos en las agendas y de discutir desde diferentes perspectivas distintos problemas para igualar el poder entre géneros. Desde la literatura sobre economía social se proponen distintas soluciones para conseguir una mayor representatividad femenina. Para que los gobiernos lleven a cabo sus compromisos respecto al progreso de las mujeres, Echebarria

³ Véase en Alianza Cooperativa Internacional. Estrategia de la Alianza Cooperativa Internacional para la promoción de la equidad de género: Propuestas de Desarrollo. En <http://www.ica.coop/coop/2000-gender-strategy-sp.pdf> (acceso 27 de febrero de 2010).

y Larrañaga (2004) apuestan por la preparación y aplicación de presupuestos en los distintos ámbitos territoriales con perspectiva de género. Por su parte, Fregidou-Malama (2004) defiende que cuando la representatividad de las mujeres en las cooperativas es mayor, es más fácil tener en consideración sus intereses, hay nuevos enfoques y se refuerza la democracia. Además, sostiene la autora, que la participación de las mujeres en distintos aspectos como los comarcales, sociales y culturales puede adquirir preferencia y estatus, con la correspondiente influencia de las mujeres en un impulso societario viable y en un rejuvenecimiento y desarrollo sostenido de este tipo de organizaciones. De hecho, el estilo de trabajo de las mujeres se adapta mejor a la filosofía y a la estructura organizativa de las entidades cooperativas que a otro tipo de empresas (Ribas y Sajardo, 2005), del mismo modo que estas entidades ofrecen los medios para alcanzar experiencia y movilidad para obtener puestos de responsabilidad (Chávez, 1996).

Para Millán y Melián (2008) la creación de empresas pertenecientes al sector de la Economía Social, por sus peculiaridades, puede ser un instrumento apropiado para conseguir una equiparación completa de oportunidades y condiciones de empleo para hombres y mujeres. Asimismo las cooperativas pueden mejorar el bienestar de las mujeres en diferentes aspectos, tanto económicos como sociales y favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal (Chávez, 1996; Gómez, 1998).

En los consejos rectores de las sociedades cooperativas el número de mujeres existente no es un reflejo proporcional del que potencialmente se podría alcanzar en dichos puestos (Elio, 2006). La presencia de las mujeres en dichos órganos es inferior a la participación en la plantilla (Elio, 2006; Ribas, 2006). De acuerdo con Elio (2006) la participación de las mujeres en los consejos rectores se incrementa conforme aumenta la proporción de mujeres socias en la plantilla con un contrato societario. Por su parte, Ribas (2006) observa que ni siquiera en las cooperativas feminizadas el número de mujeres en el Consejo Rector o en la Comisión de Vigilancia son mayoría. Sin embargo el papel de las mujeres a la vez que decisivo es invisible (Apelqvist, 1996). Según Apelqvist (1996) a las mujeres se les han sido asignadas tareas de escaso reconocimiento, al mismo tiempo que se les ha excluido de reconocimiento, prestigio y autoridad.

2. METODOLOGIA

Para desarrollar esta investigación confeccionamos un cuestionario en el que incluimos preguntas relacionadas con el gobierno corporativo de las empresas cooperativas en la provincia de Teruel con el fin de obtener información sobre las variables objeto de estudio. Los potenciales entrevistados fueron gerentes, administrativos o personas responsables de la cooperativa. En primer lugar se envió el cuestionario por correo electrónico o en su defecto postal, si bien en algunos casos se utilizó el fax. Posteriormente se realizaron encuestas telefónicas y finalmente, se tomaron los cuestionarios no respondidos por ninguna de las vías anteriores para contactar con los responsables de su cooperativa a los que se les encuestó a través de entrevistas personales.

Uno de los principales problemas con los que nos encontramos fue la obtención de una base de datos completa, actual y fiable sobre las entidades cooperativas en nuestra provincia. Para comenzar tomamos el listado de entidades cooperativas de la bases de datos Balance Sheets Analysis Systems (SABI) que ascendió a 129 con fecha de 15 de octubre de 2008. Esta base la completamos con la que nos facilitó el Registro de Cooperativas de Aragón que constaba de 356 entidades y con otra base que nos proporcionó la Cámara de Comercio de Teruel que constaba de 512 entidades. Es preciso indicar que el número real de cooperativas de esta última base de datos hubo que reducirlo en aproximadamente una cuarta parte debido a que muchas entidades aparecían repetidas en numerosas ocasiones. De las otras bases también fue preciso eliminar a cooperativas que o bien estaban liquidadas, o se habían convertido en otro tipo de sociedades o bien se habían fusionado con otras. Completamos nuestra base con entidades localizadas en directorios de Internet como páginas blancas y páginas amarillas. En el caso de las cooperativas localizadas en núcleos rurales, nos pusimos en contacto con sus ayuntamientos para depurar y completar la información sobre datos básicos como son la existencia actual de la cooperativa en esa localidad o su extinción, así como la dirección postal. Finalmente y tras ponernos en contacto con todas las cooperativas de las diferentes muestras conseguimos una base de datos depurada con un total de 319 entidades. Si bien con algunas cooperativas no nos pudimos poner en contacto porque o bien el teléfono o bien la dirección postal, o ambos eran erróneos y no pudimos obtener información sobre su ubicación por ningún otro medio. La muestra final recoge un total de 99 cooperativas, constituyendo una muestra representativa del total poblacional, y permite que los resultados sean generalizables.

En los párrafos siguientes presentamos los principales resultados de la investigación. Los análisis empíricos del trabajo los hemos obtenido mediante la utilización del programa informático SPSS 13.0, así como por Microsoft Excel para los primeros tratamientos de datos.

3. RESULTADOS

En este apartado mostramos los resultados de los análisis estadísticos realizados. Los hemos estructurado en los siguientes tres grupos:

- a) Porcentaje de mujeres en los cuadros directivos
- b) Desglose sectorial y correlaciones
- c) Evolución de los resultados

a) Porcentaje de mujeres en los cuadros directivos

Los resultados de los estadísticos relativos a la composición del Consejo Rector vienen recogidos en la Tabla 1. Como podemos apreciar el número medio de personas en el consejo es de 6,35. Esta cifra es ligeramente inferior a la recomendada en el Código de buen gobierno español de 2006 que sugiere un tamaño que varía entre 7 y 15 miembros para así lograr un funcionamiento eficaz y participativo. Si tenemos en cuenta que las recomendaciones del Código son para sociedades cotizadas y que en nuestro caso las cooperativas se clasificarían dentro del grupo de pequeñas y medianas empresas, esta cifra podría ser adecuada. El mínimo de miembros en el Consejo Rector, sin diferenciar por género es de tres y el máximo de 18 y la desviación típica se sitúa en el 2,93. En lo que respecta a las mujeres, tan solo forman parte de los consejos 96 mujeres lo que supone un porcentaje medio de 17,09%, algo superior al de empresas lucrativas (Esteban, 2007) siendo la media de mujeres miembros del Consejo Rector de 0,97. Además, los ratios entre la desviación típica y la media de las variables (coeficiente de variación de Pearson) en el caso de los datos relativos a las mujeres muestran valores superiores, lo que indica una mayor heterogeneidad en la participación femenina entre las distintas empresas. Por otra parte, Todos los miembros del Consejo Rector son socios de las cooperativas analizadas.

En cuanto a la participación de los miembros del Consejo Rector en los consejos de otras entidades, podemos apreciar que tan solo en 53 casos se producen estas conexiones, siendo la media de 0,62, y en el caso de las mujeres de 0,15. Nuevamente el mayor valor del coeficiente de variación (3,07 frente a 2,23) permite comprobar la mayor heterogeneidad entre empresas relativa a la participación de las mujeres en los consejo de varias entidades. Sin diferenciar por género, el máximo número de miembros del consejo con cargos en otras empresas es de siete, mientras que el en caso de las mujeres es de dos. Sobre el total de consejeros, el porcentaje de miembros del consejo con cargos en otras empresas, sin diferenciar por género, es del 11,65%.

Tabla 1: Estadísticos sobre los miembros del Consejo Rector

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Coef. de Variación
Personas que forman el Consejo Rector	99	3	18	6,35	2,93	0,46
Mujeres que forman el Consejo Rector	99	0	18	0,97	2,22	2,29
% mujeres en el Consejo Rector	99	0	100	17,09	29,22	1,71
Miembros del Consejo Rector no socios	98	0	0	0,00	0,00	0
Miembros del Consejo Rector con cargos en otras empresas	86	0	7	0,62	1,38	2,23
Mujeres del Consejo Rector con cargos en otras empresas	27	0	2	0,15	0,46	3,07
% miembros con cargos en otras empresas	86	0	100	11,65	26,31	2,26

Fuente: Elaboración propia

No solo el porcentaje de mujeres miembros del Consejo Rector es menor que el de hombres, sino que también la proporción de presidentas es menor que la de presidentes. Tal y como se muestra en la Tabla 2, el 88,66% de los presidentes son del género masculino mientras que tan sólo el 11,34% son del femenino. Si comparamos estas cifras con las de las empresas cotizadas en el mercado continuo, donde con datos de 2004 el porcentaje de mujeres presidentas fue del 2,44% y en el de no cotizadas en dicho mercado, pero obligadas a presentar un informe sobre gobierno corporativo a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, reflejaba un 7,76% (Esteban, 2007), podemos decir que las mujeres consiguen mayores cuotas de participación como presidentas en los consejos rectores de las cooperativas de pequeño tamaño.

Tabla 2: Género del presidente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	86	86,87	88,66	88,66
	Mujer	11	11,11	11,34	100,00
	Total	97	97,98	100,00	
Perdidos	Sistema	2	2,02		
Total		99	100,00		

Fuente: Elaboración propia

En lo que a vicepresidentes se refiere, las cifras mejoran para las mujeres. En este caso el porcentaje de vicepresidentas es algo superior que el de presidentas, siendo del 16,33% frente al 11,11% (Tabla 3).

Tabla 3: Género del vicepresidente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	82	82,83	83,67	83,67
	Mujer	16	16,16	16,33	100,00
	Total	98	98,99	100,00	
Perdidos	Sistema	1	1,01		
Total		99	100,00		

Fuente: Elaboración propia

En el caso del género del secretario del Consejo Rector, el porcentaje de mujeres con este cargo es del 23,23% mientras que el de hombres del 76,77% tal y como podemos apreciar en la Tabla 4, por lo que podemos señalar que conforme disminuye la responsabilidad que conlleva el puesto aumenta la presencia femenina.

Tabla 4: Género del secretario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	76	76,77	76,77	76,77
	Mujer	23	23,23	23,23	100,00
	Total	99	100,00	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Además de los miembros del Consejo Rector hemos analizado el género de las personas que están contratadas en las cooperativas como gerentes y que, por lo tanto, asumen una responsabilidad importante con independencia de que formen o no parte del Consejo Rector. Como podemos comprobar en la Tabla 5, el porcentaje de gerentes mujeres en las cooperativas analizadas es del 20% frente al 80% de hombres que ocupan este tipo de puesto.

Tabla 5: Género del gerente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	28	28,28	80,00	80,00
	Mujer	7	7,07	20,00	100,00
	Total	35	35,35	100,00	
Perdidos	Sistema	64	64,65		
Total		99	100,00		

Fuente: Elaboración propia

b) Desglose sectorial y correlaciones

En el análisis del género de los presidentes de los consejos rectores de las cooperativas podemos apreciar que el mayor porcentaje de mujeres lo encontramos en las cooperativas de vivienda, si bien estos datos los hemos de tomar con precaución dado que tan sólo se encuentran dos cooperativas de este tipo en la muestra objeto de análisis (Tabla 6). Lo mismo sucede en el caso de las cooperativas de consumidores y usuarios, donde el reducido número de observaciones impide establecer conclusiones definitivas y generalizadas. Sin duda alguna, es en las cooperativas de trabajo asociado donde se observa una mayor participación femenina en los cargos de presidencia, con un 27,59% de éstas, muy superior al porcentaje de mujeres presidentas respecto al total sectorial, que es del 11,34%. En una provincia donde el ámbito de actuación de estas organizaciones es mayoritariamente agrícola-ganadero llama la atención que únicamente el 2,3% de las mujeres lleguen a ocupar el cargo de presidenta del Consejo Rector de las entidades agrarias. En el caso de las cooperativas de servicios, de explotación comunitaria de la tierra y de otros tipos no identificados, la presencia de mujeres en este tipo de puesto es nula.

Tabla 6: Género del presidente según tipo de cooperativa

	Hombre		Mujer		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%
De trabajo asociado	21	72,41	8	27,59	29	100
De servicios	14	100,00	0	0,00	14	100
Agraria	41	97,62	1	2,38	42	100
De explotación comunitaria de la tierra	5	100,00	0	0,00	5	100
De consumidores y usuarios	3	75,00	1	25,00	4	100
De vivienda	1	50,00	1	50,00	2	100
Otras	1	100,00	0	0,00	1	100
Total	86	88,66	11	11,34	97	100

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de conocer si existen diferencias entre el género del presidente de la cooperativa y los tipos de cooperativas se ha llevado a cabo un test chi-cuadrado, cuyos resultados figuran en la Tabla 7. De acuerdo con los resultados del estadístico chi-cuadrado de Pearson, se rechazaría la hipótesis nula de independencia puesto que el valor de la chi-cuadrado obtenido (17,24) resulta superior al valor en tablas de la chi-cuadrado con seis grados de libertad y $\alpha=0,01$, que se sitúa en 16,81, lo que indica que es poco probable que se cumpla la hipótesis nula de independencia. Se confirman, por lo tanto, diferencias estadísticamente significativas entre la proporción de mujeres presidentas del Consejo Rector y los tipos de cooperativas, por lo que se puede afirmar que ambas variables están relacionadas.

Tabla 7: Pruebas de chi-cuadrado. Tipo de cooperativa y género del presidente

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,24	6	0,01
Razón de verosimilitudes	17,71	6	0,01
Asociación lineal por lineal	1,68	1	0,20
N de casos válidos	97		

a 11 casillas (78,6%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,11

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las vicepresidencias del consejo rector, también es en las de vivienda donde mayor es el porcentaje de mujeres, si bien, tan solo hay en la muestra una entidad de este tipo con vicepresidenta (Tabla 8). Las cifras se mantienen en la misma línea que en el caso de las presidentas, siendo las cooperativas de trabajo asociado las que cuentan con un mayor número de mujeres en el cargo de vicepresidentas del Consejo Rector, y porcentualmente superior al de presidentas, siendo el porcentaje del 34,48% frente al del 27,59% en el caso de éstas últimas. Lo mismo sucede con las agrarias, aunque el porcentaje mejora en comparación con las presidentas pasando a ser del 4,65% (en el caso de las presidentas en este tipo de cooperativa es del 2,38%).

Esta característica analizada, cambia de tendencia en el caso de cooperativas de servicios donde el porcentaje de vicepresidentas incrementa hasta un 7,69% mientras que el de presidentas, como se ha visto en las tablas anteriores, es nulo.

Tabla 8: Género del vicepresidente según tipo de cooperativa

	Hombre		Mujer		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%
De trabajo asociado	19	65,52	10	34,48	29	100
De servicios	12	92,31	1	7,69	13	100
Agraria	41	95,35	2	4,65	43	100
De explotación comunitaria de la tierra	4	80	1	20	5	100
De consumidores y usuarios	3	75	1	25	4	100
De vivienda	1	50,00	1	50,00	2	100
De crédito	1	100,00	0	0,00	1	100
Otras	1	100,00	0	0,00	1	100
Total	82	83,67	16	16,33	98	100

Fuente: Elaboración propia

Al igual que hemos procedido en el caso de presidentas aplicamos los test chi-cuadrado (Tabla 9). Los resultados del estadístico chi-cuadrado de Pearson reflejan la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre la proporción de mujeres que ocupan el puesto de vicepresidentas del Consejo Rector y los tipos de cooperativas. El valor alcanzado por la chi-cuadrado (14,32) resulta superior al valor en tablas (14,07) para 7 grados de libertad y $\alpha=0,05$, por lo que al igual que en el caso de las presidentas se puede afirmar que ambas variables están relacionadas.

Tabla 9: Pruebas de chi-cuadrado. Tipo de cooperativa y género del vicepresidente

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,32	7	0,046
Razón de verosimilitudes	14,36	7	0,045
Asociación lineal por lineal	2,32	1	0,128
N de casos válidos	98		

a 12 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

Fuente: Elaboración propia

Es en las cooperativas de trabajo asociado donde mayor porcentaje de secretarías encontramos, un 34,38%, muy superior al porcentaje medio de mujeres secretarías que para toda la muestra, que es del 23,23% (Tabla 10). Dentro de la escasa presencia de cooperativas de vivienda y de crédito, las mujeres ocupan el cargo de secretarías de este tipo de cooperativas en todas las cooperativas analizadas. En dos de las cuatro cooperativas de consumidores y usuarios las mujeres ocupan el cargo de secretaria. Aunque la presencia de secretarías sea mínima en algunas categorías de cooperativas, excepto en el caso de otro tipo sin identificar, en el resto existe representación femenina en todas ellas.

Tabla 10: Género del secretario según tipo de cooperativa

	Hombre		Mujer		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%
De trabajo asociado	19	65,52	10	34,48	29	100
De servicios	11	78,57	3	21,43	14	100
Agraria	39	90,70	4	9,30	43	100
De explotación comunitaria de la tierra	4	80,00	1	20,00	5	100
De consumidores y usuarios	2	50,00	2	50,00	4	100
De vivienda	0	0,00	2	100,00	2	100
De crédito	0	0,00	1	100,00	1	100
Otras	1	100,00	0	0,00	1	100
Total	76	76,77	23	23,23	99	100

Fuente: Elaboración propia

Las pruebas de chi-cuadrado muestran relaciones entre las secretarías y los tipos de cooperativas. Como se puede apreciar en la Tabla 11, el valor de la chi-cuadrado obtenido (18,614) resulta superior a los niveles en tablas para 7 grados de libertad y $\alpha=0,01$ (18,48).

Tabla 11: Pruebas de chi-cuadrado. Tipo de cooperativa y género del vicepresidente

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,614(a)	7	0,009
Razón de verosimilitudes	18,254	7	0,011
Asociación lineal por lineal	0,079	1	0,78
N de casos válidos	99		

a 11 casillas (68,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,23.

Fuente: Elaboración propia

Si bien en la muestra completa existen dos cooperativas de vivienda, en una de ellas no se cuenta con gerente, por lo que en la única cooperativa de vivienda que resta, la gerente es mujer, siendo las categorías de trabajo asociado y de servicios las que cuentan con más gerentes de género femenino, el 20% en cada uno de los mencionados tipos (Tabla 12). En el estudio desarrollado por Berenguer, Cerver, de la Torre y Torcal (2004) se evidencia que la presencia de mujeres directivas en las cooperativas es mayor en las actividades propias del sector servicios donde radica una mayor tradición femenina, lo que de acuerdo con los mencionados autores conduce a que la cultura igualitaria sea menor en los sectores industriales. Los resultados de nuestro estudio, para el caso de las mujeres encargadas de la gerencia, aunque no coinciden completamente, son próximos a los de Berenguer, Cerver, de la Torre y Torcal (2004), quienes encuentran que el sector servicios es más propicio para el empleo femenino. En relación al tipo de cooperativas agrarias, la presencia de mujeres en los cargos de presidentas, vicepresidentas y secretarías del consejo Rector, tal como hemos

comprobado anteriormente, es muy reducida, aunque sin embargo en la gerencia de estas entidades se observa una mayor disposición femenina, del 18,18%, aunque sigue siendo una proporción pequeña si la comparamos con el porcentaje de hombres gerentes.

Tabla 12: Género del gerente según tipo de cooperativa

	Hombre		Mujer		Total	
	Total	%	Total	%	Total	%
De trabajo asociado	4	80,00	1	20,00	5	100
De servicios	4	80,00	1	20,00	5	100
Agraria	18	81,82	4	18,18	22	100
De vivienda	0	0,00	1	100,00	1	100
De crédito	1	100,00	0	0,00	1	100
Otras	1	100,00	0	0,00	1	100
Total	28	80,00	7	20,00	35	100

Fuente: Elaboración propia

Las relaciones entre el género del gerente de la cooperativa y sus tipos no están significativamente como se puede observarse en la Tabla 13.

Tabla 13: Pruebas de chi-cuadrado. Tipo de cooperativa y género del gerente

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,55	5	0,47
Razón de verosimilitudes	4,16	5	0,53
Asociación lineal por lineal	0,00	1	0,96
N de casos válidos	35		

a 11 casillas (91,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,20.

Fuente: Elaboración propia

c) Evolución de los resultados

Con el fin de conocer la evolución del número de mujeres en el Consejo Rector hemos definido los periodos plasmados en la Tabla 14. Se puede apreciar que en las cooperativas creadas desde 1990 hasta la actualidad existe una mayor presencia de mujeres miembros de los consejos rectores, hecho que podría ser debido a la paulatina incorporación de las mujeres al mercado de trabajo a partir de ese momento.

Tabla 14: Tabla de contingencia Año de creación *número de mujeres que forman el Consejo Rector

		Mujeres que forman el Consejo Rector								Total
		0	1	2	3	4	6	7	18	
Año de creación	Antes de 1950	6	2	1	0	1	0	0	0	10
	1950-1959	10	3	0	0	0	0	0	0	13
	1960-1969	8	0	2	0	0	0	0	0	10
	1970-1979	8	0	0	0	1	0	1	1	11
	1980-1989	5	2	0	0	1	0	0	0	8
	1990-1999	14	1	5	2	0	1	0	0	23
	Desde 2000	12	6	3	1	2	0	0	0	24
Total		63	14	11	3	5	1	1	1	99

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 15 podemos confirmar que en términos relativos la presencia de mujeres en los consejos rectores es mayor en aquellas cooperativas constituidas durante las últimas dos décadas, concentrándose en éstas casi la mitad de participación femenina del periodo observado, con un porcentaje del 47,47%, frente a las cuatro décadas precedentes. El periodo con menos participación femenina corresponde a las cooperativas creadas durante la década de los años ochenta, con un porcentaje relativamente bajo, que solamente alcanza el 8,08%, mientras que el mayor crecimiento se aprecia en las puestas en marcha a principios de los años noventa (23,23%).

El incremento de la participación femenina en estos momentos más recientes puede estar relacionado con el cambio del “modelo ilustrado patriarcal” (Carrasco, 2003), dando lugar a la entrada, o vuelta en muchas situaciones, de las mujeres al mercado laboral y a las actividades formativas. Esta incorporación está basada en razones (Carrasco, 2003; Tobio, 2005) de consideración sobre el valor asignado al trabajo remunerado productivo, cuantificable y transformable en dinero, así como también en la base material para las subsistencia y la necesidad de mano de obra, que en el contexto de la económica provincial turolense contempla un envejecimiento de la población y una creciente demanda de mano de obra cualificada

Tabla 15: Tabla de contingencia Año de creación * porcentaje de mujeres que forman el Consejo Rector

Año de creación	% mujeres en el Consejo Rector														Total
	0	12,5	14,3	16,7	20,	22,2	25,	33,3	37,5	40	50	66,7	80	100	
Antes de 1950	6	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	10
1950-1959	10	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
1960-1969	8	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10
1970-1979	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	11
1980-1989	5	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8
1990-1999	14	0	0	0	0	1	1	0	1	1	2	1	0	2	23
Desde 2000	12	0	0	1	0	0	2	4	0	0	1	1	1	2	24
Total	63	2	1	3	2	1	4	6	1	1	5	2	1	7	99

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

Uno de los principales problemas con los que nos encontramos a la hora de realizar el estudio fue la obtención de una base de datos completa, actual y fiable sobre las entidades cooperativas en nuestra provincia. Una vez obtenida la población objeto de estudio y tras analizar los resultados alcanzados podemos concluir que la presencia femenina en los órganos de gobierno de las cooperativas es bajo, y aunque esta participación es algo mayor que en las entidades lucrativas, queda mucho camino por recorrer hasta alcanzar la verdadera paridad. Estos resultados que muestran una mayor presencia femenina en los consejos rectores de las empresas de gestión democrática como son las cooperativas que en los otro tipo de entidades como las anónimas o laborales, coinciden con los de Mateos, Iturriuz y Gimeno (2007).

Los resultados muestran que si bien el número medio de miembros que forman parte de los consejos rectores es ligeramente inferior al recomendado en el Código de Buen Gobierno español, al tratarse de pequeñas entidades, su tamaño podría garantizar la eficacia y participación. En cuanto a las mujeres miembros de los órganos de gobierno de las cooperativas, aunque la proporción es mayor que en el caso de las entidades lucrativas, las cifras están lejos de la paridad.

Tras analizar las conexiones de los miembros de los consejos rectores con los órganos de gobierno de otras entidades, aunque en valores absolutos es mayor el número de miembros del consejo con cargos en otras empresas en el caso de los hombres, en términos relativos es

mayor la proporción de mujeres miembros del Consejo Rector ocupando cargos en otros consejos distintos del de la cooperativa de la que forman parte.

Los resultados se comprueban más favorables para los hombres tanto en su condición de miembros del Consejo Rector como en la presidencia, vicepresidencia y secretaría de los consejos rectores, al igual que ocurre con la gerencia. No obstante, las cifras referentes a la participación de las mujeres en las categorías analizadas van incrementándose, aunque dicho avance se corresponde con escenarios donde la responsabilidad incluida en el cargo disminuye.

Al analizar el género de los diferentes cargos en relación con los tipos de cooperativas observamos que la mayor participación femenina como presidentas la encontramos en las de vivienda, si bien estos datos los hemos de tomar con precaución dada la escasa representación de este tipo de entidades en la muestra objeto de análisis. La siguiente categoría con más presidentas es la que se corresponde con las cooperativas de trabajo asociado, y llama la atención la escasa presencia femenina en la presidencia de las cooperativas agrícolas. Respecto a las vicepresidencias, también es en las de vivienda donde mayor es el porcentaje de mujeres. Las cifras se mantienen en la misma línea que en el caso de las presidentas, siendo las cooperativas de trabajo asociado las que cuentan con un mayor número de mujeres en el cargo de vicepresidentas y porcentualmente superior al de presidentas. Lo mismo sucede con las agrarias, aunque el porcentaje mejora al compararlas con el cargo de presidentas.

Con el fin de conocer la trayectoria en el incremento de mujeres hemos analizado la presencia femenina en distintas etapas de desarrollo cooperativo pudiendo confirmar que el mayor crecimiento se observa en las entidades creadas a principios de los años noventa, por lo que podemos afirmar que son las cooperativas más jóvenes las que presentan una mayor participación de mujeres en sus órganos de gobierno, lo que podría ser reflejo de un cambio de tendencia en los aspectos relacionados con la paridad en el ámbito empresarial.

5. LINEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Los resultados obtenidos en este estudio dan pie a un amplio abanico de posibles trabajos como futuras líneas de investigación. Una dirección claramente relacionada con este

trabajo en la que sería interesante profundizar es la comparación de la situación de las mujeres en los órganos de gobierno de las entidades cooperativas respecto a otro tipo de empresas atendiendo al tamaño y sector en que se enmarcan. En las llamadas sociedades de participación democrática la implicación directa de las mujeres en la gestión parece ser mayor que en otro tipo de entidades según los resultados de Mateos et al. (2006) o Esteban (2007). Esteban (2007) observa que en el caso de las empresas españolas obligadas a presentar un informe anual sobre gobierno corporativo a la Comisión Nacional del Mercado de Valores, las cooperativas destacaron por ser las de mayor presencia femenina en su Consejo Rector.

Elio (2007) analiza la participación de las mujeres en los consejos rectores de las cooperativas de Mondragón Corporación Cooperativa encontrando diferencias entre géneros en aspectos relativos a la remuneración percibida así como en los cargos ocupados. Futuros análisis podrían estudiar si la remuneración de las mujeres en los diversos puestos de gobierno de las cooperativas es diferente según sea el tipo de cooperativa y el género de sus componentes.

Otro aspecto en el que sería oportuno profundizar es el seguido por Fregidou-Malama (2004), quienes observan que un mayor número de mujeres en los órganos representativos de las cooperativas puede ayudar a que las condiciones de trabajo mejoren en las reuniones y contribuyan a mediar para conseguir un equilibrio económico, social y cultural en este tipo de entidades.

Por otro lado, en posteriores trabajos se podrían estudiar relaciones entre el género de las consejeras y los lazos familiares, comparar con otros países y analizar esta situación en distintos periodos de tiempo. En esta línea, Mateos, Gimeno y Escot (2007) evidencian que es en las empresas familiares, cooperativas y en general, aquellas en las que los accionistas tienen un mayor poder a la hora de nombrar consejeros donde se encuentran las proporciones más altas de consejeras.

También podría resultar interesante el análisis de la participación femenina desde la perspectiva de Responsabilidad Social (RSE), examinando su contribución al desarrollo sostenible y a la igualdad de oportunidades entre hombre y mujer en el marco cooperativo. Todo ello dentro de la metodología y políticas de RSE propias de estas entidades.

Para finalizar, señalar que futuros estudios podrían ampliar la investigación en los ámbitos autonómico y nacional para establecer comparaciones y poder conocer si los resultados de este estudio son coincidentes y concluyentes en el grueso de entidades cooperativas de nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

- APELQVIST, Katarina. Estrategias para una autoridad compartida entre hombres y mujeres en las cooperativas. *Revista de la Cooperación Internacional*, nº 1, 1996, p. 35-47.
- BARBERÁ HEREDIA, Ester. Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales (La diversidad de género como estrategia favorecedora de la igualdad de oportunidades en los entornos laborales). *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, noviembre 2004, p. 37-53.
- BERENGUER CONTRÍ, Gloria., CERVER ROMERO, Elvira, DE LA TORRE FERNÁNDEZ, Amparo y TORCAL TOMÁS, V. Ramón. El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, noviembre, 2004, p. 123-149.
- CARRASCO, Cristina, ALABART, Anna, COCO, Andrés, DOMÍNGUEZ, Marius, MARTÍNEZ, Angels, MAYORDOMO, Maribel, RECIO, Albert y SERRANO, Mónica. *Tiempo, trabajos y flexibilidad: una cuestión de género*. Instituto de la Mujer Col. Estudios, Madrid, 2003, p. 13.
- CHAVES ÁVILA, Rafael, RIBAS BONET, María Antonia y SAJARDO MORENO, Antonia. Cumplimiento del primer principio: análisis de la discriminación por género en las cooperativas españolas. *Revista de la Cooperación Internacional*, nº 1, 2005, p. 101-118.
- CHÁVEZ, María Elena. El papel de la ACI en el progreso de la mujer en las cooperativas. *Revista de la Cooperación Internacional*, nº 1, 1996, p. 8-16.
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO (COCETA). Estudio sobre la realidad social y laboral de las mujeres en el Cooperativismo de trabajo asociado en España. 2004. <http://www.coceta.com> (3 de febrero de 2009).

- ECHEBARRIA MIGUEL, Carmen y LARRAÑAGA SARRIEGUI, Mercedes. La igualdad entre mujeres y hombres: una asignatura Pendiente. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, noviembre 2004, pp. 11-35.
- ELIO CEMBORAIN, Eunate. Responsabilidad social en las cooperativas: igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. *Revista Vasca De Economía Social Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria*, nº. 2, 2006 , p. 35-71.
- ELIO CEMBORAIN, Eunate. “Techo de cristal y escalera de cristal en las cooperativas de Mondragón. Participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas”. First International CIRIEC Research Conference on the Social Economy, Strengthening and Building Communities: The Social Economy in a Changing World, October 22-25, 2007 en Victoria, BC, Canada.
- ESTEBAN SALVADOR, María Luisa. Consejos de administración y creación de valor: la perspectiva del género. Tesis doctoral, 2007, Universidad de Zaragoza.
- FREGIDOU MALAMA, María. ¿Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre mujeres y hombres?. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 50, noviembre, 2004, p. 151-163.
- GÓMEZ URQUIJO, Laura. Women in Co-operatives: The Policy of the International Co-operative Alliance. *Journal of Co-operative Studies*, nº 93, 1998, p. 33-56.
- KAPLAN DE DRIMER, Alicia. Participación de las mujeres en el mundo cooperativo. *Anuario de Estudios Cooperativos*, nº 1, 1992 , p. 147-156.
- MATEOS DE CABO, Ruth, GIMENO NOGUÉS, Ricardo y ESCOT MANGAS, Lorenzo. Discriminación en los consejos españoles: análisis e implicaciones económicas. Documento de Trabajo, 2007.
- MATEOS DE CABO, Ruth, ITURRIUZ DEL CAMPO, Javier y GIMENO NOGUÉS, Ricardo. Aplicación del análisis discriminante al papel de la mujer en los consejos de administración: el caso de las sociedades cooperativas. Comunicación presentada al XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007, Vol. 1, 2007 (Ponencias), ISBN 978-84-7356-500-4, p. 53.
- MATEOS DE CABO, Ruth., ESCOT MANGAS, Lorenzo, y GIMENO NOGUÉS, Ricardo. Análisis de la presencia de la mujer en los Consejos de Administración de las mil

mayores empresas españolas. *Fundación de las Cajas de Ahorros. Documento de trabajo* 263, 2006.

MILLÁN VÁZQUEZ DE LA TORRE, M^a Genoveva y MELIÁN NAVARRO, Amparo. El mercado de trabajo femenino en las empresas de economía social de Andalucía (España). Un análisis econométrico del perfil de la mujer trabajadora. *Pecunia*, nº 7 2008, p. 227-256.

NOVARESE DE NIETO, Teresa. y LILIÁN MONTES, Verónica. La mujer y las cooperativas. Iberoamerican Forum, 18, 19 and 20th Julio 2001, Buenos Aires, Argentina, 2003.

PUENTES POYATOS, Raquel, VELASCO GÁMEZ, María del Mar y VILAR HERNÁNDEZ, Juan. El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, nº 98 - Segundo Cuatrimestre 2009, p.118-140.

RIBAS BONET, María Antonia y SAJARDO MORENO, Antonia. La diferente participación laboral de las mujeres entre las cooperativas y las sociedades laborales, *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, nº. 52, 2005, p. 267-278.

RIBAS BONET, María Antonia. Mujeres y cooperativismo en la Comunidad Autónoma del País Vasco. *Revista vasca de economía social = Gizarte ekonomiaren euskal aldizkaria*, Nº. 2, 2006 , p. 153-175.

TOBIO SOLER, Constanza. *Madres que trabajan: Dilemas y estrategias*. Madrid: Anaya Colección Feminismos, 2005.

ANÁLISIS EMPRESARIAL DE LAS COOPERATIVAS DEL SECTOR DE LA FRUTA DULCE DE CATALUÑA

POR

Yolanda MONTEGUT SALLA y
Eduard CRISTÓBAL FRANSI¹.

RESUMEN

El cooperativismo agrario ha estado ligado desde sus orígenes al sector de las frutas y hortalizas, sector que arrastra desde hace años una problemática de carácter estructural, incrementada, sobretudo en el caso de la fruta, por las graves crisis de precios, la saturación de los mercados y una competencia creciente de las importaciones de terceros países. En este difícil marco, los productores deben seguir invirtiendo para mantener la competitividad y la rentabilidad de sus explotaciones, y las cooperativas, por su importancia económica, deben acometer políticas que permitan garantizar la viabilidad de dicho sector. En el presente trabajo realizamos un análisis del sector cooperativo frutícola catalán, con el fin de detectar sus puntos fuertes y débiles, así como posibles carencias y demandas. Las conclusiones muestran que las cooperativas son importantes en el sector de la fruticultura, debido sobretudo a su contribución activa a la conservación del territorio y su papel generador de empleo en numerosas zonas rurales. Pero se hace necesario la adopción de firmes decisiones y la implantación de medidas de apoyo que permitan garantizar los intereses de los socios y las necesidades de los consumidores.

Palabras clave: cooperativa frutícola, gestión, cooperación, producción, financiación, comercialización

Códigos Econlit: P130, Q130, Q140.

¹ Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Universitat de Lleida. ymontegut@aegern.udl.cat y
Doctor en Economía. Universitat de Lleida. cfeduard@aegern.udl.cat.

BUSINESS ANALYSIS OF CATALONIAN FRESH FRUIT COOPERATIVES

ABSTRACT

The agricultural cooperatives have been linked from the origins to fruit and vegetable sector. This sector dragged on for years a structural problem, increased, especially in the case of fruit, for serious price crisis, the market saturation and increasing competition. In this difficult context, producers must keep investing to maintain competitiveness and profitability. The cooperatives, by their economic importance, should undertake policies to ensure the viability of this sector. In this paper we do an analysis of Catalan fruit cooperative sector, to identify their strengths and weaknesses, and possible deficiencies and demands. The findings show that cooperatives are important in the fruit growing sector, mainly due to their active contribution to territory conservation and generating employment in rural area. But it is necessary to implement support measures that ensure the interests of cooperative members and the consumer's needs.

Keywords: fruit cooperative, management, cooperation, production, financing, marketing

UNE ANALYSE PATRONALE DES COOPÉRATIVES DU SECTEUR DU DOUX FRUIT DE LA CATALOGNE

RÉSUMÉ

Le cooperativisme agraire a été lié de ses origines au secteur des fruits et de légumes, le secteur qui traîne depuis des années des problèmes de caractère structural, augmentés, un pardessus dans le cas du fruit, par les graves crises de prix, la saturation des marchés et une concurrence croissante de l'importation de troisièmes pays. Dans ce difficile cadre, les producteurs doivent continuer d'investir pour maintenir la compétitivité et la rentabilité de ses exploitations, et les coopératives, par son importance économique, doivent entreprendre politiques qui permettent de garantir la viabilité de ce secteur. Au travail présent nous réalisons une analyse du secteur coopératif frutícola catalan, pour détecter ses points forts et faibles, ainsi que des manques possibles et des demandes. Les conclusions montrent que les coopératives sont importantes dans le secteur de la fructiculture, un pardessus dû à son active contribution à la conservation du territoire et à son papier générateur d'emploi dans de

nombreuses zones rurales. Mais, elle devient nécessaire, l'adoption de décisions fermes et l'implantation de mesures d'appui qui permettent de garantir les intérêts des associés et des nécessités des consommateurs.

Des mots clefs: une coopérative frutícola, une gestion, une coopération, une production, un financement, une commercialisation

1. INTRODUCCIÓN

El cooperativismo de comercialización hortofrutícola se ha configurado como el principal instrumento para trasladar el valor añadido de los canales de comercialización a los agricultores, actuando a su vez como elemento reestructurador de los mercados de origen. En los países de la Unión Europea se ha convertido, también, en una herramienta básica de la política de precios y estructuras en la actual Política Agraria Comunitaria, a través de las Organizaciones de Productores Agrarios.

Este tipo de cooperativismo agrario en España y más concretamente en Cataluña ha tenido un desarrollo variable y heterogéneo, tanto en lo referente a volumen de actividad como en el número de asociados y por lo tanto al grado de concentración de la oferta que consigue, dependiendo básicamente del subsector productivo considerado. Estudios anteriores (Caballer et al, 1985; Julià, 1993) señalan un mayor desarrollo en los sectores vitivinícola y oleícola con altos niveles de concentración de la oferta, si bien, esta posición dominante en el mercado de origen no se ha traducido en un desarrollo empresarial de similar importancia (Oltra, 1992; Montegut, Cristóbal y Marimón, 2007;a).

El desarrollo del sector hortofrutícola ha sido menor en el conjunto del Estado, medido por el grado de concentración de la oferta, a excepción de la Comunidad Valenciana donde tiene una gran importancia. Sin embargo, las nuevas exigencias de las grandes cadenas de distribución, de los consumidores y de los propios poderes públicos en términos de trazabilidad, seguridad alimentaria y respeto al medio ambiente, han comportado una reorganización en profundidad de los sistemas agroalimentarios (Filippi y Triboulet, 2006; Gallego, 2008).

Es por tanto de sumo interés conocer en profundidad el estado de nuestras empresas y el proponer pautas generales para su adaptación y mejora, así como el tratar de apoyar a las empresas a llevar adelante esos cambios.

En este estudio analizamos las características generales del sector cooperativo frutícola en Cataluña, sector muy arraigado a esta zona y en el que los procesos de globalización de la economía y los cambios tecnológicos y socio-culturales están propiciando una drástica transformación a todos los niveles.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El objetivo del presente estudio es disponer de información acerca del funcionamiento interno de las empresas cooperativas del sector, a través del análisis de las diferentes áreas funcionales de una muestra de las mismas, detectando sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como posibles carencias y demandas del sector.

La metodología seguida para alcanzar este objetivo ha sido el cuestionario estructurado. Para la elaboración de un cuestionario completo y significativo, se realizaron una serie de entrevistas en profundidad para ver el estado de la cuestión y poder tener información previa. A su vez, se realizó una profunda revisión de la literatura existente, así como de trabajos previos, para implementar la encuesta de base.

Una vez realizado el cuestionario y con el objeto de identificar posibles ambigüedades u otros problemas potenciales, fue sometido a una prueba preliminar, administrándolo a una pequeña muestra de personas objeto de la investigación. Tras efectuar el pretest se realizó el cuestionario definitivo y se cumplimentó mediante entrevistas personales a los gerentes, o en su defecto, presidentes de las cooperativas. Las características generales de la técnica de muestreo utilizada se reflejan en el cuadro 1. En el mismo se observa que el total de cuestionarios válidos cumplimentados fueron de 46, representando un error muestral de 8,9%, para una población de 72 cooperativas² productoras de fruta dulce.

² El sector de frutas, hortalizas y legumbres, englobado en la categoría hortofrutícola, está formado por cítricos, frutos secos, hortalizas, legumbres y fruta dulce. Según datos de la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAЕ) en Cataluña, existen actualmente 72 cooperativas productoras de fruta dulce.

Cuadro 1. Cuadro resumen de la técnica de muestreo

Población	72 cooperativas productoras de fruta dulce
Ámbito geográfico	Cataluña
Muestra	46 encuestas con un margen de error de $\pm 8,9\%$ y nivel de confianza de 95,5% ($k=2$ y $P=Q=50\%$)
Procedimiento	Muestreo aleatorio simple
Fecha del trabajo de campo	Abril - Junio de 2008
Administración de la encuesta	Entrevista personal mediante cuestionario semiestructurado
Información recogida	Características generales de la cooperativa, información sobre la actividad productiva, financiera y comercial, valoraciones sobre diferentes aspectos del sector en general

Fuente: elaboración propia

3. ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LOS RESULTADOS

3.1. Características generales

La evolución de la fruticultura en Cataluña ha sido rápida y constante. Por tanto, no podemos decir, a diferencia de otros sectores como el sector del aceite, que se trate de empresas maduras (Montegut, Cristóbal y Marimón, 2007;b).

Una de las razones de la creación de cooperativas frutícolas en los últimos 40 años, ha sido la reconversión paulatina de tierras de secano en tierras de regadío. Muchas zonas donde antes predominaban cultivos de secano como el olivo, almendro y viñedo, ahora con la introducción del riego (pantanos, canales, etc.), se han reconvertido en plantaciones con otro tipo de cultivo como la fruta dulce.

Si analizamos el número de socios (ver cuadro 2), podemos considerar que se trata de empresas de pequeña dimensión, puesto que la mayoría de ellas se encuentra en el intervalo de 50-500 socios y solamente una cooperativa cuenta con más de 500 socios³.

³ Según datos del Observatorio del Cooperativismo (2004), el 94,7% de las cooperativas agrarias de primer grado se constituyen con una cifra de socios que va de los 10 a los 360. Según Barea y Monzón (1992) en el Libro Blanco de la Economía Social en España, también establece que no solo las cooperativas hortofrutícolas, sino el conjunto de cooperativas agrarias, se caracterizan por su pequeña dimensión, en general insuficiente para

Cuadro 2. Número de socios

Número de socios por intervalos	Número de cooperativas	%
0-50	16	34,8
51-200	19	41,3
201-500	10	21,7
501-1.000	1	2,2
TOTAL	46	100

Fuente: elaboración propia

En la política de admisión de nuevos socios, a pesar de que todos reconocen el principio de puertas abiertas, en realidad las entidades suelen establecer algún tipo de restricción a la hora de admitir un nuevo socio. Si analizamos los resultados de nuestro estudio, casi una tercera parte de las cooperativas (32,6%) respetan el principio de puertas abiertas.

El resto establece algún tipo de restricción. Concretamente, un 8,7% solo admite familiares de socios, un 13% no admite nuevos socios y un significativo 39,1% establecen otras condiciones de admisión como puede ser, admisión en función de la producción, que sean de la zona, o que en los Estatutos de la cooperativa se encuentre algún criterio específico de admisión. El resto, un 6,6% de los encuestados, prefiere responder a esta pregunta con un Ns/Nc.

La mayor parte de los socios de estas cooperativas son agricultores con una media de edad alta, con un porcentaje de gente joven muy bajo. Más del 90% de los socios tiene entre 40 y 60 años, siendo en el intervalo 40-50 donde se encuentra el mayor porcentaje. En relación al nivel de formación, las conclusiones extraídas de las encuestas realizadas a las cooperativas de fruta, muestran como prácticamente la totalidad de las mismas (un 82,6%), realizan actividades de formación⁴. La mayor parte de los cursos van destinados a la formación del personal de administración, a los socios y al personal dedicado al proceso productivo. Normalmente se trata de cursos de prevención de riesgos laborales y cursos relacionados con la calidad del producto.

En cuanto a los órganos de control, las cooperativas pueden disponer de interventores de cuentas, los cuales fiscalizan la gestión del Consejo Rector y comprueban la

hacer frente con garantías de éxito a las exigencias de mercado (las cooperativas agrarias presentan una cifra media de 266 socios por entidad).

⁴ Según datos del Observatorio del Cooperativismo (2004), no solo las cooperativas agrarias, sino todas las cooperativas en general, realizan cursos de formación. En el caso concreto de las cooperativas agrarias, el 96% de las mismas realizan cursos de formación, generalmente entre 2 y 5 veces al año.

documentación y contabilidad de dichas entidades. En nuestro caso los interventores de cuentas desempeñan la función en el 45,7 % de los casos. Igual cifra representa el control de la gestión económica llevado a cabo por auditores externos que la Ley General de Cooperativas en su artículo 52 establece. Cabe señalar que en un 6,5% de los casos afirman no realizar un control de la gestión económica.

Otra figura igualmente importante es la de gerente. En las cooperativas frutícolas catalanas, tan solo un 21,7% de las mismas disponen de gerente, dado su reducido tamaño empresarial y el hecho de formar parte de alguna entidad de segundo grado. En un 28,3% el gerente es socio de la misma y en un 47,8 % está contratado. La figura del gerente, si bien en muchos casos puede producir un cierto rechazo, se traduce en una mayor profesionalización de la gestión.

Éste tiene en la mayoría de los casos, una formación de grado medio (26,1%) o superior (32,6%). En un 4,3% de los casos el gerente tiene formación específica para el puesto que ocupa y tan solo en un 10,9% dispone de estudios elementales.

Si analizamos el personal contratado hemos de tener en cuenta que el funcionamiento de dicho tipo de sociedades requiere de poco personal por tratarse de una actividad estacional. En este caso habrá personal contratado todo el año y personal contratado únicamente en los períodos de campaña que aumenta o disminuye en función de la producción obtenida de fruta. En nuestro estudio, el 71,7% de las cooperativas tienen menos de 10 trabajadores fijos y el 54,4% tiene menos de 10 trabajadores eventuales⁵ (cuadro 3).

Cuadro 3. Número de trabajadores

Número de trabajadores	Número de cooperativas con trabajadores fijos	%	Número de cooperativas con trabajadores eventuales	%
1-5 empleados	22	47,8	16	34,8
6-10 empleados	11	23,9	9	19,6
11-20 empleados	9	19,6	6	13,0
21-40 empleados	1	2,2	3	6,5
41-80 empleados	-	-	4	8,7
Más de 81 empleados	1	2,2	3	6,5
NS/NC	2	4,3	5	10,9
TOTAL	46	100	46	100

Fuente: elaboración propia

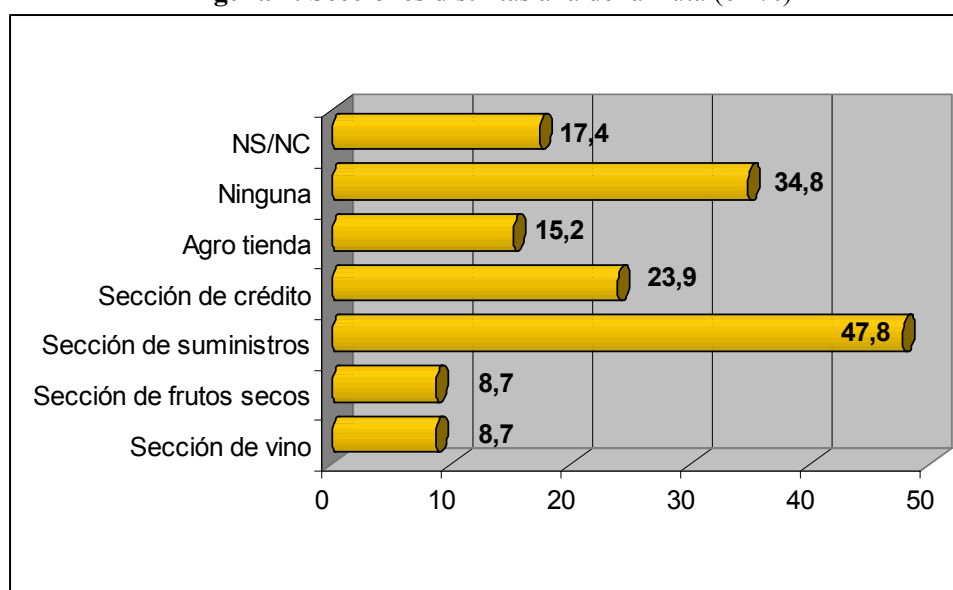
⁵ Según el Ministerio de Agricultura en el Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural establece que las empresas agroalimentarias son principalmente de reducido tamaño, entre 1 y 9 empleados o sin ningún asalariado. La dimensión media es de 7 empleados por establecimiento.

Si examinamos la memoria de dichas entidades la mayoría de ellas presentan un objeto social muy amplio. La diversificación de actividades por parte de las cooperativas frutícolas da lugar a lo que en terminología propia del sector se llama secciones. La mayor parte de las cooperativas frutícolas comparten la sección de fruta con otras secciones como la de suministros agrícolas y ventas de fertilizantes y productos fitosanitarios (47,8%), sección de crédito (23,9%) y agro tienda (15,2%). Únicamente un 8,7% disponen también de sección de vino y de frutos secos.

Esta estructura es congruente con un modelo de crecimiento de la cooperativa basado en la consolidación de una actividad cooperativizada y en la asunción de nuevas actividades productivas como respuesta a nuevas necesidades de los socios (desarrollándose en una primera etapa, normalmente, una sección de suministros y/o crédito, y ya en una etapa posterior la sección de comercialización, otros servicios, otros productos, etc.), modelo que ha sido expuesto reiteradamente por diversos especialistas en el cooperativismo (Caballer et al. 1985). Aún así, un significativo 34,8% afirman que no tienen ninguna otra sección añadida a la principal.

Como puede observarse en la figura 1, una parte de las cooperativas frutícolas catalanas realizan un solo tipo de actividad, aunque ofrecen otros servicios al socio, que no son únicamente la comercialización de la fruta aportada por los mismos, como es el abastecimiento de suministros.

Figura 1. Secciones distintas a la de la fruta (en %)



Fuente: elaboración propia

Las sociedades cooperativas, cuyo último objetivo es la supervivencia, necesitan, sin perder su condición empresarial, acometer procesos de concentración para ser capaces de competir, junto con el resto de empresas, en el mercado⁶.

La mayoría de las cooperativas objeto de estudio son de pequeña dimensión. Se puede indicar que tanto por la cifra de negocios como por el número de trabajadores se trata de pequeñas y medianas empresas. La participación de cooperativas agrarias españolas en el mercado es menor al de sus homólogas europeas, debido principalmente a este menor tamaño empresarial. Por ello es esencial impulsar los procesos de concentración o asociación intercooperativos, los cuales se reducen en la práctica a la constitución de cooperativas de segundo grado. Sin embargo existen otros muchos tipos de acuerdos de colaboración entre cooperativas⁷.

En el presente estudio, un 32,6% de las cooperativas de fruta analizadas están integradas en alguna entidad de segundo grado. La mayor parte de las que contestan están asociadas a ACTEL⁸. A nivel de comparación, en la Comunidad Valenciana aproximadamente el 67% de las cooperativas están integradas en estructuras de segundo grado (Vidal et al. 2000). Domingo Sanz y De Loma-Ossorio (1991) cuantifican en su trabajo que el 36,4% de las almazaras cooperativa andaluzas se encuentran integradas en una cooperativa de segundo grado o superior. Para la provincia de Córdoba el porcentaje es del 77,97% (Pérez Rojas, 1997).

Con estos resultados podemos corroborar que el grado de asociacionismo no es muy alto, sobre todo con la finalidad de comercializar conjuntamente la fruta, que es el fin básico de las cooperativas de segundo grado de fruta.

⁶ Puesto que las cooperativas están desarrollando su actividad en entornos altamente competitivos, “solamente un cooperativismo de comercialización, transformación y distribución, plenamente integrado en los escalones más próximos al consumidor, puede vertebrar al sistema agroalimentario y generar la dinámica que proporcione las condiciones de productividad y los ingresos adecuados a los agricultores en el contexto de una economía moderna” (Caballer, 1995).

⁷ Bel Duran (1997) establece cuales son las fórmulas de concentración empresarial para las sociedades cooperativas agrarias sin vinculación patrimonial - acuerdos de colaboración donde se mantiene la independencia jurídica de las sociedades implicadas - y con vinculación patrimonial – no se pueden calificar de acuerdos porque en este caso las empresas dejan de tener personalidad jurídica individual y conforman una sola sociedad a través de la fusión -.

⁸ Agrupación de Cooperativas Agrícolas de las Tierras de Lleida, SCL, posteriormente llamada ACTEL, se creó como cooperativa de segundo grado el 12 de diciembre de 1980 con la finalidad de comercializar los productos agrarios producidos por los agricultores socios de las cooperativas de primer grado que decidieron unirse.

Si bien a nivel económico la integración asociativa se realiza mediante cooperativas de segundo grado, la integración asociativa a nivel político de las estructuras cooperativas se realiza a través de federaciones de cooperativas.

Los servicios prestados por las Federaciones de cooperativas suelen ser de asesoramiento bien de carácter económico, contable, agrícola, laboral, fiscal, jurídico y comercial. También se encargan de tener informadas a las cooperativas sobre todos aquellos asuntos de carácter general, así como de las relaciones con los Organismos Oficiales para las diversas gestiones, fundamentalmente relacionadas con la obtención de subvenciones. Por el contrario los servicios prestados por las cooperativas de segundo grado, no suelen ser tan amplios y están más orientados a la comercialización del producto.

Las organizaciones cooperativas agrarias españolas muestran una mayor sensibilidad hacia lo que podemos denominar intercooperación en el plano político o representativo frente a la intercooperación en el plano económico. En el estudio realizado, el 65,2% de las cooperativas analizadas, están asociadas a la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña (FCAC). Por tanto, podemos constatar que si bien existe un elevado grado de integración, éste es básicamente en federaciones más que en entidades de grado superior.

3.2. Actividad Productiva

En los tres últimos lustros el dominio de las grandes cadenas de supermercados en la distribución y venta del producto final y la sensibilización creciente de los consumidores por la seguridad alimentaria y el medio ambiente (Del Pino, 2001), han comportado una repercusión en cascada de toda una serie de normas y estándares públicos y privados. Estas exigencias se han trasladado en el sector frutícola desde las grandes cadenas hacia el comercio (privado y cooperativo) y desde éste a los agricultores. La interacción del comercio con los proveedores industriales (de maquinaria, productos fitosanitarios, etc.) es fundamental en el ámbito productivo.

Además, la producción y el consumo han variado sensiblemente en los últimos años. Por otro lado cada vez hay un mayor nivel de exigencias de productos y servicios, dando lugar a la aparición de nuevos productos y nuevos competidores. Todos estos aspectos obligan

a las cooperativas a introducir cambios en sus sistemas de producción para adecuarse al mercado.

El cooperativismo de comercialización frutícola ha realizado un importante esfuerzo inversor, la naturaleza de las inversiones realizadas y su financiación, debe responder al posicionamiento estratégico fijado por la entidad y a los condicionantes de su entorno específico. Entre las inversiones con mayor relevancia en el funcionamiento de la cooperativa en los últimos 5 años destacan por este orden, las inversiones a nivel de producción y en algún equipamiento. Se trata básicamente de inversiones en instalaciones (principalmente de conservación y confección), terrenos y edificaciones (ver figura 2).

En relación con las innovaciones en terrenos, se han introducido cambios con objeto de superar la falta o mala calidad del suelo y del agua, así como lograr una mayor productividad en ellos. De esta forma se han introducido sistemas de cubiertas que permitan proteger el cultivo del pedrisco, heladas, etc., así como nuevos sistemas de riego como el riego localizado, sobretodo en su modalidad de goteo⁹.

También se han realizado mejoras genéticas con objeto de obtener nuevas variedades que incorporen valores añadidos de manipulación, color, tamaño o sabor, al mismo tiempo que permite tener una mayor cuota de mercado¹⁰.

Las innovaciones en instalaciones y edificaciones se refieren a innovaciones relacionadas con la manipulación, almacenamiento y transporte de los productos. En este proceso que se alarga desde el campo, con el consiguiente transporte en origen hasta la cooperativa donde se acondiciona y prepara el producto, clasificándolo y envasándolo, y el posterior transporte a los distintos destinos, sea mercado interior o exterior, predominan innovaciones con objeto de mejorar la calidad del producto.

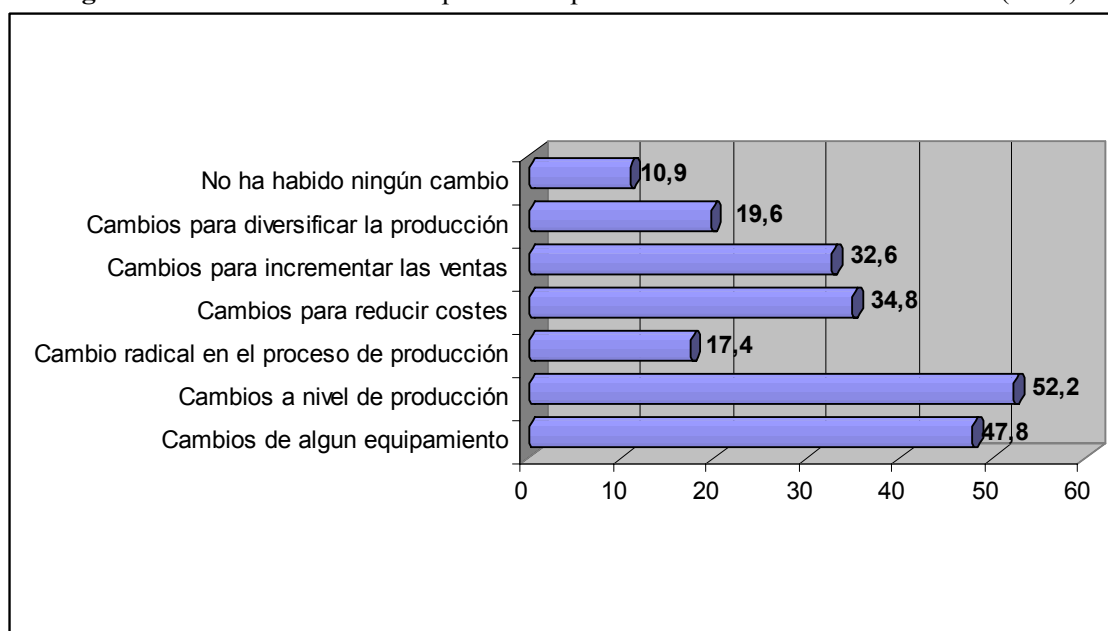
En origen, la manipulación del producto con objeto de realizar las labores de limpieza, selección, envasado, almacenaje, conservación en frío, etc. se apuesta por introducir

⁹ Entre las ventajas del riego localizado de alta frecuencia se citan el ahorro de mano de obra y fertilizantes, la posibilidad de utilizar varias calidades de agua, mediante la tensión osmótica, mayor precocidad y productividad de la cosecha, etc.

¹⁰ Se ha hablado de “Revolución Verde” enfocada a aumentar la producción. Se trata de realizar combinaciones de variedades hasta obtener híbridos con valores superiores a los de los parentales utilizados.

tecnología a lo largo de todo el proceso para facilitar el acondicionamiento y reducir la mano de obra y los tiempos de trabajo. Innovaciones en las cadenas de preparar embalajes (sobretudo cartonajes), en las de selección de producto según tamaño y color, en las de envasado (papel, plástico...), en la paletización de todo el proceso que permita su fácil y ágil desplazamiento por toda la entidad, así como los distintos almacenamientos y sobre todo la carga y descarga en los vehículos.

Figura 2. Cambios introducidos por las cooperativas durante los últimos 5 años (en %)



Fuente: elaboración propia

Queda claro que los principales motivos de inversión en las cooperativas son la ampliación o adecuación de las instalaciones productivas ante las exigencias actuales que puedan plantearse en los procesos de comercialización de los productos que ofrecen. Las mejoras en los procesos internos (inversión en informática) o la adecuación y promoción de su plantilla (inversión en personal) ocupan un nivel muy reducido y en algunos casos inexistente.

Respecto a la producción media de fruta de la cooperativa, ésta es relativamente importante ya que más de la mitad de las cooperativas encuestadas afirma que producen más de 500 toneladas de fruta.

La facturación oscila principalmente entre 300.000 y 3 millones de euros, dependiendo de la producción de la campaña. Cabe destacar que un cierto porcentaje de cooperativas

(6,5%) no llegan a facturar más de 300.000 euros, por lo que realmente podemos decir que se trata de cooperativas de pequeña dimensión con una escasa producción que difícilmente puede aumentar si no se mejoran las técnicas de producción y recolección¹¹.

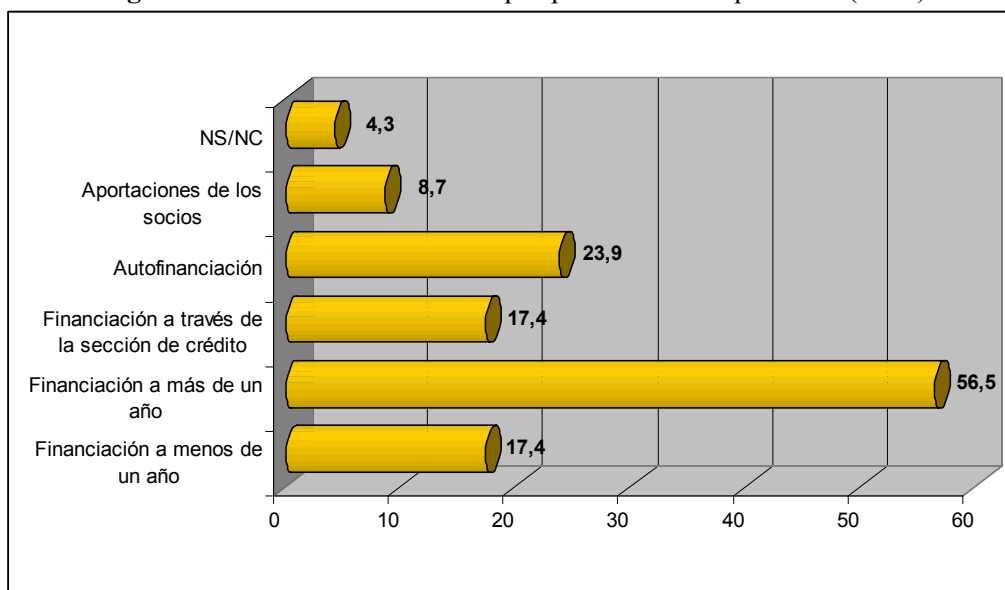
3.3. Actividad Financiera

En cuanto al nivel de formación del personal administrativo podemos constatar que un 52,2% tiene formación profesional. Un 2,2% no tiene formación, sin embargo tiene experiencia en el puesto que ocupa y un 32,6% tiene formación a nivel universitario. Cabe destacar que en un 13% de los casos, la cooperativa no dispone de personal administrativo fijo y las tareas de administración y contabilidad son llevadas a cabo por un profesional independiente o una gestoría que realiza de forma periódica esta tarea.

Respecto a la necesidad de financiación que pueda necesitar la cooperativa¹², destaca el peso de la deuda frente a otros tipos de financiación propios, que pueden suponer para la empresa menos gastos financieros y por tanto mayor beneficio. Sin embargo, el tema financiero es un problema del que adolece la cooperativa en general, debido a la escasa capacidad que tienen estas entidades de generar ellas mismas autofinanciación. Tal como muestra la figura 3, la mayor parte de las cooperativas frutícolas se endeudan cuando necesitan recursos, y más de la mitad lo hace a largo plazo (56,5%). Un 23,9% utiliza las reservas que genera para realizar inversiones o pide nuevas aportaciones a los socios (8,7%). También hay que destacar que otra forma de financiarse la cooperativa, sin necesidad de acudir al exterior es a través de la propia sección de crédito de la entidad. Por tanto, aquellas cooperativas que disponen de sección de crédito, pueden utilizar esta vía para financiarse. En nuestro estudio, la utilizan el 17,4% de las entidades, si bien es cierto, que no todas (como ya hemos visto) disponen de esta sección en la cooperativa, por lo que obligatoriamente deben acudir a otras fuentes.

¹¹ Estos resultados son similares a los obtenidos por las cooperativas agrarias catalanas en general. La Generalitat de Catalunya en el Libro Blanco de la Economía Social, establece que el perfil de cooperativa agraria que predomina, en términos de facturación, es la que mueve un volumen de negocio entre 300.000 y 2 millones de euros.

¹² En general, las fuentes de financiación de las cooperativas son: financiación vía socios, créditos de las Caja Rural, autofinanciación, sección de crédito, créditos oficiales y créditos bancarios.

Figura 3. Formas de financiación por parte de las cooperativas (en %)

Fuente: elaboración propia

Cabe tener presente que una gran parte de las inversiones que realizan las cooperativas se financian con Fondos Operativos¹³. El importe de dichos fondos es utilizado por las cooperativas para financiar las retiradas de productos del mercado, pero sobretodo para financiar Programas Operativos que se suelen materializar en inversiones en activos.

Como consecuencia de su actividad transformadora y comercializadora, las cooperativas frutícolas generan unos ingresos con los que han de retribuir los factores productivos, el más importante de los cuales es, la producción aportada por el socio. La liquidación de la cosecha al socio se puede realizar por distintos procedimientos, sin embargo, los resultados de la encuesta nos confirman que el sistema que más utilizan dichas entidades es el de precios de mercado (56,5%) seguido del de márgenes brutos (19,6%). En la gran mayoría de los casos se discrimina por variedades (87%) y se establecen penalizaciones por mala calidad (91,3%).

¹³ El reglamento CE 2200/1996 del Consejo, procedió a reformar la Organización Común de Mercados de Frutas y Hortalizas e introdujo en la normativa comunitaria la figura de los Fondos Operativos, que constituye un instrumento financiero de ayuda que la UE articula para las OPFH. Actualmente se ha publicado el Real Decreto 1302/2009, de 31 de julio, sobre fondos y programas operativos, en desarrollo del Reglamento CE 1234/2007 del Consejo que regula la OCM de frutas y hortalizas y del Reglamento CE 1580/2007 de la Comisión, de aplicación de la OCM.

3.4. Actividad Comercial

La preocupación de las cooperativas en general y las frutícolas en particular, por la comercialización de los productos aportados por sus socios y su ubicación al inicio de la cadena agroalimentaria y, por tanto, alejadas de las señales que emite el consumidor final, propicia que las cooperativas agrarias adopten una orientación mucho más próxima a la producción que a la necesaria orientación al mercado (Schoreder et al. 1993; Arcas, 1999; Kyriakopoulos y Van Bekkum, 1999).

Analizando los resultados obtenidos hemos podido comprobar como el ámbito de actuación de las cooperativas se está cada vez más abriendo a nuevos mercados en el extranjero, ya que un 45,7% de la producción, se destina al mercado internacional. Aunque dicha cifra es importante, una vez más el tamaño de la empresa es determinante a la hora de analizar la presencia de la misma en el mercado exterior. En general, si bien hay entidades que participan en programas de exportación y llevan a cabo acciones puntuales en este sentido, se nota una importante carencia siendo necesario potenciar un aspecto tan crucial para las cooperativas productoras de fruta dulce que deseen crecer y expandirse.

Cuadro 4. Nivel de facturación y de producción de las cooperativas de fruta en función del ámbito de actuación (en números absolutos).

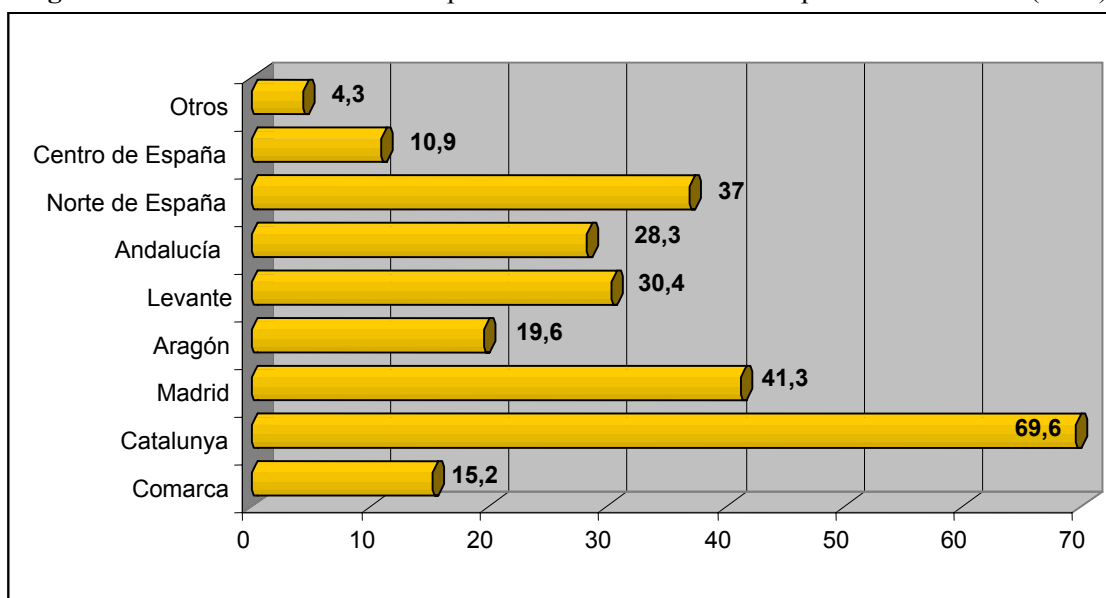
	FACTURACIÓN						
	De 0 a 300.000 €	De 300.001 a 1,2 millones €	De 1,2 a 3 millones €	De 3 a 6 millones €	De 6 a 9 millones €	Más de 12 millones €	Total
Comarcal	0	2	1	0	1	0	4
Provincial	1	0	2	0	0	0	3
Regional	0	1	2	0	0	1	4
Nacional	1	6	4	3	0	0	14
Internacional	1	3	6	4	5	2	21
Total	3	12	15	7	6	3	46
	PRODUCCIÓN						
	De 0 a 25 tonel.	De 26 a 100 toneladas	De 101 a 250 tonel.	De 251 a 500 tonel.	Más de 501 toneladas	NS/NC	Total
Comarcal	0	2	1	0	1	0	4
Provincial	1	0	2	0	0	0	3
Regional	0	1	2	0	0	1	4
Nacional	1	6	4	3	0	0	14
Internacional	1	3	6	4	5	2	21
Total	3	12	15	7	6	3	46

Fuente: elaboración propia.

Al mercado nacional (ver figura 4) se dirigen un 30,4% de las cooperativas encuestadas, y un 45,7% afirman ser cooperativas exportadoras. Si observamos el cuadro 4 veremos que las cooperativas que declaran tener un ámbito internacional son las que más cantidad de fruta producen y las que más facturación tienen.

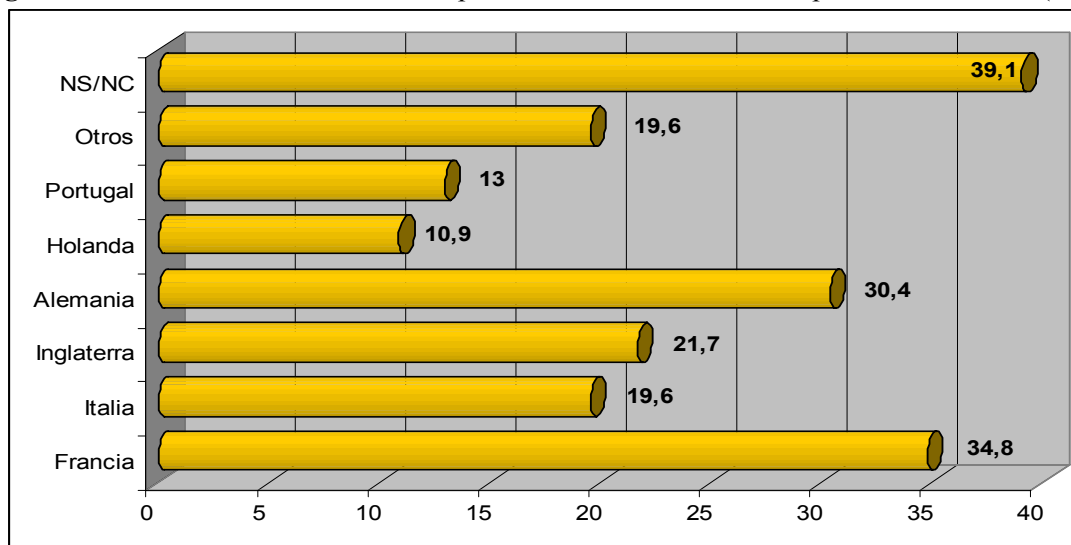
Dentro de España, y si nos centramos en la comercialización del total de cooperativas, gran parte de la producción se queda en Cataluña (69,6%) seguido de la comunidad autónoma de Madrid (41,3%). Un 37% de la producción se destina al norte de España, un 30,4% a la zona de Levante, un 28,3% a Andalucía, un 19,6% a Aragón, y únicamente un 15,2% va dirigido a la zona de influencia de la cooperativa (o sea, un ámbito comarcal).

Figura 4. Destinos nacionales de la producción de fruta de las cooperativas catalanas (en %)



Fuente: elaboración propia

En el mercado internacional (ver figura 5), la mayor parte de la fruta se vende al mercado francés y alemán. Así un 34,8% de las cooperativas exportan a Francia, un 30,4% a Alemania, y un 21,7% a Inglaterra.

Figura 5. Destinos internacionales de la producción de fruta de las cooperativas catalanas (en %)

Fuente: elaboración propia

A nadie escapa la importancia de la publicidad en la comercializaron en general, y en la frutícola en particular. A este respecto, no parecen haber captado la necesidad de esta herramienta esencial de marketing las cooperativas objeto de estudio, puesto que muy pocas cooperativas realizan campañas de marketing. Tan solo un 10,9% de las mismas la ha llevado a cabo en alguna ocasión¹⁴. Las campañas son diseñadas en todos los casos por profesionales externos a la entidad. Los objetivos de la campaña son básicamente dar a conocer el producto e incrementar las ventas¹⁵.

Si analizamos los instrumentos de marketing que las cooperativas consideran más importantes dentro de la gestión comercial, destaca en primer lugar el producto, es decir, el diseño, la calidad, la marca, el envase, la etiqueta, el tamaño, etc. En segundo lugar el precio, en tercer lugar la distribución y finalmente la comunicación (publicidad, promociones, etc.). A la hora de definir las características principales de su producto (véase cuadro 5), las cooperativas analizadas coinciden en un 73,9% en señalar la calidad de la fruta que ofrecen, como uno de los aspectos que consideran más importantes a tener en cuenta a la hora de vender el producto. Tradicionalmente, la agricultura ha sido un sector de productos indiferenciados. Los esfuerzos para diferenciar el producto y obtener una ventaja competitiva

¹⁴ Vidal et al. (2000) establece que un 70% de las cooperativas de Castellón utilizan dicha herramienta, mientras que tan solo el 20% de las de Valencia la emplean con regularidad.

¹⁵ Catalonia Qualitat, Asociación de Organizaciones de Productores de fruta Dulce de Cataluña, desarrolla campañas de promoción del consumo de fruta dulce subvencionadas por la Unión Europea y el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. También el área de formación y sectorial de la fruta dulce de Unió de Pagesos de Catalunya realiza campañas para promover el consumo de fruta entre los niños y la gente joven.

por esa vía se han centrado esencialmente en la calidad. Un 15,2% de las cooperativas valoran la variedad de la fruta, un 4,3% el aspecto y un 2,2% la marca. En este sentido, se revela que las cooperativas no creen que un factor importante de venta del producto sea el hecho de pertenecer o no a una denominación de origen que es signo distintivo de marca y por tanto, en principio, debería mejorar la venta del producto. Ninguna cooperativa lo señala.

Estos resultados son diferentes si analizamos otros productos. En el caso de las frutas y hortalizas en conserva, se otorga una gran importancia al hecho que la materia prima empleada tenga denominación de origen. Igualmente se aprecia una convicción en diferenciarse a través de la marca, el diseño y la presentación del producto (Cein, 1998). En el caso del aceite, las almazaras cooperativas también consideran importante las denominaciones de origen así como la diferenciación del producto (Montegut, Cristóbal y Marimon, 2007;b).

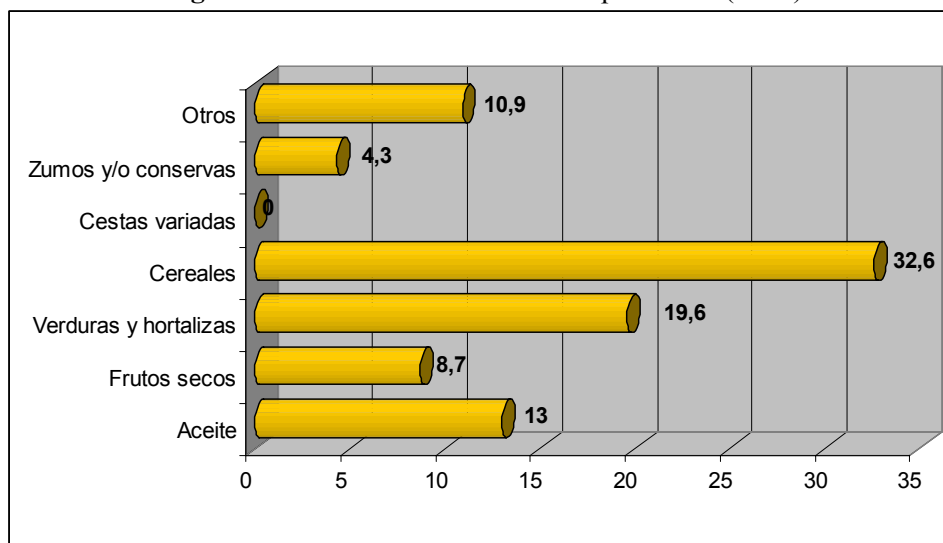
Cuadro 5. Importancia en la venta

Característica valorada	Número de cooperativas	%
La variedad de la fruta	7	15,2
La calidad de la fruta	34	73,9
El aspecto de la fruta	2	4,3
La marca	1	2,2
NS/NC	2	4,3
TOTAL	46	100

Fuente: elaboración propia

Ya hemos indicado anteriormente, que muchas cooperativas, no disponen de una sola sección (sección de fruta), sino que disponen de otras secciones que les permite diversificar la actividad, aunque de hecho la principal finalidad es dar una prestación al socio, que aprovecha la cooperativa para llevar toda la producción que realiza.

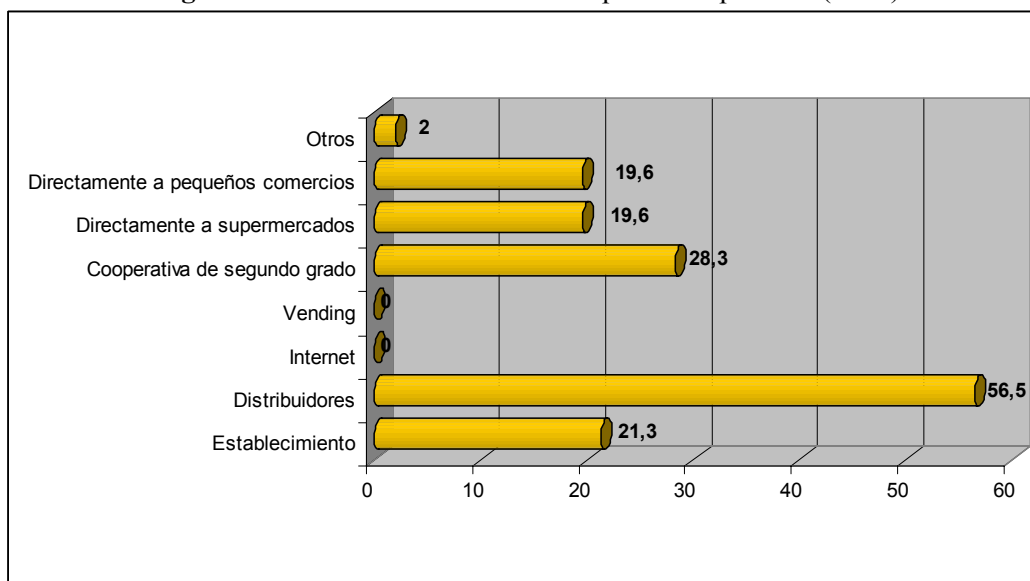
Los resultados de la encuesta, nos indican que un 32,6% comercializan cereales, un 19,6% comercializa verduras y hortalizas, un 13% aceite, un 8,7% frutos secos y tan solo un 4,3% comercializa otros productos como zumos o conservas (figura 6). Sin embargo, en el mercado es cada vez mayor la presencia de estos productos, por lo que podemos constatar que son las grandes cadenas alimentarias, las que se han anticipado a las cooperativas en la elaboración de estos productos.

Figura 6. Comercialización de otros productos (en %)

Fuente: elaboración propia

El precio del producto depende del coste, de las técnicas de producción, del poder adquisitivo de los consumidores y de la política agrícola de la Unión Europea. En nuestro estudio, es de destacar que un 28,3% de las cooperativas afirman que fijan el precio de sus productos en función de lo que está dispuesto a pagar el consumidor, un 21,7% toma como referencia el precio que fijan otras cooperativas, un 19,6% lo calculan en función del margen que desean obtener sobre el coste del producto, un 13% establece que el precio ya viene predeterminado, un 4,4% calculan el precio teniendo en cuenta el precio de los productos sustitutivos y un 13% considera otros aspectos.

Los canales de distribución que utilizan las cooperativas de fruta dulce son variados. Tal como muestra la figura 7, el 56,5% de las cooperativas distribuyen el producto a través de distribuidores o representantes. El 28,3% a través de cooperativas de segundo grado (cooperativas de primer grado que se encuentran asociadas a la sección de fruta de una cooperativa de segundo grado, a la que venden el exceso de producción) y el 21,3% lo hacen en el propio establecimiento. Estos resultados indican, tal como dice Cook (1997), que la mayor parte del comercio de producto fresco es manejado a través de intermediarios. Por otro lado, destacar que un 19,6% de las cooperativas comercializan sus productos directamente a los supermercados o a los pequeños comercios. Finalmente, señalar que canales de venta como el vending o Internet prácticamente no se citan. Estos datos indican la poca modernización tecnológica de las cooperativas de fruta.

Figura 7. Canales de venta utilizados por la cooperativa (en %)

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las estrategias de promoción, la demanda de un producto como la fruta depende del precio, pero también de la publicidad y de otros esfuerzos de promoción, sobretudo si tenemos en cuenta la gran presencia de productos sustitutivos de la fruta en el mercado.

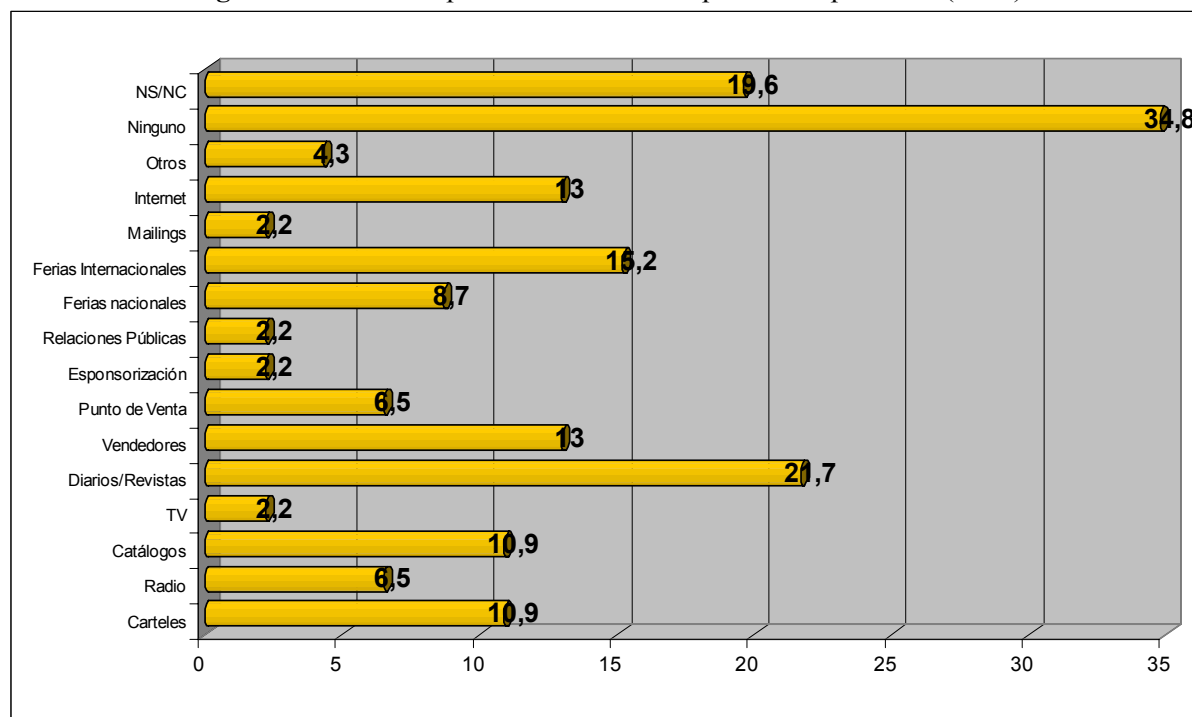
Los datos de Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, revelan importantes descensos en el consumo de fruta, aunque parece haberse detenido esta tendencia en los últimos años. Y es que existe toda una gama de productos entre los que se encuentran los lácteos, los dulces y postres preparados o los snacks que tienen una intensa acción de marketing. Dichos cambios en el consumo de frutas y sus sustitutivos se justifican por los cambios en el comportamiento general de los consumidores, la estructura de la población, composición de los hogares, las modas y los hábitos de consumo, los estilos de vida o la importancia de los productos ecológicos, entre otros (Planells y Mir, 2002).

No obstante, a pesar de la competencia que los productos sustitutivos ejercen sobre los productos frutícolas, la preocupación del consumidor por la salud y lo natural proporciona cierta fortaleza a estos productos. Por este motivo es importante realizar campañas de publicidad que den a conocer al consumidor final los efectos beneficiosos de la fruta.

Los principales canales de comunicación y promoción que utilizan las cooperativas frutícolas para dar a conocer el producto son diarios y revistas (21,7%), la presencia en ferias internacionales (15,2%), Internet (13%), catálogos (10,9%) y carteles informativos (10,9%).

Un hecho a destacar es que el 34,8% de las cooperativas afirman no utilizar ningún medio de comunicación. Los mercados de productos frescos todavía están orientados hacia el producto, con bajos niveles de publicidad para los consumidores y con la mayoría de las empresas que actúan como precio-aceptantes¹⁶ (ver figura 8).

Figura 8. Canales de promoción utilizados por las cooperativas (en %)



Fuente: elaboración propia

Existe una apreciación general en el sentido de que la publicidad basada en acciones puntuales es poco útil y en el caso de hacerse de manera general, ésta debería ser muy intensa, lo cual supone unos costes a los que no pueden hacer frente las cooperativas de forma individual. Si bien se ven con buenos ojos las acciones institucionales llevadas a cabo, las consideran insuficientes siendo necesario potenciarlas, sobretudo debido a la fuerte publicidad que realizan las grandes empresas de productos sustitutivos como los dulces, productos en conserva, etc.

Si analizamos el grado de efectividad de los canales de comunicación sobre el comportamiento de compra de consumidor, podemos observar como únicamente un 37%

¹⁶ Estos resultados son similares a los obtenidos en el Observatorio del Cooperativismo (2004) donde el 65% de las cooperativas agrarias utilizan la publicidad en revistas y catálogos para difundir su actividad, el 57% utiliza la asistencia a ferias y muestras, el 57% la página web, el 54% folletos, el 42% la tarjeta y el 11% otros instrumentos.

afirma que dichas actuaciones son efectivas y tienen éxito, un 41,3% considera que realmente no repercuten en un incremento de las ventas y un 21,7% no sabe cual es el impacto que los canales de promoción y publicidad que utilizan tienen sobre el consumidor y por tanto como afectan a las ventas del producto que ofrecen.

La cooperativas que consideran que las campañas de marketing no tienen éxito, en ningún caso creen que el motivo de fracaso de las campañas publicitarias sea debido a un mal diseño de la campaña, sino a la falta de presupuesto por parte de dichas entidades (31,6%), porque consideran que no es necesaria una campaña debido a la fidelidad de su público (31,6%), y en algunos casos opinan que la publicidad no ha sabido llegar correctamente a los clientes potenciales (21,1%). Un 21,6% señalan que no saben porque la campaña no ha alcanzado los objetivos señalados.

El empleo de las tecnologías de la información y comunicación como herramientas para acceder a nuevos mercados se está extendiendo cada vez más por las cooperativas agroalimentarias¹⁷.

Si nos centramos en los resultados del estudio, podemos corroborar como un 93,5% de las cooperativas disponen de dicha conexión en el centro y un 6,5% todavía no tiene conexión a Internet. Los principales usos que estas cooperativas conectadas a la Red hacen de Internet (véase figura 9) son el uso del correo electrónico (97,7%), búsqueda información (83,7%), enviar o recibir datos (72,1%), realizar transacciones financieras (53,5%), y llevar a cabo trámites con la administración (46,5%). Destacar que tan solo un 11,6% lo utiliza para realizar ventas (y únicamente a los distribuidores, ninguna cooperativa afirma utilizar la Red para la venta de productos al consumidor final) y un 27,9% lo utiliza para promocionar la empresa. Un 7% de las cooperativas también utilizan Internet para analizar la competencia.

A pesar de que un gran número de cooperativas disponen de Internet en el centro, no acaban de aprovechar las enormes ventajas que ofrece este sistema, y lo utilizan básicamente para tareas administrativas y de control, dejando al margen otras funciones relacionadas con la comercialización como podría ser crear una gran página Web para promocionar el producto

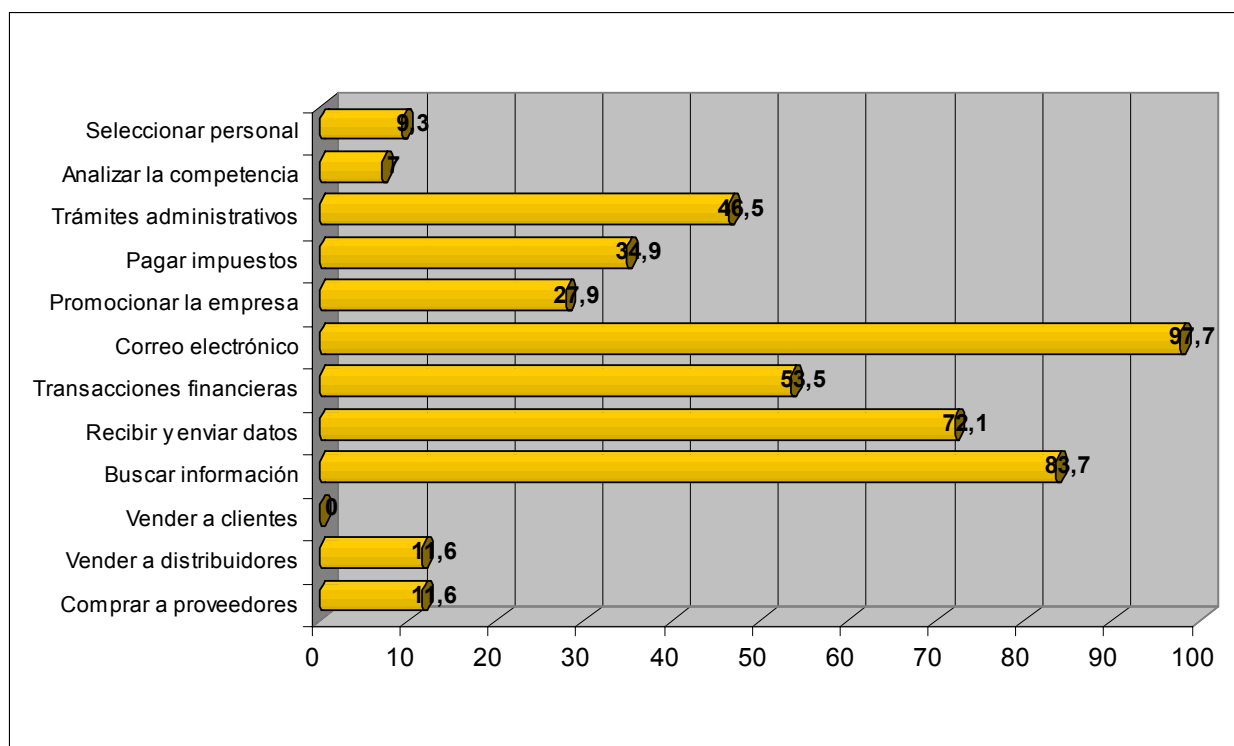
¹⁷ Moyano y Bruque (2006) presentan cinco ejemplos prácticos de éxito alcanzado por cooperativas agroalimentarias a partir de la utilización de las tecnologías de la información y comunicación.

(solo un 32,6% de las cooperativas tienen Web propia), realizar ventas a escala más amplia, analizar el mercado, etc.

Igualmente, las cooperativas que disponen de Web propia, tampoco la actualizan periódicamente, sino que lo hacen con poca frecuencia (57,1%), por lo que tampoco destinan el tiempo necesario para mejorar dicha página, así como la información que puedan ofrecer (solo un 7,1% afirma actualizarla mensualmente, ninguna con una frecuencia superior y un 35,7% sorprendentemente no sabe cuando se actualiza).

Su finalidad está en asegurar la presencia, de modo testimonial, de la empresa en Internet, aunque de un modo poco elaborado puesto que no constituye ninguna herramienta estratégica para la firma.

Figura 9. Usos de Internet (en %)



Fuente: elaboración propia

Estos resultados son similares a los obtenidos en otros estudios. Meroño y Arcas (2006) establecen que la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias disponen de Internet, y un 40% declaran contar con sitio web. Sin embargo tan solo un 5% declaran disponer de alguna utilidad de comercio electrónico, porcentaje que se eleva hasta el 12% de

las que disponen sitio web. Igualmente Montegut, Cristóbal y Marimón (2007;b) en un análisis de las almazaras cooperativas catalanas muestran como un 87% disponen de dicha conexión en el centro. El principal uso que las almazas cooperativas hacen de Internet es buscar información (80%), enviar o recibir datos (85%), realizar transacciones financieras (52%), uso del correo electrónico (60%) y llevar a cabo trámites con la administración (39%). Solamente un 10% lo utiliza para realizar ventas y un 26% lo utiliza para promocionar la empresa.

En resumen, la comparación del uso de tecnologías de la información revela un uso similar de las empresas agrarias en las aplicaciones de gestión y un uso algo inferior de Internet. Así quizá se debería actualizar la imagen de un mayor retraso tecnológico de las empresas agrarias basada en la existencia de unos factores inhibidores como el carácter tradicional, la influencia de la localización rural, la escasa formación del empresario, la pequeña dimensión de las explotaciones agrarias y su elevada dispersión, etc. (Mozas y Bernal, 2001; Briz y Laso, 2001). Posiblemente la perspectiva más apropiada para enfocar el análisis del empleo de las tecnologías de la información en las empresas agrarias sea el del tamaño, aunque también deban ser considerados ciertos rasgos sectoriales.

3.5. Actitudes frente al sector

Finalmente, y con la finalidad de analizar las opiniones que presentan los gestores de las cooperativas de fruta frente a diferentes aspectos que inciden en el sector, hemos elaborado un conjunto de 22 preguntas en escala Likert que cada cooperativa debe valorar entre el 1 (nada de acuerdo) y el 5 (totalmente de acuerdo) en función de la importancia que se le otorga a cada afirmación. Cada ítem hace referencia a diferentes premisas, situaciones o decisiones que afectan al sector. Los resultados obtenidos son los que figuran en el cuadro 6.

Cuadro 6. Valores medios de las opiniones de las cooperativas sobre el sector

	Afirmaciones	Valoración media
1	La pérdida de subvenciones de la Unión Europea afectará directamente a la cooperativa	3,72
2	La presencia en Internet es importante para las empresas del sector	3,70
3	La gestión profesional es mejor que la gestión familiar	3,80
4	La sociedad cooperativa es mejor forma jurídica que la sociedad mercantil	3,26
5	Los sistemas de gestión de la calidad como por ejemplo la norma ISO 9000 mejora la gestión de la cooperativa	3,48
6	Estar dentro de una denominación de origen facilita la comercialización de la fruta	3,37
7	Llevar una contabilidad de costes ayuda a gestionar correctamente la cooperativa	4,35
8	La realización de investigaciones de mercado ayuda a vender o a entrar en nuevos mercados	3,87
9	Es fundamental asociarse con otras cooperativas	3,39
10	La entrada de nuevos países a la Unión Europea es una amenaza para el sector	3,22
11	La mentalidad empresarial del sector es cerrada	3,74
12	Las actividades de promoción y comunicación en este sector no son muy efectivas	3,61
13	Es difícil encontrar personal cualificado	3,80
14	Se ha de potenciar el mercado de exportación	4,13
15	Tener una acreditación de calidad facilita el acceso a nuevos mercados	4,17
16	Es necesaria más formación para la gente que trabaja en cooperativas	4,13
17	No hay lugar en la agricultura para la gente joven	2,78
18	El coste de la materia prima es una dificultad para el sector	3,72
19	La competencia de precios dificulta el desarrollo del sector	3,69
20	El único causante de las subidas de precio de la fruta (para el consumidor) es la gran distribución	3,52
21	El futuro del sector pasa ineludiblemente por la producción ecológica	2,15
22	El futuro del sector de la fruta es muy prometedor	2,72

Fuente: elaboración propia

Si analizamos el citado cuadro podemos ver que la afirmación que más valoran las cooperativas de fruta es el hecho de llevar a cabo una contabilidad de costes para mejorar la gestión de la cooperativa. De esta manera tanto la cooperativa como el propio agricultor pueden conocer los costes de producción que conlleva el producto y la parte de valor añadido que se genera.

En segundo lugar están preocupadas por la posesión de una acreditación de calidad para acceder a nuevos mercados. Dicha acreditación, como ya indicamos anteriormente, no se corresponde con un mayor número de denominaciones de origen. Sin embargo, existe una gran preocupación por parte de dichas entidades en renovar los sistemas de producción y en realizar inversiones en instalaciones. Desde este otro punto de vista, sí que existe una preocupación por mejorar el producto para ser más competitivos tanto en costes como en calidad.

En tercer lugar creen que es importante potenciar el mercado de exportación y valoran positivamente la necesidad de formación para la gente que trabaja en las cooperativas. Ante la saturación de los mercados locales y teniendo en cuenta que en determinadas campañas la producción de fruta dulce puede ser muy elevada es importante fomentar la exportación de dicho producto. En este sentido es importante resaltar que no se trata de un producto con una producción constante a lo largo de los años, puesto que depende de factores climáticos, por lo que cuesta asegurar un mercado estable. Sin embargo se debe potenciar el consumo de fruta dulce y dirigirla a países que pueden llegar a ser potenciales consumidores.

Igualmente la formación de los directivos, gerentes, personal e incluso de los propios agricultores ayuda a entender mejor la evolución y los cambios que va sufriendo el sector, así como a buscar nuevas estrategias que permitan a las cooperativas mejorar y competir con otras empresas sin dejar de perder de vista la esencia del cooperativismo.

El aspecto con el que menos están de acuerdo es que el futuro del sector pasa ineludiblemente por la producción ecológica. La agricultura ecológica combina métodos respetuosos con el medio ambiente con la obtención de máxima calidad nutritiva y sensorial. Sin embargo, y a pesar de que se le espera un futuro prometedor, su consumo todavía no está muy extendido en nuestro país, debido a que estos productos son más caros y difíciles de encontrar por parte del consumidor final, así como a un desconocimiento por parte del mismo de sus características y beneficios.

Seguidamente, y respecto al futuro del sector, en ningún caso lo consideran prometedor. Este enorme pesimismo que caracteriza al sector, actualmente queda reflejado en la mayor parte del sector cooperativo y del mundo agrícola en general, que ven como va disminuyendo la competitividad de sus productos frente a las grandes empresas mercantiles que dominan todo el mercado agroalimentario.

En tercer lugar, no están de acuerdo con la afirmación que no hay lugar en la agricultura para la gente joven, esta es una afirmación que podemos considerar esperanzadora para el sector.

En este sentido podemos afirmar que las cooperativas de fruta y las cooperativas en general, deberán realizar grandes esfuerzos para poder mantenerse en unos mercados muy

competitivos. La pérdida de subvenciones que caracteriza al sector, la entrada de nuevos países competidores, los cambios en los hábitos alimentarios, son factores que las cooperativas ven como claras amenazas a su actividad.

Finalmente podemos indicar que la mayoría de los ítems tienen una puntuación superior a 3 lo que significa que están bastante de acuerdo con las afirmaciones que realizamos.

4. CONCLUSIONES

La producción agraria frutícola se encuentra atomizada en un gran número de empresas, mayoritariamente pequeñas. El empresario adolece, por lo general, de una adecuada formación empresarial y tampoco es probable que la adquiera, en un futuro inmediato, dado el elevado número de agricultores de edad avanzada, poco proclives a introducir cambios en la cooperativa.

Los problemas que se plantean actualmente en la agricultura y en el movimiento cooperativo, requieren soluciones cada vez más profesionalizadas. En este sentido, las cooperativas de dimensión suficiente, deben dotarse de profesionales que sean capaces de gestionar la entidad de forma adecuada; y las cooperativas más pequeñas, que son las más numerosas, deben adoptar algún tipo de fórmula integradora con otras cooperativas, para adquirir la escala suficiente que permita y justifique el empleo de profesionales de la gestión.

Por otro lado, dichas cooperativas tienen otra problemática específica: la oscilación de la materia prima (fruta dulce) debido a factores climáticos y el carácter estacional de la producción, y problemas de utilización de la capacidad productiva (la estacionalidad de la producción impide una utilización de las instalaciones a lo largo del año, situación tanto más grave cuanto menos diversificada sea la producción). En este sentido dichas entidades están realizando grandes esfuerzos inversores par adoptar sus sistemas de producción a las exigencias del mercado. A las cooperativas no les queda más remedio que intentar adaptarse a la demanda del consumidor ofreciendo productos de gran calidad y que se adapten constantemente a sus necesidades. Igualmente adolecen de problemas de carácter financiero aunque debemos destacar que los Fondos Operativos permiten a muchas cooperativas llevar a acabo programas de inversión en activos.

Sin embargo, para que estas acciones sean eficaces deben ir acompañadas de campañas de identificación de los productos y de técnicas publicitarias importantes que sepan ejercer una influencia en los hábitos del consumidor. Todavía hoy muchas cooperativas están más orientadas a la producción que al mercado, pero en un entorno tan cambiante como el actual, donde las tecnologías de la información son cada vez más importantes, las cooperativas deben potenciar la fase comercial con el fin de mejorar su competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

- ARCAS LARIO, N. (1999). *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para el desarrollo de las empresas agrarias*. CIRIEC-ESPAÑA. Valencia.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M.; MUNUERA, A. (1999). “La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes. Propuesta de un modelo para su estudio”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 36, pp. 179-202.
- BAREA, J.; MONZÓN, J.L. (1992). *Libro blanco de la economía social en España*. Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Auntos Sociales. Madrid.
- BEL DURAN, P. (1997). Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial. *CIRIEC-ESPAÑA*. Valencia.
- BRIZ, J.; LASO, I. (2001). *Internet y comercio electrónico*. Mundi Prensa; ESIC. Madrid.
- CABALLER MELLADO, V. (1995). “La realidad empresarial del cooperativismo agrario valenciano y su futuro”. *II Congreso de Cooperativismo Agrario Valenciano*. FECOAV. Alicante.
- CABALLER, V., JULIÀ, J.F.; SEGURA, B. (1985). *Economía de la cooperativa hortofrutícola*. Ed. Mundi-Prensa. Madrid.
- CEIN (Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra) (1998). *Conservas de Frutas y Hortalizas*. Serie Informes Sectoriales de Navarra. CEIN, S.A., Navarra, España
- COOK, L. (1997). “Tendencias internaciones en el sector de frutas y hortalizas frescas”. *Economía Agraria*, nº 181, pp. 183-208.
- DEL PINO GRACIA, A. (2001). “Tendencias tecnológicas en el sector agroalimentario”. *Economía Industrial*, nº 342, pp. 39-46.

- DOMINGO SANZ, J.; DE LOMA-OSSORIO, E. (1991). *Las almazaras cooperativas en Andalucía*. Cámara de Comercio e Industria de Jaén. Jaén.
- FILIPPI, M.; TRIBOULET, P. (2006). “Typologies des comportements à innover des coopératives agricoles. Une étude en région Midi-Pyrénées”. *Economie Rurale*, nº 296, pp. 20-38.
- GALLEGO BONO, J.R. (2008). “Economía social y dinámica innovadora en los sistemas territoriales de producción y de innovación. Especial referencia a los sistemas agroalimentarios”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 60, pp. 7-40.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. (2001). *Libre blanc de l'economia social a Catalunya*. Departament de Treball. Barcelona.
- JULIÀ IGUAL, J.F. (1993). “La economía social y el cooperativismo agrario”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 15, pp. 43-68.
- KYRIAKOPOULOS, K.; VAN BEKKUM, O.F. (1999). “Market orientation of European Agricultural Cooperatives: strategic and structural issues”. *IX European Congress of Agricultural Economists*, Warsaw, Poland, pp. 148-164.
- MAPYA (2002). *Libro Blanco de la Agricultura y el Desarrollo Rural*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.
- MEROÑO, A.; ARCAS, N. (2006). “Equipamiento y gestión de las tecnologías de la información en las cooperativas agroalimentarias”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 54, pp. 5-31.
- MONTEGUT, Y.; CRISTÓBAL, E.; MARIMON, F. (2007;a). “Orientación al mercado en las Almazaras Cooperativas. El caso de Cataluña”. *Revista de Economía Social*. Nº 34. Enero. Pp. 29-35
- MONTEGUT, Y.; CRISTÓBAL, E.; MARIMON, F. (2007;b). “La gestión de las cooperativas agrarias: tipificación de las cooperativas del sector oleícola de Cataluña”. *CIRIEC-ESPAÑA*, nº 59, pp. 203-236.
- MOYANO, J.; BRUQUE, S. (2006). “Las TIC en el cooperativismo agroalimentario: cinco casos de éxito”. *Economía Social*, nº 28, junio.
- MOZAS, A.; BERNAL, E. (2001). “El impacto de las nuevas tecnologías en el cooperativismo agrario-alimentario: perspectivas de futuro”. *REVESCO*, nº 73, pp. 123-147.

- OBSERVATORIO DEL COOPERATIVISMO (2004). Confederación de Cooperativas de Cataluña. Documentos disponibles en: www.cooperativestreball.coop (10/12/2009)
- OLTRA, M.J. (1992). “Caracterización empresarial de las bodegas cooperativas de la Comunidad Valenciana”. *Cuadernos de Trabajo de CIRIEC-ESPAÑA*, nº 19.
- PÉREZ ROJAS, F. (1997). *Contabilidad y organización, una aplicación a las cooperativas olivareras*. Publicaciones ETEA. Córdoba.
- PLANELL, J.M.; MIR, J. (2002). *La agro exportación ante la nueva distribución alimentaria*. Colección Mediterráneo Económico: La agricultura mediterránea del siglo XXI. Nº 2. Ed. Caja Rural Intermediterranea. Cajamar. Almería
- SCHOREDR, B.; WALLACE, T.; NAVONDO, F. (1993). “Cooperatives, Statutory: marketing organisations and global business strategy”. *Agribusiness*, vol. 9, nº 2, pp. 175-187.
- VIDAL, F.; DEL CAMPO, F.; SEGURA, B. (2000). “Caracterización empresarial del cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana: un análisis provincial”. *CIRIEC ESPAÑA*, nº 34, pp. 71-94.

***EL FONDO DE EDUCACION Y PROMOCION EN
COOPERATIVAS DE CREDITO: SU GESTION CON O SIN UNA
FUNDACIÓN***

POR

Agustín ROMERO CIVERA*

RESUMEN:

Las Cooperativas de Crédito deben destinar un porcentaje de su excedente al Fondo de Educación y Promoción, por un importe mínimo del 10% del mismo, incluso por la parte procedente de los resultados extracooperativos. Sin duda, es el sector cooperativo con mayores excedentes, y con mayor volumen de FEP a gestionar.

Tanto la Ley 20/90 de régimen fiscal de las Cooperativas, como la Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos al Mecenazgo, les conceden un trato favorable. Por ello, algunas Cooperativas empiezan a gestionar su Fondo a través de una Fundación, ya que los fines del FEP son compatibles, y además, pueden dotar al FEP o a la Fundación cantidades superiores.

Ante la doble legislación: cooperativa y de mecenazgo, se pretende efectuar un análisis económico comparable de estas actuaciones de las Cooperativas de Crédito. Para ello, se considerarán dos modelos alternativos –con o sin Fundación-. El objeto del análisis será evaluar la optimización de los recursos destinados a estos fines, concretamente, la presión fiscal, los recursos finales obtenidos y el resultado contable tras impuestos y dotaciones de los dos modelos. El análisis utilizará como metodología, hojas de cálculo con iteración.

* Profesor colaborador doctor. Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA). Universidad Politécnica de Valencia. Dirección de correo electrónico: aromero@cegea.upv.es

Palabras clave: Cooperativas, Excedentes, Fiscalidad, Fondos Sociales, Mecenazgo

Códigos Econlit: K340, G290, L310

THE EDUCATION, TRAINING AND DEVELOPMENT FUND IN CREDIT UNIONS: ITS MANAGERNET WITH OR WITHOUT A FOUNDATION

ABSTRACT:

Credit unions should allocate a percentage of its surplus to the Education, Training and Development Fund (ETDF) for less than 10% of it, even the part from the results from transactions with non-members. No doubt, credit unions are the cooperatives with the highest surplus and ETDF to manage.

Some of these credit unions manage their ETDF through a foundation, since the ends of the ETDF are compatible and they can provide with higher amounts to the Foundation or the ETDF. The Law 20/90 of cooperatives' taxation and the Law 49/2002 of non-profit organizations' taxation incentive a favorable treatment.

This work make a comparable analysis of economic performances of these credit unions. Thus, we consider two alternative models, with or without foundation. The aim of this analysis is to evaluate the optimization of the resources for these purposes, emphasizing the tax burden, the resources and income after tax and allocations of the two systems. The analysis is made through spreadsheets iteration

Keywords: Cooperatives, Surplus, Taxation, Social Funds, Sponsorships

LE FONDS D'ÉDUCATION ET DE PROMOTION DANS DES COOPÉRATIVES DE CRÉDIT : SA GESTION AVEC OU SANS UNE FONDATION

RÉSUMÉ:

Les Coopératives de Crédit doivent destiner un pourcentage de son excédent au Fonds d'Éducation et de Promotion, par un montant minimal de 10 % du même, de l'inclus par la

partie originaire des résultats extra-coopératifs. Sans doute, c'est le secteur coopératif avec de plus grands excédents, et avec le plus grand volume de FEP à faire des démarches.

La Loi 20/90 de régime fiscal des Coopératives, et la Loi 49/2002, d'un régime fiscal des organismes sans des fins lucratives et des aiguillons au Mécénat, ils leur accordent un traitement favorable. Par cela, quelques Coopératives commencent à gérer son Fonds à travers d'une Fondation, puisque les fins du FEP sont compatibles, et de plus, peuvent doter le FEP ou la Fondation des quantités supérieures.

Devant la double législation : une coopérative et d'un mécénat, on cherche à effectuer une analyse économique comparable de ces comportements des Coopératives de Crédit. Pour cela, ils se considéreront comme deux modèles alternatifs – avec ou sans la Fondation-. L'objet de l'analyse sera d'évaluer l'optimisation des recours destinés à ces fins, concrètement, la pression fiscale, les recours finaux obtenus et le résultat racontable après des impôts et des dotations des deux modèles. L'analyse utilisera comme une méthodologie, des feuilles de calcul avec réitération.

Des mots clefs : les Coopératives, les Excédents, la Fiscalité, les Fonds Sociaux, le Mécénat

1. INTRODUCCIÓN:

La existencia de incentivos al mecenazgo, concretada en la Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos al Mecenazgo, (en adelante, LFM), ha propiciado que muchas cooperativas de crédito gestionen, como hacen muchas grandes empresas con parte de su responsabilidad social corporativa a través de los donativos a Fundaciones, adaptadas a dicha Ley, y controladas por ellas mismas, por un doble motivo: bajo coste económico y fiscal y mucha libertad de funcionamiento en la gestión de las Fundaciones, manteniendo el prestigio social que esta actuación les puede reportar, con una comunicación e imagen pública adecuada de estas actuaciones.

Las Cooperativas deben destinar, según las Leyes de Cooperativas, estatal o autonómicas, un porcentaje de su excedente al Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (en adelante FEP), para ciertas actuaciones que también podrían desempeñar íntegramente a través de la LFM, aunque la Ley 20/90 de régimen fiscal de las cooperativas concede un trato

muy favorable al FEP. En el caso de las Cooperativas de Crédito, la dotación al Fondo incluye a los resultados extracooperativos, a diferencia del resto de cooperativas.

Este análisis, se centra en la disyuntiva que tienen las Cooperativas de Crédito por la optimización de los recursos económicos utilizados en la toma de decisiones en dos fases.

En la primera fase se pretende analizar la optimización de los recursos a destinar en un ejercicio, con el menor coste fiscal y en una segunda, la optimización de la gestión de esos fondos, también con el menor coste fiscal y de gestión económica.

En la primera, suponemos 2 hipótesis contrapuestas, aunque con muchas combinaciones que dependen de los propios estatutos de las cooperativas, en cuanto a la asignación obligatoria al FEP y al Fondo de Reserva Obligatorio:

1. Una dotación mínima legalmente obligatoria al FEP, del 10%, y además haciendo donaciones a una Fundación, controlada o no por ella misma, para los mismos fines, utilizando los incentivos fiscales al mecenazgo.
2. Una dotación máxima al FEP, sin hacer uso de los incentivos de la LFM que, no obstante, podría gestionar una Fundación.

En la segunda fase suponemos la actuación de los recursos obtenidos en los supuestos de:

1. Actuar como Fundación acogida a la LFM, ya que citando a (Calvo,2005: 83) la resolución de la Dirección General de Tributos, de 23/03/2000, las cantidades destinadas al FEP se pueden aplicar a una Fundación sin perder la condición de cooperativa fiscalmente protegida
2. Actuar sin Fundación, es decir solo con inmovilizado y actividades afectas al FEP

Metodológicamente, emplearemos hojas de cálculo con iteración, que describiremos en los puntos siguientes para la primera fase, una mera contraposición en cuadro para la segunda.

2. ANTECEDENTES LEGALES PARA EL ANÁLISIS DE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS A DESTINAR:

Las Fundaciones vienen reguladas por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, y el RD 1337/2005, de 11 de noviembre.

No obstante, el objetivo del análisis se centra en la citada LFM que regula el Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. El artículo 20 de la misma, así como los artículos 30 a 44 de la Ley del Impuesto de Sociedades, (R.D.L. 4/2004, de 5 de marzo), en adelante LIS, regulan la deducción que las sociedades que les hacen donativos pueden aplicarse en su Impuesto sobre Sociedades. No obstante, existen Fundaciones que no pueden, o no desean, adaptarse a esta LFM, por no reunir los requisitos necesarios, por lo que tienen una presión fiscal superior. En este sentido puede leerse a (Calvo, 2005: 46), recordando que el tipo impositivo de Fundaciones es el 25% pero, acogidas a la LFM tributan al 0 o al 10%.

Debe subrayarse que las Fundaciones objeto de este análisis son aquellas destinadas “al interés general” y por lo tanto acogidas a la LFM, ya que muchas de las Fundaciones existentes en España no se pueden considerar ni “tercer sector” ni entidades sin fin de lucro”, ya que operan abiertamente en el mercado prestando bienes y servicios (Chaves y Monzón, 2001:19-22)

Las Sociedades de todo tipo tienen derecho a deducir de su cuota íntegra el 35% de la cuantía donada a estas Fundaciones, hasta el límite de la propia cuota (por lo tanto, sin límite, contra lo que sucede con otras deducciones, pero sin llegar a cuota negativa). El donativo no puede ser superior al 10% de la Base imponible del periodo. El exceso se puede aplicar en los 10 ejercicios inmediatos y sucesivos. Pero debe señalarse que la donación no es gasto deducible en la Base imponible del Impuesto de Sociedades.

Por otra parte, las cooperativas, vienen obligadas a dotar como gasto, antes del cierre del ejercicio económico, según diversa legislación: Ley 3/87, de 2 de abril, Ley General de Cooperativas, las leyes autonómicas de cooperativas y la adaptación del Plan General Contable a Cooperativas de la Orden ECO 3614/2003, de 16 de diciembre, un porcentaje del

excedente neto de sus resultados cooperativos, para dotar el Fondo de Educación y Promoción, (en adelante FEP) para los fines propios del mismo, un 5 ó 10% como mínimo.

Las cooperativas de crédito, aplican este porcentaje sobre sus resultados totales, tanto cooperativos como extracooperativos, (según redacción de la disposición adicional cuarta de la Ley 20/1990, Ley de régimen fiscal de cooperativas, en adelante LFC, que modifica la Ley 13/1989 de 26 de mayo, de Cooperativas de Crédito), pero, tradicionalmente, suelen dotar a este Fondo, obligándose en sus Estatutos, un porcentaje superior al mínimo legal que marca la Ley, que es del 10%, e inferior al 30%, que es el máximo gasto deducible que estipula la LFC, según su artículo 19.1. Esta dotación añadida corresponde generalmente a motivos de imagen corporativa o marketing, y considerando además su volumen de actividad y de beneficio, son consiguientemente, el tipo de Cooperativas con más abundantes recursos para disponer del FEP. Además, la condición de deducible de esta cuantía hasta lo que estipulen los estatutos de cada Cooperativa, viene refrendada por dos sentencias del TEAC nº 00/2117/1999 de 07/06/2002 y 00/1071/2000 de 16/04/2004, así como las actuaciones de la Inspección de la Agencia Estatal de Administración Tributaria recientes.

Las cooperativas, tienen también, según la LFC, la posibilidad de reducir el 50% de la aportación obligatoria a sus reservas irrepartibles (a partir de ahora FRO). Las cooperativas de crédito, ante la exigencia de un importante volumen de recursos propios, impuesta por la legislación de entidades de crédito realizada por el Banco de España, no suelen hacer retornos cooperativos y suelen dotar todo el excedente a estas reservas, o casi todo, ajustando su política de tipos de interés a situaciones de mercado. Por lo tanto, estatutariamente, fijan para el FRO dotaciones superiores al mínimo legal de la ley de cooperativas de crédito, que obliga a un 20%, beneficiándose, en contrapartida, de la reducción en la Base Imponible del impuesto de Sociedades por toda la dotación estatutaria, siendo útiles los mismos razonamientos del apartado anterior. En el mismo sentido se pronuncian algunos autores anteriormente a esas fechas. (Alguacil, 2000:68)

3. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE OPTIMIZACIÓN GENERAL DE LOS RECURSOS A DESTINAR:

Con carácter previo, surge la evidencia de la incompatibilidad de la deducción prevista en la LIS por incentivos al mecenazgo con su aplicación como uso del FEP, pues un mismo gasto no puede ser deducible dos veces el mismo ejercicio, por la propia coherencia de la LIS.

Para el análisis, vamos a introducir varios supuestos, en una hoja de cálculo, desde un excedente antes de dotaciones e impuestos de 1.000 unidades monetarias, pero en unas condiciones comparables:

1. En la primer columna, una cooperativa de crédito, sin donativos, con una dotación al FEP del 20%, y al FRO del 80% del excedente. Sería el caso de maximizar la dotación usando las reducciones planteadas en la LFC y sin uso de la LFM.
2. En la segunda columna, una cooperativa de crédito, con un donativo de 100 unidades, una dotación al FEP del 10% y al FRO del 80% del excedente. Sería el caso anterior, maximizando la reducción del FRO, pero compartiendo dotación al FEP y donativos por cantidades similares, con los beneficios de la LFM.
3. En la tercera columna, una cooperativa de crédito, sin donativos, con una dotación al FEP del 10% y al FRO del 90% del excedente. En este caso se introduce la dotación mínima legal al FEP, y la máxima dotación al FRO, en un entorno de máxima ventaja fiscal de la LFC
4. En la cuarta columna, una cooperativa de crédito, con una dotación al FEP del 10% del excedente, un donativo de igual importe y con dotación al FRO del 80% del excedente. En este caso se introduce el requisito de que el donativo a la Fundación, sea idéntico a la dotación al FEP, usando las ventajas de ambas leyes, la LFC y la LFM,
5. En la quinta columna, una cooperativa de crédito, con un donativo de igual importe a la dotación al FEP, que es del 10% del excedente, y una dotación al FRO del 90% del excedente. En este caso se introduce el caso de un mínimo legal de dotación al FEP, y máximo al FRO, y una donación al mecenazgo del mismo importe que el FEP
6. En la sexta columna, una cooperativa de crédito, con un donativo de igual importe a la dotación al FEP, que es del 10% del excedente, y una dotación al FRO del 20% del excedente. En este caso se introduce el caso de un mínimo legal de

dotación al FEP, y al FRO, y una donación al mecenazgo del mismo importe que el FEP

Para el análisis, y siguiendo un método similar al elaborado por (Romero y Seguí, 2006:225-226) debe de exponerse el modo en que se hacen las operaciones contenidas en la hoja de cálculo. Para este objetivo, se describe una columna en la que intervengan todos los elementos de cálculo, por ejemplo, la cuarta, en la que la dotación al FEP es del 10%, un donativo idéntico y la dotación al FRO, el 80%:

- Beneficio antes de impuestos de dotaciones y donativos: 1000
- Donativo a Fundación: el mismo que dotación al FEP
- Dotación al FEP: (Beneficio antes de impuestos –Donativo- Cuota Impuesto) *10%, o sea 10% del excedente, tal como lo fija la Ley
- Base imponible: Beneficio antes de impuestos- Dotación al FEP – 80%*50% *(Beneficio antes de Impuestos- Donativo – Cuota Impuesto). En este punto cabe destacar que en la Base está el donativo, ya que es una “liberalidad”
- Tipo de gravamen: 25 %
- Cuota Íntegra: $0,25 * \text{Base Imponible}$
- Deducción donativo: Si el donativo es superior al 10% de la Base imponible; 10% de la BI *35%; en caso contrario, 35%* donativo
- Cuota Impuesto de sociedades: Cuota Íntegra – Deducción donativo
- Resultado contable: Beneficio antes de impuestos- Donativo- Dotación al FEP – Cuota Impuesto
- Fondos: FEP +Fundación: Dotación al FEP + donativo a Fundación; como medida de captación de recursos para los fines sociales
- Resultados más F. Sociales: Resultado contable más Fondos, como medida de eficiencia
- Deducción pendiente de aplicar: Si el donativo es superior al 10% de la Base imponible; (el donativo menos el 10% de la BI) *35%; en caso contrario, cero. Es un activo fiscal.
- Total efectividad menos impuesto: Suma de resultados, fondos sociales y deducción pendiente de aplicar, como mejor medida de efectividad

Hoja 1: optimización general

Donativo-FEP-FRO	Primera: 00-20-80	Segunda: 10-10-80	Tercera: 00-10-90	Cuarta: 10-10-80	Quinta: 10-10-90	Sexta: 10-10-20
Beneficio antes de impuestos y donativo	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Donativo	0,00	100,00	0,00	79,09	79,96	73,89
Dotacion al FEP	176,47	76,75	86,96	79,09	79,96	73,89
Base imponible I. Sociedades	470,59	616,25	521,74	604,53	560,22	852,22
Tipo de gravamen	25	25	25	25	25	25
Cuota íntegra	117,65	154,06	130,43	151,13	140,06	213,05
Deducción donativo	0,00	21,57	0,00	21,16	19,61	25,86
Cuota Impuesto Sociedades	117,65	132,49	130,43	129,97	120,45	187,19
Resultado contable	705,88	690,76	782,61	711,84	719,63	665,02
Fondos:FEP + Fundacion	176,47	176,75	86,96	158,19	159,92	147,78
Resultados más F.sociales	882,35	867,51	869,57	870,03	879,55	812,81
Deducción pendiente aplicar	0,00	13,43	0,00	6,52	8,38	0,00
Total efectividad menos impuesto	882,35	880,94	869,57	876,55	887,93	812,81

Fuente: Elaboración propia

4. COMENTARIOS A LA OPTIMIZACIÓN GENERAL DE LOS RECURSOS A DESTINAR:

1. Si se compara una situación de una Cooperativa de crédito que no ha efectuado nunca donativos, y dota un 20% estatutario al FEP, según columna Primera, obtiene 176,47 UM para el mismo, pero si efectúa un cambio estatutario para hacer un donativo de 100 y un 10 de dotación al FEP, según columna segunda, obtiene los mismos fondos aproximadamente 176,75, aunque genera 13,43 de deducción extra no utilizada. Finalmente, debe observarse que el total de recursos menos el impuesto es mejor si no se hace el donativo, 882,35 frente a 880,94. A una conclusión parecida se llega si comparamos con la columna cuarta donde la dotación al FEP es del 10% y el donativo una cantidad idéntica a la dotación. La conclusión es que el trato fiscal del FEP es mejor al trato de los incentivos al mecenazgo
2. Si se compara una cooperativa con una dotación al FEP de 10% y del FRO al 90% (situación de máxima optimización fiscal estatutaria), y sin donativos, tal como se expresa en la columna tercera, y se hace una donación extraordinaria a una Fundación de un montante idéntico al del FEP, podríamos saber la repercusión fiscal en la misma entidad, tal como aparece en la columna quinta: obtenemos evidentemente más fondos, 159,92 frente a 86,96, aunque con menor resultado

contable, que baja de 782,61 a 719,63, pero lo más interesante es obtener un total de recursos y activos de 887,73, en la segunda opción frente a 869,57 en la primera. Se concluye que un donativo de 79,96, más allá de los estatutos, nos ha generado unos fondos adicionales de 72,96 para fondos sociales, pero ha mejorado los resultados totales 18,16, por lo que resulta que hacer dotaciones extraordinarias a una fundación mejora la rentabilidad, aunque lo ideal sería dotar más estatutariamente.

3. Finalmente si se compara una cooperativa con baja dotación al FRO, del 20%, según columna sexta con otra con los mismos donativos y dotación al FEP, según columna cuarta, se observa que se obtiene menos recursos sociales, (a consecuencia del favorable trato del FRO) y además un peor total de recursos, por una mayor presión fiscal.

Como conclusión:

- a) La utilización de incentivos de la LFC, en cuanto a reducción de la base imponible por el FEP produce un mejor balance de aportación total para una cooperativa de crédito que las donaciones al mecenazgo. No obstante, aunque exista menor aportación total, la utilización de la LFM, con la mínima dotación del FEP, produce una rebaja de la presión fiscal similar
- b) La clave está pues en la maximización de la dotación al FEP, o secundariamente, mantener altas dotaciones al FEP y al FRO, junto con una utilización de los incentivos al mecenazgo también alta.

5. UN ANÁLISIS COMPARATIVO CON CRITERIOS MÁS FIJOS DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS A ASIGNAR:

Una alternativa útil al análisis anterior, es fijar una cuantía de necesidades mínimas de financiación para la Fundación y observar el comportamiento de las anteriores hipótesis en la hoja de cálculo. Para ello, podemos desear obtener unos recursos para la Fundación o/y FEP de 150 unidades monetarias, es decir un 15% del Beneficio antes de impuestos (BAI). En estos casos la incógnita es el donativo a efectuar a la fundación, según unos datos estatutarios de dotación al FEP y al FRO.

1. En la primer columna, una cooperativa de crédito, con una dotación al FEP del 15% del excedente, y con dotación al FRO del 85% del excedente. Sería el caso de

maximizar la dotación usando las reducciones planteadas en la LFC y sin uso de la LFM.

2. En la segunda columna, una cooperativa de crédito, con una dotación al FEP del 10% del excedente, y con dotación al FRO del 85% del excedente. Sería similar al caso anterior, pero rebajando la cuantía de la dotación, aunque maximizando las reducciones del FRO
3. En la tercera columna, una cooperativa de crédito, con una dotación al FEP del 10% del mismo, y con dotación al FRO del 90% del excedente.
4. En la cuarta columna, una cooperativa de crédito, con una dotación al FEP del 17% del excedente, sin donativo alguno, pero intentando alcanzar 150 unidades de BAI y con dotación al FRO del 83% del excedente. En este caso se introduce el supuesto de no utilización de la LFM, pero alcanzando las mismas unidades con la óptimamente la
5. En la quinta columna, la cooperativa de crédito, con dotación al FEP y FRO mínimas, 10 y 20% respectivamente.
6. En la sexta columna se introduce un caso de figura especial de mecenazgo, la del convenio de colaboración empresarial, que no es un donativo, por lo que el pago es deducible en la base y no hay deducción, en una cooperativa en la que la dotación al FEP es del 15% y al FRO del 85%
7. En la séptima y octava columnas se introduce el mecenazgo para sociedades mercantiles con tipo de gravamen del 30% y del 25%, como pequeña empresa con una aportación a una fundación, por importe de 150 unidades.

Hoja 2: optimización con objetivo más concreto

150 de (FEP + donativo)	Coop Cdto ¿?-15-85	Coop Cdto ¿?-10-85	Coop Cdto ¿?-10-90	Coop Cdto 0-17-83	Coop Cdto ¿?-10-20	Convenio y Coop Cdto 0-15-85	Sociedad mercantil	Sociedad PYME
Benef. antes impuestos y donativos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Donativo	21,00	69,33	68,77	0,00	76,27	21,43	150,00	150,00
Dotacion al FEP	129,00	80,67	81,23	149,34	73,73	128,57	0,00	0,00
Base imponible I. Sociedades	505,52	576,46	553,25	486,09	852,54	485,71	1.000,00	1.000,00
Tipo de gravamen	25	25	25	25	25	25	30	25
Cuota íntegra	126,38	144,12	138,31	121,52	213,14	121,43	300,00	250,00
Deducción donativo	7,35	20,18	19,36	0,00	26,69	0,00	35,00	35,00
Cuota Impuesto Sociedades	119,03	123,94	118,95	121,52	186,44	121,43	265,00	215,00
Resultado contable	730,97	726,06	731,05	729,14	663,56	728,57	585,00	635,00
Fondos: FEP + Fundacion	150,00	150,00	150,00	149,34	150,00	150,00	150,00	150,00
Resultados más F.sociales	880,97	876,06	881,05	878,48	813,56	878,57	735,00	785,00
Deducción pendiente aplicar	0,00	4,09	4,71	0,00	0,00	0,00	17,50	17,50
Total menos impuesto	880,97	880,15	885,76	878,48	813,56	878,57	752,50	802,50

Fuente: Elaboración propia

Como conclusiones a este criterio más fijo podemos decir:

- a) Los resultados son del todo los esperados según las conclusiones anteriores: el mejor de todos es la tercera columna con una dotación al FEP del 10% y al FRO del 90%: 885,76 de total, seguido de la combinación 15 y 85 respectivamente. Por lo tanto, desde una optimización de la LFC, si actúa la al mismo tiempo la al LFM se obtiene el mejor resultado
- b) Es de destacar que hacer el donativo con unos estatutos con una combinación 10 y 85, (segunda columna) no es la mejor opción, y mucho menos hacerla con la combinación mínima 10-20 (quinta columna).
- c) No hacer ningún donativo con una dotación al FEP y FRO optimizada al máximo, 17 y 83, (cuarta columna) y el resultado es bastante bueno, pero siempre peor que hacer el donativo independiente de lo que digan los estatutos.
- d) El convenio de colaboración empresarial, que no es “estrictamente” un donativo, obtiene un resultado similar al de la optimización sin donativo (cuarta columna)
- e) Las sociedades no Pymes mantienen el peor resultado de todos los análisis a causa de su mayor tipo de gravamen y consecuentemente, una mayor presión fiscal.
- f) Finalmente, coinciden pues las conclusiones del anterior análisis más global, pero obsérvese que es mejor combinar las dos legislaciones, que usar solo los incentivos de la LFC.

6. LA OPTIMIZACIÓN DE LAS ACTUACIONES A REALIZAR TRAS OBTENER LOS RECURSOS

Una vez que los fondos asignados se encuentran en la Fundación o son administrados directamente en la Cooperativa de Crédito, con o sin inmovilizado material afecto al FEP, cabe proseguir el análisis económico-financiero y fiscal sobre el tratamiento de los recursos asignados de los dos modos posibles.

6.1. Tratamiento de los Ingresos y Gastos en el seno de la Fundación

Las Fundaciones, Contablemente, disponen de una adaptación al PGC, aprobada por el RD 776/1998, que a efectos de este análisis, debemos enfatizar en algunos aspectos, como consecuencia de lo regulado en materia económica por las ya citadas Leyes 49/2002 (LFM) y 50/2002 (Ley de Fundaciones):

- a) Deben realizar actividades de interés general (entre las que se incluye el fomento a la economía social, entre otras); con destinatarios externos al patronato; siendo los cargos de patrono y asimilado gratuitos; siendo irreversible la dotación patrimonial. Estos requisitos son analizados y criticados por algunos autores en el sentido de demasiado estrictos (Ortega, Alguacil y Ruiz, 2005:419-442)
- b) Existe una fuerte correlación entre los gastos realizados por la entidad y los ingresos necesarios para su financiación
- c) Las subvenciones se devengan en el momento del acuerdo firme de su percepción y no del momento del cobro. Tienen especial relevancia si se destinan a un gasto o proyecto concreto, por lo que “arrastran” a una obligación simultánea de pago del gasto o proyecto. Así mismo, los intereses generados por las subvenciones no aplicadas son intereses diferidos afectos al proyecto.
- d) Las subvenciones imputables a varios ejercicios se imputarán a cada uno de los mismos. En caso de ser no dinerarias, se imputarán en la medida que los bienes o derechos se deprecien (amortización o deterioro de valor), enajenen o den de baja.
- e) Se contabilizará totalmente separada la posible actividad mercantil de la no lucrativa. La parte “lucrativa” no puede exceder del 40% de los ingresos totales, y no puede vulnerar las normas de la defensa de la competencia.
- f) El excedente positivo no se reparte sino que se capitaliza, siendo el destino mínimo a los fines de la fundación del 70% de los ingresos y rentas. Este requisito induce a cierta confusión, ya que se trata más bien de destinar a esos fines el resultado neto de la actividad no afecta a los mismos, dejando el 30% restante para Patrimonio o Reservas (Ortega et al, 2005: 429 y ss) También crea una gran complejidad en la gestión administrativa y contable, al tener que identificar, permanentemente, fines de interés general del resto (Pedreira, 2003:96)
- g) Existe una importante y extensa normativa sobre las Cuentas Anuales y la información obligatoria a contener en la Memoria, así como en el Presupuesto anual. Cabe destacar la reciente publicación del “Marco Conceptual de la Información Financiera para Entidades Sin Fines Lucrativos” por AECA (Larriba et al, 2008), lo que demuestra la extensión de los aspectos específicos de la Contabilidad y realización de las Cuentas Anuales, especialmente, la Memoria y del Presupuesto

Pero una Fundación acreditada como acogida a la LFM, tiene ciertas ventajas fiscales en cuanto a exenciones, vinculadas a la parte exenta en el Impuesto sobre Sociedades: en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles, el Impuesto sobre Actividades Económicas, el Impuesto sobre Incremento del Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana, el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. (Calvo Ortega, 2005) y (Herrero Mallol, 2003). Pero nos centraremos en el tratamiento en el Impuesto de Sociedades:

- a) Exención para las rentas obtenidas por donativos, donaciones, ayudas económicas, cuotas recibidas, subvenciones, ingresos del patrimonio mobiliario e inmobiliario, transmisiones patrimoniales de todo tipo ... relacionadas con las actividades específicas exentas, además de las actividades económicas de carácter auxiliar (que no superen el 20% de los ingresos totales o 20.000 euros)
- b) Los gastos deducibles se prorratean o imputan a cada actividad, exenta y no exenta. Siendo el tipo de gravamen del 10% para la parte no exenta.
- c) Las rentas exentas no sufren retención en origen, previa acreditación.

La justificación de este tratamiento deriva de la misma Constitución Española, en su artículo 31, pero algunos autores lo consideran mejorable, especialmente en cuanto al IVA. (Jiménez, 2006:257), ya que teniendo muchas actividades exentas, se deriva a situaciones de sobre coste importantes, como consecuencia de la regla de prorata. En el mismo sentido, debemos citar a (Blázquez, 2002:123) respecto a la exención del IVA y sujeción al IS según la conjunción de la LFM y la Ley del IVA.

No obstante, para los fines de este análisis debe subrayarse la importancia de los costes administrativos “añadidos” de la gestión de una Fundación, que suponen una importante merma de los recursos obtenidos, aunque el 100% de los ingresos estuviera exento del Impuesto de Sociedades.

6.2. Tratamiento de los ingresos y gastos afectos al FEP, sin Fundación.

Los fines del Fondo no vienen regulados por la Ley estatal de Cooperativas de Crédito, sino por las legislaciones autonómicas, tras la sentencia del tribunal Constitucional de 29 de julio de 1983, pero son muy similares entre sí.

El FEP no tiene una personalidad jurídica diferenciada de la Cooperativa, a diferencia de la Fundación, formando parte de su Patrimonio, aunque con actuación identificable por separado del resto de la misma.

En general, tienen como fines la formación de los socios y trabajadores de la Cooperativa de Crédito en los principios y técnicas cooperativas, económicas y profesionales, la promoción de las relaciones intercooperativas, la difusión del cooperativismo y la promoción cultural, profesional y social del entorno local o de la comunidad en general, aunque se pueden autorizar expresamente otros.

Contablemente, la Norma cuadragésima primera de la Circular 4/2004, de 22 de diciembre, del Banco de España estipula para las Cooperativas de Crédito: en las notas 6 a 8 lo siguiente:

“6. Las dotaciones al fondo de educación, formación y promoción cooperativo de las cooperativas de crédito que sean obligatorias se reconocerán como un gasto de la cooperativa de crédito, aun cuando su cuantificación se realice teniendo como base el propio resultado del ejercicio, sin perjuicio de que se reconozcan como aplicación del beneficio los importes adicionales que se puedan dotar discrecionalmente.

7. Las subvenciones, donaciones u otras ayudas vinculadas al fondo de educación, formación y promoción cooperativo de acuerdo con la ley, o fondos derivados de la imposición de sanciones económicas de la cooperativa a los socios, que, de acuerdo con la normativa, se vinculen al citado fondo, se reconocerán como un ingreso de la cooperativa y, simultáneamente, se dotará el mencionado fondo por el mismo importe.

8. La aplicación del fondo de educación, formación y promoción cooperativo a su finalidad producirá su baja con abono, normalmente, a cuentas de tesorería; por su parte, cuando su aplicación se materialice mediante actividades propias de una entidad de crédito, se reducirá el importe del fondo de educación, formación y promoción cooperativo, reconociéndose simultáneamente un ingreso en la cuenta de pérdidas y ganancias de la cooperativa de crédito de acuerdo con las condiciones normales de mercado para aquel tipo de actividades”

Es decir, una vez constituido el Fondo, cualquier ingreso afecto al mismo, se aplica para aumentar el Fondo, y simultáneamente se contabiliza un gasto por dotación del mismo. Cualquier aplicación, es un menor importe de Tesorería. Y un uso para una actividad distinta a los fines del mismo, revierte como ingreso en la Cuenta de Resultados, disminuyendo el Fondo.

Por otro lado, la norma vigésimo sexta de la citada Circular, prevé la materialización en Activos del FEP

La regulación fiscal, a través de la citada LFC, estipula en su artículo 19 los requisitos del Fondo:

1. “La cuantía deducible de la dotación al FEP no podrá exceder en cada ejercicio económico del 30 % de los excedentes netos del mismo. El fondo se aplicará conforme al plan que apruebe la Asamblea General de la cooperativa.
2. Las dotaciones al Fondo, así como las aplicaciones que requiera el plan, ya se trate de gastos corrientes o de inversiones para el inmovilizado, se reflejarán separadamente en la contabilidad social, en cuentas que indiquen claramente su afectación a dicho fondo.
3. Cuando en cumplimiento del plan no se gaste o invierta en el ejercicio siguiente al de la dotación la totalidad de la aprobada, el importe no aplicado deberá materializarse dentro del mismo ejercicio en cuentas de ahorro o en deuda pública.
4. La aplicación del FEP a finalidades distintas de las aprobadas dará lugar, sin perjuicio de lo dispuesto en el apartado 3 del artículo 13, a la consideración como ingreso del ejercicio en que aquella se produzca del importe indebidamente aplicado.
5. Al cierre del ejercicio se cargarán a una cuenta especial de resultados del Fondo los saldos de las cuentas representativas de gastos y disminuciones patrimoniales, y en particular:
 - a. Los gastos corrientes de formación, educación y promoción cultural.
 - b. Los gastos de conservación, reparación y amortización de los bienes del inmovilizado afectos al fondo.
 - c. Las pérdidas producidas en la enajenación de esos mismos bienes.

6. En forma análoga se abonarán a la misma cuenta los saldos de las cuentas representativas de ingresos e incrementos patrimoniales, y en particular:
 - a. Las subvenciones, donaciones y ayudas recibidas para el cumplimiento de los fines del fondo.
 - b. Las sanciones disciplinarias impuestas por la cooperativa a sus socios.
 - c. Los rendimientos financieros de las materializaciones a que se refiere el apartado 3 anterior.
 - d. Los beneficios derivados de la enajenación de bienes del inmovilizado afecto al fondo.
7. El saldo de la cuenta de resultados así determinados se llevará a la del Fondo. Las partidas de gastos, pérdidas, ingresos y beneficios trasladados a la cuenta de resultados del fondo, no se tendrán en cuenta para la determinación de la base imponible del Impuesto sobre Sociedades de la cooperativa.
8. Lo dispuesto en el presente artículo será aplicable igualmente a cualquier fondo de naturaleza y finalidades similares al regulado en este precepto, aunque reciba distinta denominación en virtud de la normativa aplicable al mismo”.

Es pues de destacar, que una vez constituido el FEP, aunque se exige una contabilidad separada para las partidas contables relacionadas con el mismo, no existe ninguna tributación especial, ya que según el punto 7, cualquier rendimiento del FEP, si está afecto, no se tiene en cuenta para su inclusión en la Base Imponible del Impuesto de Sociedades.

También, se debe recordar que la LFC en su artículo 33, declara exentas a las cooperativas protegidas, como las de crédito, del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados: “las adquisiciones de bienes y derechos que se integren en el Fondo de Educación y Promoción para el cumplimiento de sus fines”. El mismo artículo concede una bonificación del 95% en el IAE a todas las cooperativas protegidas.

No obstante, a efectos del Impuesto sobre el Valor Añadido, cualquier actuación vinculada al FEP, ya que no hay un régimen especial, devengaría este impuesto, con repercusiones negativas en la regla de prorrata de la Cooperativa.

6.3. Conclusiones a la optimización de las actuaciones a realizar tras obtener los recursos

Por lo tanto, una vez hecho el desembolso o “gasto” por una Cooperativa de Crédito, que era el dilema de esta segunda parte, para optar por una u otra posibilidad, podemos concluir:

- a) La administración, contabilidad y fiscalidad es mucho más compleja para el caso de las Fundaciones que para la gestión del FEP sin Fundación, ya que se exige una entidad jurídica separada con contabilidad propia, patronato y múltiples requisitos, con unos costes de gestión evidentemente muy superiores.
- b) Las posibilidades de actuación económica a través de una Fundación son mayores, ya que es posible la obtención de recursos múltiples de procedencia externa a la Cooperativa, aunque con limitaciones.
- c) La fiscalidad de las operaciones vinculadas a los fines propios del FEP o Fundación es similar: no hay presión fiscal en el Impuesto sobre Sociedades. Pero es mejor la fiscalidad en Fundaciones en otros impuestos: exenciones en IAE, ITPAJD e IBI-naturaleza urbana. Además existe una baja presión fiscal en el IS para el resto de actividades diferentes a los fines principales.
- d) Salvo el caso de grandes Cooperativas de Crédito, con medios administrativos suficientes o con políticas de marketing más específicas, no se demuestra la efectividad económico-financiera de la constitución de una Fundación para la aplicación de los fines sociales del FEP.
- e) No obstante, tal como ha sucedido con la Obra Social de las Cajas de Ahorros para el caso de fusiones, (por ejemplo la fundación Caixa Castelló, en el entorno de Bancaja), la constitución de una Fundación para continuar los fines específicos de FEP adaptados al entorno de la entidad absorbida es una posibilidad real. Pero también en el caso de fusiones para Cooperativas de Crédito, puede descentralizarse las actividades del FEP para el entorno de la entidad absorbida (como es el caso de cesión de activos y pasivos de secciones de crédito a Ruralcaja o la relación entre cooperativas socias y Crèdit-Valencia, entre otros).

Tabla 1: Cuadro-Resumen: Aspectos de la Administración del Fondo de Educación y Formación, tras la obtención de los recursos:

Aspectos	Con Fundación “protegida”. LFM	Sin Fundación, interna
Entidad jurídica	Separada. Diferente a la cooperativa	No separada
Administración	Patronato, cargos gratuitos	El mismo Consejo Rector
Destino de fondos	Ajenos al patronato, fines de interés general, incluidos en el FEP	Los propios del FEP
Otros fines	Si, con límite del 40% de ingresos totales	No
Fondos irreversibles	Si	Si
Inversión en activos fijos	Si	Si
Contabilización	Separando actividades de interés general y resto (lucrativas)	Separada de la gestión ordinaria
Excedentes positivos	Se capitalizan o reinvierten. Si origen en fines lucrativos, con ciertas reglas	Se capitalizan o reinvierten
Normativa contable	Extensa, plan específico, algo denso. Memoria específica	En Memoria, sencilla
Normas I. Sociedades	Exención para actividad protegida, 10% no protegida. Sin retención en origen	Exención. Con retención en origen
Otros impuestos. Exenciones	IBI, IAE, IVTNU, ITPAJD	ITPAJD, (IAE, 95%)
IVA	Sin exención, pero mucha actividad exenta. En prorrata	Sin excepción. En prorrata

7. CONCLUSIONES GENERALES:

1. La dotación anual al FEP por el porcentaje que marquen los Estatutos de una Cooperativa de Crédito, tiene menor presión fiscal que el mismo importe aportado a una Fundación, por la doble vía de donativo más un porcentaje mínimo estatutario
2. La constitución de una Fundación a la que se le hacen donaciones para gestionar el FEP, como forma de minimización de la factura fiscal anual no se sostiene demasiado. Solo en el caso de que la cooperativa de crédito se encuentre maximizando los recursos propios, con dotaciones al FRO del 90 o 85% junto con una dotación al FEP del 10 o 15%, si se efectúan donativos, éstos mejoran la factura fiscal. Es evidente que, hay menor presión fiscal si se dota al FEP hasta un 30% estatutario. Solo de forma secundaria sería coherente un sistema mixto, pero recordando que es preferible la dotación estatutaria al FEP
3. La aplicación de los recursos del FEP de forma interna en la Cooperativa de Crédito tiene una gestión más sencilla y económica que hacerlo a través de una Fundación. Esto se puede hacer si los fines del FEP y de la Fundación coinciden
4. Solo las Cooperativas de Crédito, que por objetivos de marketing o imagen, deseen constituir una Fundación acogida a la Ley 49/2002, pueden tener alguna justificación económica en hacerlo, ya que la similitud de tratamiento fiscal no compensa la extensa necesidad administrativa y coste económico de gestionar otra entidad.
5. No obstante, alguna pequeña ventaja se puede encontrar en razón a la diversificación de actuaciones y de obtención de recursos, así como una menor presión fiscal en algún impuesto local o autonómico.

BIBLIOGRAFIA:

ALGUACIL MARI, Pilar. *“Tratamiento fiscal de las cooperativas de crédito”* Revista Jurídica de la economía social y cooperativa. nº 12, 2000, pág 51-83

BLAZQUEZ LIDOY, Alejandro. *“El IVA en las entidades no lucrativas, cuestiones teóricas y casos prácticos”*. Editorial CEF, 2002. ISBN: 84-454-1121-7.

- CALVO ORTEGA Rafael.; ALGUACIL MARI Pilar.; RUIZ GARIJO M. y otros
“Fiscalidad de las Entidades de Economía Social”. Thomson Civitas. 2005. ISBN: 84-470-2354-0
- CHAVES AVILA, Rafael y MONZON CAMPOS, José Luis. “*Economía Social y sector no lucrativo*”. Revista CIRIEC nº 37, 2001, Pag 7-33
- HERRERO MALLOL, Carlos. “*Comentarios a la ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos al Mecenazgo*” Ed. Aranzadi 2003. ISBN: 84-9767-111-2
- JIMENEZ ESCOBAR J. “*La fiscalidad de las fundaciones: un equilibrio entre la promoción del Estado social y la competencia en los mercados*”. Revista CIRIEC- España nº 56. 2006. Pag. 225-262
- LARRIBA DIAZ-ZORITA, Alejandro y otros. “*Marco Conceptual de la Información Financiera para Entidades Sin Fines Lucrativos*”. Revista AECA nº 83. 2008. AECA
- PEDREIRA, J. “El régimen fiscal del sistema no lucrativo y del mecenazgo. Comentarios a la Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos al Mecenazgo” Thomson-Civitas. 2003. ISBN:
- ROMERO CIVERA Agustín; SEGUÍ MAS Elies. “*Implicaciones fiscales en el cálculo del Impuesto de Sociedades tras la nueva Ley Valenciana de cooperativas (8/2003)*”. Revista CIRIEC nº 54. 2006. Pág 205-230

EJERCICIO DE LAS FUNCIONES EMPRESARIALES POR PARTE DE LOS SOCIOS EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS.

POR

Idana SALAZAR TERREROS* y

Carmen GALVE GÓRRIZ^Y

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar cómo es efectuada por parte de los socios la coordinación de la empresa cooperativa agraria. Dicha coordinación ha sido analizada a través del análisis de las funciones que deben desarrollar los socios como empresarios. Estas funciones son enumeradas, descritas teóricamente y analizadas a partir de una muestra de cooperativas agrarias pertenecientes a la Denominación de Origen Calificada Rioja. Entre los principales resultados obtenidos cabe destacar que, en la mayoría de los casos analizados, la función de inversor es realizada sin que exista separación con la desempeñada como proveedor; el control formal es ejercido bajo el principio democrático de un hombre un voto; existe poca delegación de las actividades de gestión en una gerencia profesionalizada y cuando esta delegación se produce, no se obtiene niveles de eficiencia significativamente superiores; la organización de actividades muestra una clara especialización en las primeras fases del ciclo productivo y una alta concentración de ventas; por último, la selección de personal es realizada exigiendo unos niveles de cualificación adecuados en cada departamento.

Palabras Clave: cooperativas agrarias, coordinación, inversor, organización de actividades, selección de personal.

Códigos Econlit: L200, M100, Q130

* Universidad de La Rioja. Dirección de correo electrónico: idana.salazar@unirioja.es

^Y Universidad de Zaragoza. Dirección de correo electrónico: cgalve@unizar.es

Las autoras de este trabajo desean agradecer la ayuda financiera recibida del Ministerio de Ciencia e Innovación, Proyecto ECO2009-13158 MICINN-PLAN NACIONAL I+D.

REVESCO N° 101 - Primer Cuatrimestre 2010 - ISSN: 1885-8031 - www.ucm.es/info/revesco

THE EXECUTION OF MANAGERIAL FUNCTIONS BY THE MEMBERS OF AGRARIAN COOPERATIVES.

ABSTRACT

The aim of this work is to analyse how the coordination of the agrarian cooperative firm is brought about by the members. Said coordination has been analysed by means of a study of the functions which members have to develop in their role as managers. These functions have been numbered; theoretically described, and analysed by using a sample of agrarian cooperatives belonging to the Denomination of Origin Qualified Rioja. From the principal results obtained, we can highlight the fact that, in most cases analysed, formal control is exercised under the democratic principle, "one-man-one-vote"; where little delegation of management activities exists in professional management and when this delegation occurs, the cooperative does not obtain higher efficiency levels. The organisation of activities shows evident specialization in the first stages of the production cycle and a high sales concentration. Finally, the selection of personnel is made by the appropriate qualification levels required in each department.

Keywords: agrarian cooperatives, coordination, investor, activities organisation, selection personnel.

UN EXERCICE DES FONCTIONS PATRONALES DE LA PART DES ASSOCIÉS DANS LES COOPÉRATIVES AGRAIRES.

RÉSUMÉ

L'objectif de ce travail est d'analyser comment est effectuée de la part des associés la coordination de l'entreprise coopérative agraire. Cette coordination a été analysée à travers de l'analyse des fonctions que les associés comme entrepreneurs doivent développer. Ces fonctions sont théoriquement énumérées, décrites et analysées à partir d'un échantillon de coopératives agraires appartenant à la Dénomination d'Origine Qualifiée la La Rioja. Entre les résultats principaux obtenus on peut souligner que, dans la majorité des cas analysés, la fonction d'investisseur est réalisée sans que n'existe une séparation avec l'occupée comme fournisseur; le contrôle formel est exercé sous le principe démocratique d'un homme un vote; il existe peu de délégation des activités de gestion dans une gérance professionnelle et quand

cette délégation se produit, des niveaux significativement supérieurs d'efficacité ne sont pas obtenus; l'organisation d'activités montre une claire spécialisation dans les premières phases du cycle productif et d'une haute concentration de ventes; enfin, la sélection de personnel est réalisée en exigeant quelques niveaux de qualification adaptés dans chaque département.

Des mots clefs : des coopératives agraires, coordination, investisseur, organisation d'activités, sélection de personnel.

1. INTRODUCCIÓN

El conjunto de actividades incorporadas en la cadena vertical y necesarias para la obtención del producto final, da lugar a unas transacciones que a veces tienen lugar dentro de los límites de la empresa reguladas por el empresario, y otras en el mercado reguladas por las leyes del mercado (Williamson, 1985; Coase, 1937). En el sector agrario junto a estas dos formas podemos encontrar otras formas de coordinación como la cooperativa basada en el esfuerzo colectivo por parte de sus miembros en efectuar una integración vertical hacia delante. El mantenimiento de la propiedad individual de las explotaciones de los socios junto a la gestión coordinada de la cooperativa a través de controles administrativos, hacen que la empresa cooperativa presente características propias del mercado y de la empresa. Por este motivo, la empresa cooperativa ha sido considerada como una forma híbrida de gobierno de las transacciones (Coque, 2008; Menard, 2007).

Un análisis detallado de esta forma de gobierno requiere conocer los principios de coordinación utilizados en la realización de las diferentes actividades objeto social de la cooperativa. El objetivo de este trabajo es analizar cómo es efectuada la coordinación de actividades en la empresa cooperativa. Para conseguir este objetivo se efectuará un análisis de uno de sus principios de coordinación; el ejercicio por parte de los socios de todas las funciones que engloba el término empresario. Estas funciones serán analizadas para un conjunto de cooperativas agrarias pertenecientes a la Denominación de Origen Calificada Rioja.

El estudio ofrece una visión global de todas las funciones e información sobre aspectos no analizados anteriormente tales como, ejercicio del control de las decisiones proporcional a la actividad cooperativizada, estudio de la tipología de socios inversores y

análisis comparativo de la eficiencia obtenida dependiendo de si existe o no delegación de las actividades de gestión en una gerencia profesionalizada. El presente trabajo también complementa el análisis de estas funciones con lo establecido sobre éstas en la Ley de Cooperativas. Además, el estudio efectuado es interesante dado el nuevo entorno dibujado por la Organización Común de Mercado del vino, caracterizado por una liberalización y una mayor competitividad en los mercados de origen. Este nuevo contexto exigirá que los socios no sólo se preocupen por la venta de sus productos agrarios a la cooperativa como hasta el momento, sino que además será necesario que efectúen un buen ejercicio de sus funciones como empresarios para que la empresa cooperativa pueda sobrevivir y obtener mejores resultados que sus competidores.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. El siguiente apartado contiene el marco teórico que nos presenta las funciones que engloba el término empresario. En el tercer apartado se presentan los principales resultados obtenidos. Por último, se incluyen las principales conclusiones del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO.

La consecución de la eficiencia en la realización de las distintas transacciones necesarias hasta la obtención del producto final supone la realización de dichas transacciones bajo la forma de gobierno más adecuada. Desde que el trabajo pionero de Coase (1937) estableciera que, bajo condiciones distintas a las establecidas en los modelos neoclásicos, la empresa es una forma de gobierno eficiente y alternativa al mercado, numerosos estudios siguen surgiendo desde entonces tratando de identificar la forma de gobierno más eficiente. Las primeras aportaciones de este trabajo y su posterior desarrollo ha sido recogido bajo la denominada Teoría de Costes de Transacción que trata de identificar la forma de gobierno más eficiente bajo la cual minimizar los costes asociados a las transacciones (ver David y Han, 2004 para una revisión). Esta búsqueda normalmente ha sido efectuada entre dos formas de gobierno, el mercado y la empresa, aunque en los últimos años esta discusión ha sido ampliada a otras formas de gobierno denominadas formas híbridas y que suponen juntar esfuerzos con otros agentes a través de colaboraciones. En estas colaboraciones, y al igual que en el mercado, se mantiene la propiedad individual de las partes, las cuales participan en las rentas generadas con dicha asociación. Esta participación provoca que las partes tengan un fuerte incentivo a realizar esfuerzos eficientes. Pero al mismo tiempo, dada la dependencia

entre ellas es necesario establecer contratos y controles administrativos que ayuden a coordinar esfuerzos como en el caso de la jerarquía (Williamson, 1996).

De acuerdo a estas características planteadas, entre estas formas híbridas podemos situar a la empresa cooperativa. Sin embargo, a pesar de tener características comunes al mercado y a la jerarquía, la coordinación de las diferentes transacciones en esta forma de gobierno es efectuada bajo unas características propias de la empresa cooperativa. Concretamente, esta coordinación no es efectuada por el sistema de precios como en el mercado, ni por la autoridad como en la jerarquía, sino que es realizada por sus socios de acuerdo a unos principios propios de la empresa cooperativa. Los principios que caracterizan a la empresa cooperativa como mecanismo de coordinación son establecidos por Serra (1993) y en su delimitación, son los socios de la empresa cooperativa quienes adquieren el mayor protagonismo en su ejercicio. Concretamente, la coordinación de actividades es realizada por los socios de forma que éstos:

1. Deciden como repartirse entre ellos el excedente neto después de remunerar al resto de factores incluido el capital, y
2. Asumen todas las funciones que engloba el término “empresario”. No obstante, pueden decidir delegar la función supervisora mediante el correspondiente contrato de agencia.

En relación al primer principio, la decisión por parte de los socios de cómo repartir este excedente lleva a situaciones en las que se opta por maximizar el ingreso percibido por socio derivado de su papel fundamental en la cooperativa¹. En el caso de las cooperativas agrarias, dado que el papel fundamental de los socios es el de proveedores (Lucas, 1972), los socios optan por la maximización de los precios de liquidación. Los socios como propietarios del capital y como proveedores de materia prima tienen derecho al cobro de la liquidación correspondiente por los productos que entregan a la cooperativa más la participación correspondiente en el retorno cooperativo. A pesar de que se trata de rentas derivadas de dos papeles distintos, y dada la importancia de su papel como proveedores, los socios prefieren

¹ En el caso de las cooperativas de trabajo, este comportamiento aparece formalizado por primera vez en el trabajo pionero de Ward (1958) sobre la empresa autogestionada (Illyriana), en el cual se establece como función objetivo la maximización del ingreso neto por socio y no la maximización del beneficio de la empresa. Esta modificación de la función objetivo tiene consecuencias sobre la actuación de estas empresas y son conocidas en la literatura como las cuatro fuerzas de autoextinción: primera y segunda fuerza de autoextinción, fuerza de subinversión y fuerza de nuca empleo. Para mayor información ver los trabajos de Vanek (1970, 1975) sobre la empresa autogestionada.

obtener un solo pago de estas dos cantidades juntas, es decir, recibir la parte correspondiente al retorno cooperativo junto con el precio de liquidación. El reconocimiento de este comportamiento y/o el análisis de sus posibles implicaciones sobre los resultados han sido recogidos en numerosos trabajos de ámbito internacional y nacional (entre otros: López Lluch, Vidal y Del Campo, 2006; Mozas *et al.*, 1997; Ferrantino, Ferrier y Linvill, 1995; Aragonés, 1987; Babb y Boynton, 1981; Helmberger y Hoos, 1962).

El segundo principio, en el cuál se centra este estudio y que caracteriza a la empresa cooperativa como mecanismo de coordinación, es el ejercicio por parte de los socios de todas las funciones que engloba el término empresario. En esta línea, otros autores han definido a la empresa cooperativa como una forma de asociacionismo de empresarios (García-Gutiérrez, 1992; Morales, 1995; García y Ruiz, 2001). El concepto de empresario ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha pasado desde la identificación del empresario como el propietario de los medios de producción (Smith, 1776), hasta la identificación del empresario como el cuarto factor de producción, es decir, el organizador (Marshall, 1890), el encargado de asumir riesgos (Knight, 1921), el tomador de decisiones (Simon, 1947) o el empresario como tecnoestructura (Galbraith, 1967). En todas ellas con independencia de si es el propietario del capital o no, podemos identificar una función común que es la función de gestión. Esta función implica la organización y coordinación de las actividades necesarias para la consecución del objeto social de la organización y la selección del personal encargado de realizar esas actividades. En el caso de las empresas cooperativas en pocas ocasiones existe una separación entre la gestión y la propiedad, pudiendo identificar además otra función de estos socios, y acorde con la visión de Adam Smith sobre el empresario, que se corresponde con la función de inversor. Por lo tanto, podemos establecer que el ejercicio de estas funciones, supone el desempeño de dos funciones básicas: la función de inversor, aportando los capitales necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial, y la función de gestión, organizando las tareas necesarias para el desarrollo de la actividad económica y contratando al personal necesario para la realización de dichas tareas.

La aportación de los capitales necesarios para el desarrollo del objeto social de la cooperativa, es decir el ejercicio de la **función de inversor**, convierte a los socios en los propietarios del factor capital. Tradicionalmente, el ejercicio de este papel de propietario del factor capital, siempre ha sido ejercido junto a otros papeles, y en el caso de las cooperativas

agrarias tradicionalmente ha sido ejercido junto al papel de proveedor de materia prima². Sin embargo, la existencia de socios especializados en la aportación de capital, denominados socios colaboradores y excedentes³ permite la separación de estos papeles tradicionalmente unidos en las cooperativas agrarias (art. 14 Ley 27/1999). Los socios colaboradores, por definición no desarrollan la actividad cooperativizada propia del objeto social, pero contribuyen a su consecución a través del ejercicio de la función de inversores. Por su parte los socios excedentes, son aquellos que habiendo cesado en su actividad cooperativizada permanecen como socios con los derechos y obligaciones que en los Estatutos se establezcan sin solicitar la devolución del capital social que aportaron. Estos socios permiten a la empresa cooperativa aumentar sus posibilidades de financiación y con el objetivo de no depender exclusivamente de este tipo de socios, la participación máxima en el capital y en la toma de decisiones está limitada por ley.

Además de los socios proveedores y de los socios colaboradores y excedentes, puede existir otro tipo de socios, los denominados socios de trabajo⁴. Los socios de trabajo son personas físicas, cuya actividad cooperativizada consiste en la prestación de su trabajo laboral a la cooperativa (art. 13.4 Ley 27/1999). Es decir, se trata de trabajadores que se incorporan en alguno de los departamentos de la cooperativa, a los cuales se les ofrece la posibilidad de convertirse en socios en el momento de su contratación o posteriormente. La admisión de este tipo de socios debe estar prevista en los estatutos y para la adquisición de la condición de socios deben efectuar las correspondientes aportaciones a capital.

Con respecto a cómo se consigue la condición de socio, hay que señalar que las empresas cooperativas se guían por un principio de puertas abiertas; teóricamente aquellas personas que coincidan con el objeto social de la cooperativa, soliciten ser admitidos y aporten las cantidades correspondientes a capital social, pueden ser aceptados como socios previa admisión como tales por parte del Consejo Rector. Sin embargo, en la práctica podemos encontrar situaciones en las que este principio de puertas abiertas presenta

² Además de estos dos papeles que tradicionalmente han sido ejercidos conjuntamente, los socios también pueden desarrollar más papeles como por ejemplo, clientes o trabajadores.

³ Denominación empleada por la Ley de cooperativas de La Rioja. La Ley estatal 27/1999 no efectúa esta distinción entre socios excedentes y colaboradores, y utiliza el término colaboradores para denominar a ambos tipos de socios.

⁴ Este tipo de socio puede admitirse en las cooperativas de primer grado, que no sean de trabajo asociado o de explotación comunitaria de la tierra y en las de segundo grado, siempre que los Estatutos prevean su admisión. Se aplicará a los socios de trabajo, las normas establecidas en la ley para los socios trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado.

excepciones y el Consejo Rector deniega solicitudes de admisión. Concretamente, estas excepciones se producen cuando la entrada de un nuevo socio/s supone una incompatibilidad con el objeto social de la cooperativa o cuando se producen restricciones de tipo técnico, que provocan la imposibilidad de admitir a más socios (Juliá y Server, 1991). Si no existe causa de exclusión y es aceptada su solicitud, se convertirán en socios cuando efectúen las aportaciones correspondientes a capital social establecidas en la Ley o en los Estatutos.

Una vez admitida la solicitud de admisión, el socio debe efectuar la aportación correspondiente a capital social. En las cooperativas agrarias, la contribución a capital social puede variar por cooperativa y puede estar formado por una cantidad fija o una cantidad variable. Si la cantidad es variable, ésta suele estar en función de la actividad cooperativizada, la cual normalmente es medida a través del número de hectáreas cultivadas o kilogramos recolectados por el socio en el momento de entrada. Con el paso del tiempo la actividad cooperativizada de cada socio puede variar y no todas las cooperativas mantienen la proporcionalidad inicial entre el capital invertido y la actividad cooperativizada. Para mantener esta proporcionalidad, algunas cooperativas tienen implantadas técnicas de gestión de capitales o mecanismos de actualización-devolución de capital social⁵. Estos planes corrigen las diferencias que se generan temporalmente cuando un socio modifica el volumen de actividad en relación al volumen que le correspondería según la inversión que efectuó en el momento de entrada a la cooperativa. En el caso de que sea necesario efectuar nuevas inversiones, estos planes también ayudan a constituir un capital que es aportado de forma proporcional a la actividad cooperativizada real de cada socio.

La participación de los socios en la propiedad de la cooperativa, adquirida como consecuencia de su admisión concedida por parte del Consejo Rector y de las contribuciones efectuadas a capital social, les otorga dos derechos fundamentales: el ejercicio del control y la percepción de la renta residual (Milgrom y Roberts, 1992). El control es ejercido a través de la participación en la toma de decisiones con el ejercicio del derecho a voto. Tradicionalmente este derecho a voto se ha distribuido bajo el principio democrático de “un hombre un voto”, pero la entrada en vigor de la Ley 27/1999 permite la posibilidad de aprobar un voto plural

⁵ Estos planes son denominados Base Capital Plan en Estados Unidos. Chaddad y Cook (2004) describen esta y otras innovaciones organizativas adaptadas por las cooperativas en Estados Unidos.

ponderado en función de la actividad cooperativizada de los socios⁶. El otro derecho fundamental, es decir, el derecho a la renta residual, se corresponde con el derecho a la participación en el retorno cooperativo. Como ya ha sido comentado el cobro de este derecho normalmente es efectuado junto con el precio de liquidación.

Como ya ha sido comentado con anterioridad, las funciones a desarrollar como empresarios no solo comprenden la aportación de los capitales necesarios sino que también implica el ejercicio de la **función de gestión**, a través del proceso de toma de decisiones. Este proceso consta de cuatro etapas (Fama y Jensen, 1983): 1) iniciación o generación de propuestas sobre la asignación de recursos y estructuración de contratos; 2) ratificación o elección de la alternativa que se implantará; 3) ejecución de las decisiones elegidas y 4) supervisión de la actuación y asignación de recompensas.

La primera y la tercera etapa forman la gestión de la decisión, mientras que la segunda y la cuarta forman el control de las decisiones. El control formal de las decisiones en el caso de la empresa cooperativa siempre reside en los socios, y es ejercido tal y como se ha comentado, a través de sus votaciones en Asamblea General bajo el principio de un hombre un voto o en función de la actividad cooperativizada⁷. La primera y tercera fase, es decir, la gestión de las decisiones es competencia del Consejo Rector. La realización de una correcta gestión por parte del Consejo Rector es fundamental, puesto que la actividad económica de la cooperativa vendrá marcada por el nivel de concienciación con las actividades de gestión y la capacidad de ejercicio de las mismas por parte del Consejo Rector (Vargas y García, 2003). Dentro del Consejo Rector, la labor efectuada por su presidente es fundamental y dependiendo del tamaño de la cooperativa puede exigir una gran dedicación tanto del presidente como del resto de componentes del Consejo Rector, que debe estar compensada económicamente para garantizar la eficiencia en su desempeño (Aznar, 1986). No obstante, la gestión de las decisiones puede ser delegada en la gerencia, apareciendo una relación de

⁶ La posibilidad de establecer un voto plural ponderado se extiende a las cooperativas agrarias, de servicios, de transportistas y del mar. En ningún caso el número de votos puede ser superior a cinco sin que se pueda atribuir a un socio más de un tercio de los votos totales de la cooperativa.

⁷ La participación de los socios en la Asamblea General es el principal mecanismo formal de control. Los mecanismos de control pueden clasificarse según su carácter de formal o informal. Los mecanismos formales proceden de acuerdos y procedimientos establecidos y de los acuerdos contractuales. Frente a este tipo de control también se puede utilizar un control social (informal) cuyo elemento central es la cultura organizacional (Hernández, Ruiz y García, 2008; García, Hernández y Ruiz, 2004; Salas, 2000).

agencia⁸. Esta delegación supone pasar de una estructura monista a una estructura dualista en la que la gestión de las decisiones es delegada por parte del Consejo Rector en la Gerencia. A pesar de los problemas y costes de control que pueden derivarse de esta relación de agencia, la incorporación de una gerencia profesionalizada resulta necesaria cuando los miembros del Consejo Rector no cuentan con la dedicación y cualificación necesarias (García, Hernández y Ruiz, 2004; García 2001; Mozas, 2000).

Respecto a la elección entre las dos alternativas posibles, Mozas *et al.* (1997) obtienen que como norma general el Consejo Rector no delega estas funciones y son muy pocas las cooperativas que optan por una estructura dualista. Mozas *et al.* (1997) señalan que el escaso número de cooperativas que delegan las funciones del Consejo Rector en la gerencia se explica porque los Consejos no consideran que haya necesidad de introducir personal formado en técnicas de gestión; previsiblemente debido a una escasa formación de los miembros de los Consejos Rectores, la edad avanzada de los socios, y malas experiencias pasadas de errores cometidos por la gerencia.

El ejercicio de la función de gestión, ya sea realizada por parte del Consejo Rector o la gerencia en el caso de que se haya delegado esta función, implica la realización de dos actividades fundamentales: la organización de las actividades que van a desarrollarse en la cooperativa y la selección del personal encargado de realizar esas actividades.

La *organización de las actividades* que van a desarrollarse en la cooperativa implica la toma de decisiones fundamentales tales como, qué productos se van a elaborar, la capacidad productiva necesaria para su elaboración y el número de clientes y volumen de ventas a cada uno de ellos. El análisis de estas variables dentro de la cooperativa ofrece información relevante sobre, el número de fases del proceso productivo realizadas internamente en la cooperativa y el grado de concentración de las ventas. Del conjunto de etapas productivas necesarias para la obtención del producto final, tradicionalmente las empresas cooperativas agrarias han centrado su actividad en el desarrollo de las primeras fases del ciclo productivo. La especialización en las primeras fases del ciclo es consistente con el origen defensivo de las cooperativas agrarias, que a través de la asociación de agricultores conseguían mejorar su

⁸ La relación de agencia se define como un contrato bajo cuyas cláusulas uno o más personas (principal/es) contratan a otra persona (agente) para que realice un determinado servicio en su nombre (Jensen y Meckling, 1976).

posición negociadora en la venta de los productos procedentes de sus asociados (Valentinov, 2007, Cook and Punkett, 2006). Sin embargo, a pesar de que las sucesivas etapas del ciclo productivo de transformación y comercialización son las que mayor valor añadido generan, las cooperativas agrarias no han avanzado mucho en su realización⁹.

La organización de actividades también implica la elección del número de clientes y el volumen del total de ventas que se suministrará a cada uno de ellos. Esta decisión marca el grado de concentración de las ventas que indica la dependencia de la cooperativa respecto de sus compradores. Aunque el análisis de esta dependencia debe efectuarse en términos relativos, es decir, considerando la de ambas partes de la transacción (Anderson y Naurus, 1990; Arcas y Hernández, 2007), un cambio en la dependencia por parte del comprador puede dejar a la empresa cooperativa agraria en una situación de desventaja si su concentración de ventas es elevada. Esta desventaja y la probabilidad de comportamientos oportunistas en esta relación se intensifican en la medida que el producto comercializado sea un producto perecedero, como es el caso de la mayor parte de la producción de las cooperativas agrarias (Williamson, 2004; Masten 2000).

El ejercicio de las actividades de gestión, también incluye la *selección del personal* que realizará las tareas derivadas de las actividades organizadas internamente en la cooperativa. Un primer aspecto que debe tenerse en cuenta en el proceso de selección de personal es la condición o no de socio del nuevo trabajador. En este sentido, se puede contratar un trabajador no socio o se puede seleccionar a un trabajador y ofrecerle la posibilidad en el momento de la selección o posteriormente de adquirir la condición de socio de trabajo. Aunque también existe la posibilidad de que el nuevo trabajador tenga ya la condición de socio, por tratarse por ejemplo de un socio proveedor que es contratado en algún departamento de la cooperativa. Con independencia del origen de la adquisición de la condición de socio, debe tenerse en cuenta que tal condición tiene consecuencias positivas sobre los niveles de esfuerzo realizados por los trabajadores por los siguientes motivos:

⁹ En general, las cooperativas especializadas en la primeras fases evitan actividades que supongan asumir riesgos y carecen de una planificación estratégica adecuada. La contratación de una gerencia profesionalizada que permita la adopción de una estructura dualista, contribuye de forma positiva a la realización actividades correspondientes a las fases siguientes que requieren una mayor planificación y asunción de riesgos en muchos casos (Kyriakopoulos et al., 2004; Royer, 1995; Staaz, 1984; Vitaliano, 1983).

- Los trabajadores tienen un mayor incentivo a realizar esfuerzos eficientes dado que los beneficios generados dependen de los esfuerzos que ellos mismos realizan (Jones, 2007; Craig y Pencavel, 1995; Bonin *et al.*, 1993).
- La identificación de su esfuerzo con el resultado de la organización no sólo incrementa el incentivo a realizar esfuerzos eficientes, sino que también el incentivo a vigilar el esfuerzo de los demás. La ausencia de relaciones jerárquicas transforman los tradicionales lugares de trabajo en ambientes de trabajo donde las presiones o sanciones sociales resuelven el problema del nivel de esfuerzo eficiente (Bonin *et al.*, 1993; FitzRoy y Kraft, 1986). Este fenómeno es conocido como *horizontal monitoring* y además de dirigir los esfuerzos de forma eficiente, reduce de forma considerable los costes de supervisión al disminuir el número de supervisores necesarios (Jones, 2007; Craig y Pencavel, 1995; Jones y Svejnar, 1985).

Otro aspecto a tener en cuenta en la selección de personal es la necesidad de aplicar criterios que demuestren la competencia y adecuada formación del trabajador para el desempeño de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo. En este sentido, otros trabajos han demostrado que en el proceso de reclutamiento se atiende a cuestiones relacionadas con la familiaridad o la amistad, y en menor medida son utilizados otros criterios como la cualificación/formación, las competencias o la experiencia en puestos similares (Mozas *et al.*, 1997). Estos criterios de selección hacen que la formación se convierta en un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de las cooperativas, que debe extenderse a todos los niveles y personas vinculadas a la cooperativa (Rodríguez y Mozas, 2003; Navas, 1991; Aznar, 1986).

3. ANÁLISIS EMPÍRICO.

3.1. Delimitación de la población y representatividad de la muestra.

Las empresas objeto de análisis pertenecen a un mismo entorno general y específico. El sector de actividad analizado es el vitivinícola y dentro de él, el ámbito correspondiente a la Denominación de Origen Calificada Rioja. La población objeto de interés está constituida por el conjunto de cooperativas pertenecientes a esta Denominación de Origen Calificada Rioja.

En el año 2005 un total de 37 bodegas cooperativas estaban adscritas a la denominación, de las cuales 29 cooperativas se encuentran asociadas a la Federación de Cooperativas Agrarias de La Rioja (FECOAR). De todas las encuestas enviadas se recibió información de 27 cooperativas, 26 de cuales pertenecían a FECOAR¹⁰. De las 27 encuestas recibidas, cuatro fueron eliminadas porque no suministraban la información suficiente para la realización del estudio. Por lo tanto, se dispone información válida para poder efectuar el estudio de 23 cooperativas, lo que supone el 62,16% del total de las empresas cooperativas pertenecientes a la Denominación.

Como datos descriptivos sobre la representatividad de la muestra y en relación a la población, la tabla 1 muestra el número de cooperativas, el número de socios que la forman y el número de hectáreas de cultivo que agrupan sus socios. El número de socios que forma cada una de ellas, varía desde la cooperativa más grande que cuenta con 976 socios a la cooperativa más pequeña con 40 socios. En total, las 23 cooperativas asocian a un total de 6.071 socios. En relación a la población total, las cooperativas pertenecientes a la muestra recogen el 76,18% del total de titulares asociados pertenecientes a la Denominación que en el año 2005 asciende a 7.969 titulares (según datos del Consejo Regulador).

Estos socios son los titulares de las explotaciones agrarias de las cuales, y a través de su cultivo, obtienen la uva que suministran a la cooperativa. En total, los socios son los titulares de 16.101,58 hectáreas de viñedo inscritas en la Denominación. Respecto al total de la población, esta superficie de viñedo supone un 68,35% del total de las hectáreas propiedad de los titulares asociados en el año 2005 (23.557 hectáreas según datos del Consejo Regulador).

Tabla 1: Valores descriptivos y comparación de la población y de la muestra según el número de empresas, socios y hectáreas.

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Total Muestra	Total Población	%
Número	-	-	-	23	37	63,16
Socios	40	976	264	6.071	7.969	76,18
Hectáreas	170	2.585	700,07	16.101,58	23.557	68,35

¹⁰ La alta respuesta de las empresas cooperativas asociadas a FECOAR viene explicada por la participación en el convenio firmado con La Universidad de La Rioja y la Comunidad Autónoma de La Rioja, con el objetivo de analizar la situación interna de las bodegas cooperativas asociadas a dicha Federación y a partir del cual se han obtenido los datos. Junto a las cooperativas asociadas a FECOAR, también se encuestó al resto de cooperativas obteniendo solamente una respuesta.

3.2. Metodología.

En primer lugar, y con respecto al análisis de las funciones que tienen que desempeñar los socios como empresarios se efectuará un análisis descriptivo de las funciones y como éstas son realizadas por los socios en su caso. En segundo lugar, y con respecto al análisis de diferencias en eficiencia entre que tienen delegada la función de gestión y aquellas en las que esta función es realizada por sus socios, se describirán el grado de delegación de las actividades de gestión y se presentará un modelo de valoración de eficiencia.

3.2.1. Análisis descriptivo de las funciones de los socios.

Función de inversor

Todos los socios de la cooperativa mediante las aportaciones efectuadas a capital social, se convierten en socios inversores de la misma. El grado de especialización en esta función dependerá de qué tipo de socio se trate. Del total de socios de las empresas cooperativas analizadas, ninguno tiene la condición de socio de trabajo y solamente una pequeña proporción son clasificados como socios colaboradores o socios excedentes. Concretamente, dos cooperativas tienen un total de cuatro socios que contribuyen al desarrollo de la actividad cooperativizada mediante la aportación de capital. En relación a los socios excedentes, un total de 302 socios en cinco cooperativas han decidido mantener su participación en el capital de la cooperativa después de haber cesado en el ejercicio de la actividad cooperativizada.

Tabla 2: Número socios colaboradores, excedentes y de trabajo y número de cooperativas que tienen estos tipos de socios.

Socios	Número de socios	Número de cooperativas
Socios colaboradores	4	2
Socios excedentes	302	5
Socios de trabajo	0	0

Con el paso del tiempo, el número de socios y el capital social de la cooperativa puede verse modificado como consecuencia de nuevas entradas o bajas de socios. La tabla 3 muestra cuantas solicitudes y admisiones ha habido de cada tipo. De su lectura puede apreciarse que la no admisión de socios se produce en aquellas solicitudes que no suponen transmisión de las aportaciones ya existentes, y por lo tanto implican un incremento del número de socios, del capital social y de la masa vegetal de cultivo. En este caso se efectuaron 321 solicitudes, de

las cuales se admitieron 234, es decir se deniegan un total de 87 solicitudes, las cuales se producen en cinco empresas cooperativas. En una cooperativa también se deniega la transmisión de la participación a una persona no socia.

Tabla 3: Número y causa de altas y bajas (periodo 2003-2005)

Causa de las Altas	Número		Causa de las Bajas	Número
	Solicitudes	Admisiones		
Sucesión hijos	308	308	Jubilación con sustitución	231
Sucesión cónyuge	109	109	Jubilación sin sustitución	169
Otras transmisiones	44	43	Cese	92
Otras nuevas entradas	321	234	Baja sin justificar	72
Suma	782	694	Expulsión	3
Total Altas		694	Total Bajas	567

La tabla 3 también muestra las causas y el número de bajas en las cooperativas. Por diferencia entre las altas y las bajas podemos calcular la variación que ha habido para el conjunto de las cooperativas estudiadas. Concretamente, para el conjunto de los tres años analizados ha habido un incremento de 127 socios (694-567). Este incremento debe ser interpretado con cuidado puesto que según haya sido el tipo de entrada y de salida supondrán o no un incremento de capital social y de la superficie de viñedo (información de la que no disponemos).

Por otro lado, los resultados constatan que de todas las cooperativas analizadas, en diez de ellas sus socios han decidido implantar mecanismos de actualización-devolución del capital social. Es decir, menos de la mitad de las empresas cooperativas (43,48%) poseen un mecanismo de gestión de capitales sociales que les permita corregir las diferencias generadas a lo largo del tiempo entre capitales aportados y actividad cooperativizada.

Con respecto al derecho fundamental del socio “de control de la toma de decisiones” a través de las votaciones efectuadas en Asamblea General, éste control de las decisiones puede efectuarse bajo el tradicional principio democrático o proporcional a la actividad cooperativizada en aquellas cooperativas que hayan optado por este sistema. En la DOC Rioja participan tres Comunidades Autónomas cuya legislación específica en materia de cooperativas difiere en lo establecido para la regulación del sistema de voto (mientras que las

cooperativas situadas en La Rioja y Álava pueden optar por su implantación¹¹, las cooperativas situadas en Navarra deben implantar el voto plural ponderado). Como puede observarse en la tabla 4, de todas las cooperativas analizadas, solamente cuatro tienen aprobado el voto plural ponderado, si bien dos de ellas están localizadas en Navarra y su aplicación es obligatoria según lo establecido en la Ley Foral 12/1996 vigente en el momento de la realización del estudio¹².

Tabla 4: Distribución del sistema de voto y aplicación del voto plural ponderado según su localización.

Localización	Sistema	Número de Cooperativas	Número con voto plural ponderado
La Rioja y Álava	Opcional	21	2
Navarra	Obligatorio	2	2

Ejercicio de las actividades de gestión: organización de actividades y selección de personal.

El ejercicio de gestión implica la organización de todas las actividades desarrolladas por la cooperativa y la contratación de las personas encargadas de su realización. En relación a la organización de las actividades desarrolladas en la cooperativa, la gestión debe elegir cuantas fases del ciclo productivo necesarias hasta la obtención de vino embotellado realizará internamente en la cooperativa. De esta forma, la cooperativa puede no realizar ninguna transformación sobre los productos que obtiene de sus asociados o incorporar sucesivas etapas del ciclo productivo, pudiendo vender los siguientes productos: uva, vino granel o vino embotellado. La distribución media en porcentaje de las ventas en volumen de los distintos tipos de productos obtenidos a medida que se completan las etapas del ciclo productivo es ofrecida en la tabla 5. Del análisis de estos valores medios para el conjunto de cooperativas se deduce una clara especialización en las primeras fases del ciclo productivo, especialmente en la producción de vino granel con un 69,01% del total de ventas. Por último, por término medio el total de cooperativas venden un 19,47% de vino embotellado¹³.

¹¹ Ver art. 41 de la Ley 4/2001, de Cooperativas de La Rioja y art. de la 35 Ley 4/1993, de Cooperativas de Euskadi.

¹² Un año más tarde al momento de encuestar a las empresas se aprueba la Ley 14/2006, que regula el voto plural ponderado en las mismas condiciones que la Ley 12/1996, con excepción de la ponderación de votos. La nueva Ley establece que la ponderación será de entre uno y diez votos (con la Ley 12/1996 era entre uno y cinco), no pudiendo ser inferior a tres.

¹³ En cuanto a este último tipo de venta, a pesar de que existe un conjunto de cooperativas que han iniciado la comercialización de vino embotellado fuera de bodega con un compromiso claro en la consideración de esta

Tabla 5: Distribución en porcentaje del volumen de los distintos tipos de ventas.

Ventas en uva	Ventas de vino granel	Ventas de vino embotellado	Total ventas
11,52	69,01	19,47	100

Para la elaboración de vino granel y embotellado, ya sea este último joven o criado, previamente deben tomarse decisiones sobre la capacidad productiva que se dispondrá. Esta información es ofrecida en la tabla 6 que contiene los datos de la capacidad productiva en litros y en porcentaje del total de las cooperativas analizadas. Las cifras ofrecidas en litros nos indican que el conjunto de las cooperativas poseen una capacidad productiva del total de fases de la cadena de valor, que supera los ciento setenta millones de litros.

Tabla 6: Distribución de la capacidad productiva por fases de la cadena de valor en litros y en porcentaje

Capacidad	Total	%	Máximo	Mínimo	Media
Elaboración	100.667.050	59,00	12.000.000	973.300	4.376.828,26
Otros depósitos almacenamiento	60.313.980	35,35	18.000.000	0	2.262.346,96
Botellero	2.351.002	1,38	750.000	0	102.217,48
Barrica	7.296.000	4,28	3.750.000	0	317.217,39
Total	170.618.982	100	34.500.000	2.000.000	7.418.216

La capacidad de elaboración de las diferentes cooperativas es muy variable, y por término medio es aproximadamente de cuatro millones de litros. La capacidad de almacenamiento en barrica y botellero representa un porcentaje muy pequeño del total. Esta distribución de la capacidad productiva en las distintas fases de la cadena de valor nos confirma la ya comentada especialización en las primeras fases del ciclo productivo.

También los socios deben decidir el número de clientes y cantidad de producto que venderán a cada cliente. La combinación de estas dos variables permite obtener una medida del grado de concentración de las ventas. Una mayor concentración de las ventas en un reducido número de clientes implica un menor poder negociador de la cooperativa con sus

comercialización de vino embotellado como parte esencial del negocio, cabe destacar que todas en mayor o menor medida venden vino embotellado directamente al consumidor en bodega. Estas ventas se producen en las mismas instalaciones de la bodega o en una tienda situada dentro de la cooperativa y no supone ningún esfuerzo de distribución comercial

clientes que tendrá implicaciones en los precios, momentos y condiciones de entrega del producto. Las tablas 7 y 8 muestran la distribución del número de cooperativas según el grado de concentración de las ventas de los tres, cinco y diez principales clientes, de ventas de uva y ventas de vino respectivamente.

Tabla 7: Distribución del número de empresas según la concentración de ventas de uva (N=12).

N	% Tres principales clientes			% Cinco principales clientes			% Diez principales clientes		
	(10-50)	(51-99)	100	(10-50)	(51-99)	100	(10-50)	(51-99)	100
	0	1	11	0	0	12	0	0	12

De todas las cooperativas analizadas, solamente 12 realizan ventas de uva a otras empresas. El grado de concentración de sus ventas es muy alto, concretamente, once de las doce empresas que venden uva tienen concentrada el cien por cien de las ventas en tres clientes. Únicamente una empresa cooperativa tiene distribuidas las ventas de uva en más de tres clientes, pero concentra el cien por cien de sus ventas al agrupar a sus cinco principales clientes.

Tabla 8: Distribución del número de empresas según la concentración de ventas de vino granel y embotellado (N=23).

N	% Tres principales clientes			% Cinco principales clientes			% Diez principales clientes		
	(10-50)	(51-99)	100	(10-50)	(51-99)	100	(10-50)	(51-99)	100
	4	8	11	1	8	14	1	5	17

Respecto a la concentración de las ventas de vino, en primer lugar es importante destacar que las ventas recogen la concentración de las ventas de vino granel, y las del vino embotellado¹⁴. A pesar de que las ventas de los dos tipos de vino se han tratado conjuntamente, puede observarse una menor concentración de las ventas de vino que en las ventas de uva. A diferencia de las ventas de uva, después de concentrar las ventas de vino de los diez principales clientes, seis cooperativas presentan valores acumulados de sus ventas inferiores al cien por cien. Sin embargo, su concentración de ventas sigue siendo muy alta

¹⁴ Las ventas de vino embotellado son ventas que en principio están menos concentradas que las ventas de vino granel. De haber solicitado la información de la concentración de ventas de vino granel y embotellado por separado, se hubiese obtenido una concentración mayor para las ventas de vino granel.

puesto que, solamente una de ellas concentra con sus diez principales un porcentaje de ventas inferior al cincuenta por ciento.

El ejercicio de la función de gestión también implica la elección del personal necesario para la realización de las actividades organizadas internamente. La distribución del total de empleados según las diferentes funciones ofrecida en la tabla 9, muestra como la mayor parte del personal se concentra fundamentalmente en dos departamentos, administración y producción (entre los dos suponen casi el 79% del total de los empleados). En el caso de las cooperativas analizadas ningún socio tiene la consideración de socio de trabajo y por lo tanto, los socios que trabajan en algún departamento han adquirido tal condición por ser socios proveedores. El número de estos socios no es muy elevado, alrededor de un veinte por ciento sobre el total de trabajadores, y los departamentos en los que más están presentes son en administración y producción.

Tabla 9: Distribución por departamentos del número total de empleados a tiempo completo según su asociación a la cooperativa, y nivel y actividades de formación.

Departamento	Número de empleados			Nivel de Formación*			
	Socio	No socio	Total	TS	TM	ST	Total
Gerencia	0	4	4	4	0	0	4
Administración	11,5	27	38,5	13	19,5	6	38,5
Comercialización	1	9	10	1	9	0	10
Técnico	1	18,5	19,5	11	8,5	0	19,5
Producción	17	74	91	1	10	80	91
Otros	1	0	1	0	1	0	1
Total	31,5	132,5	164	30	48	86	164
Número de empresas cooperativas que en las que se realizan Actividades de Formación: 16							
* TS, TM, ST: Titulado Superior, Titulado Medio y Sin Titulación							

Respecto al nivel de formación, 30 trabajadores tienen titulación superior, 48 son titulados medios y 86 empleados carecen de titulación. Todos los gerentes profesionales poseen titulación superior, el resto de titulados superiores trabaja fundamentalmente en los departamentos de administración y técnico. En el departamento comercial, prácticamente todos los empleados poseen titulación media, aunque los titulados medios también están presentes en el departamento de administración, técnico, y también aunque en menor medida en el de producción. De todos los empleados que carecen de titulación, la mayor parte

trabajan en el departamento de producción. Por último, de todas las empresas analizadas, dieciséis empresas cooperativas realizan actividades de formación para sus empleados.

3.2.2. Competencia, dedicación, retribución y grado de delegación en la gerencia de la actividad de gestión.

El ejercicio de las actividades de gestión es competencia del Consejo Rector, dentro del cual la figura del presidente es especialmente importante, si bien estas funciones pueden ser delegadas en la gerencia. La tabla 10 ofrece una visión de la dedicación y remuneración de los miembros del Consejo Rector, del presidente y en caso de delegación, de la gerencia.

Tabla 10: Distribución del número de cooperativas según la dedicación y remuneración de su gestión.

Gestión	Dedicación			Total Cooperativas	Remuneración
	Total	Parcial	Mínima		
Presidente	1	9	13	23	2
Consejo Rector	0	4	19	23	0
Gerencia con poderes	4	0	0	4	4

En cuanto a la dedicación podemos distinguir de mayor a menor dedicación entre dedicación total, parcial y mínima. La dedicación mínima implica una presencia y dedicación muy pequeña, sin el desarrollo de actividades de gestión sino más bien de toma de decisiones básicas para el funcionamiento de la cooperativa. De todas las cooperativas, solamente un presidente tiene una dedicación a tiempo completo, nueve presidentes tienen dedicación a tiempo parcial y trece mínima. En cuanto a los Consejos Rectores de las cooperativas, también su dedicación en la mayoría de las empresas es mínima. Esta dedicación mínima podría ser suficiente si existiera alguien dentro de la cooperativa que realizase las actividades de gestión, pero como se puede observar solamente cuatro cooperativas tienen gerencia profesional. Es decir, solamente cuatro cooperativas han optado por la estructura dualista con delegación de funciones de gestión por parte del Consejo Rector en la gerencia. En el resto de cooperativas en las que no existe una gerencia profesionalizada y en las que ni el Consejo Rector ni el presidente tienen una dedicación suficiente, se puede entender que la gestión del negocio puede ser desarrollada desde los departamentos de administración. En cuanto a la remuneración, dos presidentes con dedicación a tiempo parcial y todos los gerentes en aquellas cooperativas con estructura dualista tienen remuneración.

3.2.3. Modelo de análisis de eficiencia entre cooperativas en función de la delegación o no de las actividades de gestión.

El modelo planteado para el análisis comparativo de la eficiencia, parte de una función neoclásica de producción,

$$Q = F(A, K, L) \quad [1]$$

donde Q es el output, K es el stock de capital, L la cantidad de trabajo y A un parámetro que mide la productividad total de los factores. Tomando una función de producción del tipo Cobb-Douglas, $Q = AK^\alpha L^\beta$ donde α y β son las elasticidades del capital y trabajo respectivamente, y después de realizar en ella varias modificaciones llegamos a la establecer el siguiente modelo [2]:

$$\ln\left(\frac{Q}{L}\right) = \ln A + \alpha \ln\left(\frac{K}{L}\right) + \gamma \ln(L) \quad [2]$$

donde $\gamma = \alpha + \beta - 1$ es una medida de las economías de escala. Si $\gamma > 0$, $\gamma < 0$, o $\gamma = 0$ diremos que existen rendimientos crecientes, decrecientes o constantes a escala respectivamente. De esta forma, la eficiencia A es calculada a través de la productividad del trabajo, ajustada por la intensidad del capital, $\frac{K}{L}$, y por el efecto de las economías de escala $\alpha + \beta \neq 1$. Con el objetivo de analizar si existen diferencias de eficiencia entre aquellas cooperativas que han delegado la función de gestión en una gerencia y las que no han delegado, se amplía la función de producción estableciendo el siguiente modelo [3]:

$$\ln\left(\frac{Q}{L}\right)_i = \ln A_i + \alpha \ln\left(\frac{K}{L}\right)_i + \gamma \ln(L)_i + G_i + \varepsilon_i$$

donde G_i es una variable dicotómica que toma el valor 1 si la cooperativa tiene profesionalizada la función de gestión y cero en caso contrario y ε_i es una medida del error.

Resultados

Con carácter previo a la presentación de los resultados del modelo, se presenta en la tabla 11 los valores descriptivos de las variables del modelo planteado con el objetivo de comparar los niveles obtenidos por aquellas cooperativas que han delegado las funciones de gestión y aquellas que no han efectuado dicha delegación. El análisis de sus valores nos indica que aquellas cooperativas cuyas actividades de gestión han sido delegadas en una gerencia

obtienen por término medio mayor valor añadido por trabajador empleado, presentan una menor intensidad de capital y emplean a un mayor número de trabajadores.

Tabla 11: Valores descriptivos (media y desviación típica) de las variables utilizadas

	Total cooperativas (N=23)		Con Gerencia Profesionalizada (N=4)		Sin Gerencia Profesionalizada (N=19)	
Variable	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.
$\ln\left(\frac{VA}{L}\right)$	11,35	0,54	11,45	0,54	10,89	0,22
$\ln\left(\frac{K}{L}\right)$	13,90	0,51	13,27	0,41	14,05	0,41
$\ln(L)$	1,55	0,90	2,80	0,81	1,26	0,65

La estimación del modelo planteado ha sido efectuada aplicando la técnica de Mínimos Cuadrados Ordinarios con estimaciones robustas a efectos de heteroscedasticidad (ver tabla 12). Los estadísticos de ajuste del modelo indican que el modelo planteado explica un 60% de la variabilidad de la productividad de los trabajadores y que con un 99% de confianza podemos aceptar la significatividad conjunta de las variables utilizadas en el modelo. De los resultados de estimación obtenidos se observa que el efecto de la intensidad del capital sobre la productividad de los trabajadores es positiva y estadísticamente significativa. La variable que mide el grado de economías de escala, $\ln(L)$, medida a través del número de trabajadores, los resultados indican como este colectivo de empresas muestran rendimientos decrecientes a escala. En relación a nuestra variable de interés, G , a pesar de que su coeficiente es positivo el efecto de esta variable no es estadísticamente significativo. Este resultado podría justificarse dada la cualificación mostrada por aquellas personas encargadas de realizar las actividades de gestión en aquellas cooperativas en las que no existe gerencia profesionalizada, es decir la cualificación del personal del Departamento de Administración.

Tabla 12: Resultados estimación modelo de eficiencia

Variable	Coeficiente	t-estadístico
Constante ($\ln A$)	2,27	0,79
$\ln\left(\frac{K}{L}\right)$	0,67	3,34 ^{***}
$\ln(L)$	-0,27	-1,82 [*]
G	0,39	1,25
No. Obser.	23	
R ²	0,60	
F	7,86 ^{***}	

***, **, * Nivel de significación del 0,01, 0,05 y 0,10

4. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha profundizado en el análisis del ejercicio de las funciones inherentes al término empresario en una forma de gobierno híbrida de las transacciones, la empresa cooperativa. Este análisis ha sido realizado para un conjunto de empresas cooperativas pertenecientes a la Denominación de Origen Calificada Rioja. De los resultados obtenidos se han obtenido importantes conclusiones e implicaciones que se detallan a continuación.

Respecto a los resultados obtenidos tras analizar la función de inversor, podemos establecer que su ejercicio es efectuado sin que exista una separación con el papel de proveedor y de acuerdo a los principios tradicionales cooperativos en la mayoría de los casos. En este sentido, se observa que no existe un gran número de socios especializados en la aportación de capital y que este papel es realizado junto al de proveedor en la mayoría de los casos. El control formal de las decisiones por parte de los socios también sigue efectuándose como criterio general bajo el principio democrático de “un hombre un voto”. De todas aquellas cooperativas que de acuerdo a su legislación han tenido la posibilidad de aplicar un voto ponderado en función de la actividad cooperativizada, muy pocas han optado por esta alternativa. Algunas cooperativas manifiestan que ha existido cierto interés en su aplicación pero que la mayoría exigida por la ley (dos tercios de los votos presentes y representados) impide su implantación en la cooperativa.

En general, se admiten las solicitudes efectuadas de entrada, y aunque en términos globales se produce un aumento en el número de socios cooperativistas, se detectan situaciones en las que no se acepta la solicitud. Una vez que son admitidos como tales y en relación a las cantidades aportadas a capital social no todas las cooperativas corrigen las diferencias entre los capitales aportados a la cooperativa y la actividad realizada por sus socios.

La gestión de las decisiones también es realizada de una forma tradicional, es decir, bajo una estructura monista en la mayoría de los casos. La dedicación de los Consejos Rectores y de sus Presidentes en muchos casos es puramente de control, sin el ejercicio de actividades de gestión. En cuanto a la remuneración del Consejo Rector y del Presidente, solamente dos presidentes reciben remuneración por las actividades que realizan. Estos resultados confirman el papel fundamental de los socios proveedores que tratan de minimizar cualquier gasto de personal con el objetivo de maximizar los precios de liquidación percibidos.

La dedicación mostrada por los miembros del Consejo Rector y del Presidente sería suficiente si dentro de las cooperativas existiría delegación de estas actividades en la gerencia, pero como ha sido comentado solamente cuatro cooperativas tienen gerencia profesionalizada. Por lo tanto, esta mínima dedicación a las actividades de gestión nos lleva a concluir que en aquellas cooperativas en las que no existe gerencia profesionalizada, las actividades de gestión se realizan desde el Departamento de Administración. Los resultados también indican que no existen diferencias de eficiencia entre las cooperativas que han delegado y las que no las actividades de gestión en una gerencia profesionalizada. Este resultado podría justificarse dada la cualificación mostrada por aquellas personas encargadas de realizar las actividades de gestión en aquellas cooperativas en las que no existe gerencia profesionalizada, es decir la cualificación del personal del Departamento de Administración. Por tanto, podemos concluir que la cualificación del personal del Departamento de Administración mitiga el problema que podría causar la escasa dedicación a la gestión por parte del Consejo Rector y del Presidente en aquellas cooperativas en las que no existe gestión profesionalizada.

De las características de la organización de las actividades de las empresas cooperativas analizadas se puede concluir que existe un alto grado de especialización en las primeras fases del ciclo productivo. El grado de concentración de estas ventas es muy alto,

concentrándose el cien por cien de las ventas en los tres principales clientes, en el caso de la venta de uva, para la mayoría de las empresas cooperativas. El grado de concentración obtenido en las siguientes etapas del ciclo, es decir la venta de vino, aún siendo elevado es menor que el obtenido en el caso de la venta de uva. Los resultados obtenidos indican que el avance en las sucesivas etapas del ciclo productivo puede ayudar a reducir la elevada concentración de las ventas y por tanto, de esta forma se podría reducir las consecuencias de los problemas de oportunismo que pudieran derivarse en la relación de la cooperativa con sus compradores.

Además, a pesar de que el trabajo se ha centrado en el análisis de uno de los principios de coordinación de la empresa cooperativa, los resultados obtenidos demuestran que los dos principios de coordinación de la empresa cooperativa están relacionados. Es decir, la forma en que sean ejercitadas las funciones como empresarios explican los comportamientos derivados del primer principio de coordinación de la empresa cooperativa, es decir, la decisión de cómo repartirse el excedente generado. La escasa presencia de socios colaboradores y excedentes, de socios de trabajo, de gerencia profesionalizada y de gestión remunerada en general, pone de manifiesto que las funciones como empresarios son ejercidas de forma que previsiblemente contribuya a la maximización de los precios de liquidación. Esta maximización hace poco atractiva la participación en el capital de la cooperativa, si no es en combinación con el ejercicio del papel de proveedores. Con este mismo objetivo, los socios optan por la no incorporación de socios de trabajo, prescinden de la remuneración de las actividades de gestión y de la contratación de gerencia profesionalizada.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 1, 1990, p. 42-58.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M. Colaboración de los compradores de las cooperativas agroalimentarias: factores explicativos y efectos sobre el desempeño de la relación”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 57, 2007, p. 151-171.
- ARAGONES, J. *Cooperativismo, Participación y Poder*. Centro de Educación Cooperativa. Valencia, 1987.
- AZNAR, A. La información, formación y participación en el seno de las cooperativas y SAT”, *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 135, 1986, pp. 55-74.

- BABB, E.M.; BOYNTON, R.D. Comparative performance of cooperative and private cheese plants in Wisconsin. *Journal of Agricultural Economics*, vol.3, nº 2, p.157-164.
- BONIN, J.; JONES, D.C.; PUTTERMAN, L. Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: Will ever he twain meet?’, *Journal of Economic Literature*, vol. 31, nº 3, 1993, pp. 1290-1320.
- COASE, R. The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 1937, p. 386-405.
- COOK, M.L., PLUNKET. B. Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-Owned Organizations. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, nº 38, 2006, p. 421-428.
- COQUE, J. Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 95, 2008, p. 65-93.
- CHADDAD, F.R.; COOK. M.L. Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, vol. 26, 2004, p.1-13.
- DAVID R.J.; HANG S-K. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25, 2004, p. 39-58.
- CRAIG, B.; PENCAVEL, J. Participation and productivity: a comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, 1995, pp. 121-174.
- FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983, p. 301-325.
- FERRANTINO, M.J.; FERRIER, G.D.; LINVILL, C.B. Organizational form and efficiency: evidence form Indian sugar manufacturing. *Journal of Comparative Economics*, vol. 21, nº1, 1995, p.29-53.
- FRITZ ROY, F.; KRAFT, K. Profitability and profit sharing. *The Journal of Industrial Economics*, vol. 35, nº 2, 1986, pp. 113-130.
- GALBRAITH, J. K. *The new industrial state*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.
- GARCÍA, E.; HERNÁNDEZ, M.J.; RUIZ, C. ¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, 2004, p. 193-224.
- GARCÍA, E. La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazara andaluza. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 191, 2001, p. 197-221.
- GARCÍA, E.; RUIZ, C. La información y la comunicación como base del control ejercido por el socio en la almazara cooperativa. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 73, 2001, p. 43-58.
- HELMBERGER, P.; HOOS, S. Cooperative enterprise and organisation theory. *Journal of Farm Economics*, nº 44, 1962, p. 275-290.
- HERNÁNDEZ, M.J.; RUIZ, C.; GARCÍA, E. La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 95, 2008, p. 94-111.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la Sociedad Cooperativa. En: Varios. *Tempori Serviendum Homenaje al Prof. Dr. D. Jaime Gil Aluja*. Santiago de Compostela: Milladoiro, 1992, pp. 155-168.

- JENSEN, M.C.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, p. 305-360.
- JONES, D. The Productive Efficiency of Italian producer cooperatives: evidence from conventional and cooperative firms. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 10, 2007, p. 3-28.
- JONES, D.; SVEJNAR, J. Participation, profit sharing, worker ownership and efficiency in Italian producer cooperatives. *Economica*, 52, 1985, pp. 449-465
- JULIÁ, J.F.; SERVER, R.J. La práctica de los principios cooperativos. Una referencia a las sociedades cooperativas agrarias españolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 10, 1991, p. 105-120.
- KNIGHT, F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*, Hart, Schaffner and Marx, Houghton Mifflin, Boston, 1921.
- KYRIAKOPOULOS, K; MEULENBERG, M.; NILSSON, J. The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, vol. 20, 2004, p. 379-396.
- LÓPEZ LLUCH, D.; VIDAL, F. y DEL CAMPO, F.J. Análisis económico de las cooperativas vitivinícolas de la Denominación de Origen Alicante”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 54, 2006, p. 73-96.
- LUCAS, J.L. Las posibilidades de las cooperativas. *Revista de Estudios Agrosociales*, nº78, 1972, p. 85-99.
- MARSHALL, A. *Principles of Economics*, London: Maacmillian, 1890.
- MENARD, C. Cooperatives: hierarchies or hybrids. En Karantininis, K. y Nilsson, J.: *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Springer, 2007, p. 1-17.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, 1992.
- MASTEN, S. Transaction-Cost Economics and the Organization of Agricultural Transactions. *Industrial Organization*, nº 9, 2000, p. 173-195.
- MORALES, A.C. Las cooperativas como acción colectiva: una reflexión desde el ámbito rural andaluz”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 18, 1995, p. 57-82.
- MOZAS, A. Las cooperativas agrarias y su entorno competitivo: una aproximación empírica, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 72, 2000, p 215-232.
- MOZAS, A.; DE LA POZA, J.; VALLEJO, M.C. La gestión de los recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 63, 1997, p. 93-119.
- ROYER, J.S. Potential for cooperatives involvement in vertical-coordination and value-added activities. *Agribusiness*, vol.11, nº5, 1995, p.473-481.
- SALAS, V. La cultura en las organizaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 7, 2000, p. 341-364
- SERRA, A. *La empresa: Análisis económico*. Barcelona, Labor Universitaria, 1993.
- SIMON, H.A. *Administrative Behavior*. New York, NY: Free Press, 1947.
- SMITH, A. *The wealth of Nations*, London, 1776.

- VALENTINOV, V. Why are cooperatives important in agriculture? An Organizational Economics Perspective. *Journal of Institutional Economics*, nº 3, 2007, p. 55-69.
- VANEK, J. *The general Theory of the labor-managed economy*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1970.
- VANEK, J. The basic theory of financing of participatory firms. En Vanek, J.: *The labor-management economy*. Ithaca, N.Y., Cornell University Press, 1975.
- VARGAS, A.; GARCÍA, E. La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaén. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 46, 2003, p. 85-116.
- VITALIANO, P. Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 65, 1983, p. 1078-1083.
- WARD, B. The firm in Illyria. *American Economic Review*, vol. 48, nº 4, 1958, p. 566-589.
- WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The free press, 1985.
- WILLIAMSON, O.E. *The Mechanisms of Governance*. The free press, New York, 1996.
- WILLIAMSON, O.E. Transaction cost economics and agriculture: an excursion. En: Van Huylenbroecke, C. y Verbeke, W., Laurens, L.: *Role of Institutions in Rural Policies and Agricultural Markets*. Elsevier, Amsterdam, 2004.

EL CAPITAL RELACIONAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO EN ESPAÑA: UN ESTUDIO CUALITATIVO DE SUS INTANGIBLES SOCIALES MEDIANTE EL ANÁLISIS DELPHI

POR

Elies SEGUÍ-MAS* y

Ricardo J. SERVER IZQUIERDO[†]

RESUMEN

Especialmente en el caso de las cajas de ahorro, el capital social ha sido recurrentemente utilizado para explicar la aportación que ciertas entidades bancarias realizan al desarrollo económico y social de sus territorios de actuación. Las cooperativas de crédito, como organizaciones singulares en nuestro sistema financiero, poseen unos intangibles de características particulares. Así, la reputación corporativa, las relaciones sociales, con la administración o con los medios de comunicación y el ejercicio de la responsabilidad social les confieren unas características específicas y unos rasgos concretos que merecen ser estudiados.

Mediante el análisis Delphi, este trabajo trata de identificar las singularidades del capital social de estas entidades, donde destacan –como fortalezas- una gran proximidad y la participación del socio y -como debilidad- la reputación de estas entidades. Los intangibles sociales cuentan con una importante valoración en las cooperativas de crédito, especialmente el ejercicio de la responsabilidad social (un claro síntoma del compromiso de estas entidades). La potenciación del capital social de las cooperativas pasa por amplificar la política de

* CEGEA - Centro de Investigación en Gestión de Empresas. Universitat Politècnica de València. Dirección de correo electrónico: esegui@cegea.upv.es

[†] CEGEA - Centro de Investigación en Gestión de Empresas. Universitat Politècnica de València. Dirección de correo electrónico: rjserver@esp.upv.es

Este trabajo se enmarca dentro del Proyecto DER2008-03475 "Pérdidas, disolución e insolvencia en la sociedad cooperativa", financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (IV Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2008-2011).

comunicación, especialmente por lo que se refiere al uso del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (FEPC). En este sentido, el camino emprendido por las cajas de ahorro, resulta un ejemplo a seguir.

Palabras clave: Activos intangibles, Capital intelectual, Capital Social, Gestión del conocimiento, Cooperativas de crédito, Responsabilidad Social Corporativa, Reputación corporativa.

Códigos EconLit: J540, M410, M540, P130.

THE RELATIONAL CAPITAL OF THE CREDIT COOPERATIVES IN SPAIN: A QUALITATIVE STUDY OF THEIR SOCIAL INTANGIBLE USING THE DELPHI ANALYSIS

ABSTRACT:

Social Capital has constantly been used to explain the beneficial impact that some banking companies have on the economic and social development, especially for saving banks. Credit cooperatives, which are singular in our financial system, possess certain assets with their own features. Thus, corporate reputation, social relationships, interaction with public administration and media, and performance in social responsibility shape credit unions in such a way that it is worth to be studied.

By means of Delphi analysis this work identifies the singularities of social capital in credit cooperatives. Among these specialties are remarkable the proximity and members' participation (strength) and their reputation (weakness). Intangible social assets stand for a high value in credit cooperatives, especially with regard to the social responsibility (showing the strong commitment of these firms). In order to foster social capital in credit unions it is key to enhance communication policy, especially regarding the Education Fund. According to this argument, the saving banks' strategy could be considered as an example for the cooperative sector.

Key words: Intangibles assets, Intellectual capital, Social capital, Knowledge management, Credit cooperatives, Corporate Social Responsibility, Corporate reputation.

EconLit Subject Descriptors: J540, M410, M540, P130.

LE CAPITAL RELATIONNEL DES COOPÉRATIVES DE CRÉDIT EN ESPAGNE : UNE ÉTUDE QUALITATIVE DE SES SOCIAUX INTANGIBLES GRÂCE À L'ANALYSE DELPHI

RÉSUMÉ

Spécialement dans le cas des boîtes d'épargne, le capital social a été recurremment utilisé pour expliquer l'apport que des certains établissements bancaires réalisent le développement économique et social de ses territoires de comportement. Les coopératives de crédit, comme organisations singulières dans notre système financier, possèdent les uns intangibles des caractéristiques particulières. Ainsi, la réputation corporative, les relations sociales, avec l'administration ou avec les médias et l'exercice de la responsabilité sociale ils leur confèrent quelques caractéristiques spécifiques et quelques traits concrets qui sont méritants d'être étudiés.

Grâce à l'analyse Delphi, ce travail essaie d'identifier les singularités du capital social de ces organismes, où ils détachent – comme forces - une grande proximité et la participation de l'associé et - comme faiblesse - la réputation de ces organismes. Les sociaux intangibles disposent d'une évaluation importante dans les coopératives de crédit, spécialement l'exercice de la responsabilité sociale (un clair symptôme du compromis de ces organismes). L'élévation du capital social des coopératives passe pour amplifier la politique de communication, spécialement par ce qu'il se réfère à l'usage du Fonds d'Éducation et de Promotion Coopérative (FEPC). Dans ce sens, le chemin entrepris par les boîtes d'épargne, résulte un exemple suivant.

Des mots clefs : Des actifs intangibles, une Capitale intellectuel, une Capitale Social, Gestion de la connaissance, des Coopératives de crédit, une Responsabilité Sociale Corporative, une Réputation corporative.

1. INTRODUCCIÓN

La información financiera representa el núcleo del sistema de información empresarial y, por lo tanto, resulta crítica para la toma de decisiones y el planteamiento estratégico de la organización. No obstante, en los últimos tiempos la contabilidad ha sufrido una evidente pérdida de fiabilidad y de relevancia social, fruto de la emergencia de un nuevo paradigma económico. Así lo señalan estudios recientes (Di Piazza y Eccles, 2002; Amat, 2002), dando buena muestra de la pérdida de relevancia de la información financiera al demostrar como una buena parte del valor que los mercados atribuyen a las empresas se encuentran fuera de sus balances (incluso en épocas de crisis bursátiles).

Este hecho no ha pasado en absoluto desapercibido en los mercados financieros, que han ido identificando en las empresas la existencia de un creciente balance invisible (Sveiby, 2000) fruto de las diferencias entre el valor real de las empresas (valor de mercado) y el valor producto de la aplicación de criterios y principios contables generalmente aceptados (valor contable). Esta discrepancia ha sido una de las principales motivaciones para el surgimiento de metodologías capaces de identificar, medir y gestionar los activos intangibles e intelectuales de una organización, especialmente aquellos que la contabilidad no es capaz de recoger. La nueva realidad económica descrita va más allá de aquello conocido como *nueva economía*, modelo cuya crisis no ha puesto en duda la emergencia de las nuevas formas de producción lideradas por los activos intangibles e intelectuales.

Consecuentemente, el conocimiento ocupa un claro papel preponderante en el paradigma económico en el que actualmente vivimos. De este modo, la gestión de los activos intangibles de una organización (*knowledge assets*) se ha evidenciado como factor competitivo destacado en la literatura empresarial de la última década. Hoy, sin lugar a dudas, el conocimiento tiene un papel esencial en el desarrollo social y económico ya que su generación, proceso y transmisión se manifiestan como fuente de poder y de productividad (Castells, 1997).

Así, ante el entorno aceleradamente incierto y heterogéneo que actualmente sufrimos, la gestión del capital intelectual aparece como una de las respuestas más evidentes para identificar, medir y gestionar los recursos críticos de una organización.

Actualmente, resulta obvio señalar como la realidad económica que nos rodea está dando un peso creciente a los activos intangibles dentro de la cadena de valor de bienes y servicios, haciéndose mucho más compleja una correcta valoración de las empresas y de sus activos. Esta situación ha provocado el surgimiento de diversos modelos que permiten la identificación y medición de los activos intangibles de que dispone una organización. El objetivo de todos ellos es común: optimizar la gestión de los intangibles que permiten desarrollar la creación de valor por parte de la empresa. Pese a ello, resulta todavía lejana la aplicación generalizada de la gestión de los activos intangibles en nuestras empresas, aunque -a día de hoy- ya se pueden enunciar algunas experiencias destacables en este campo (en el que el sector bancario se encuentra a la vanguardia).

El presente trabajo trata de abordar la contabilización de los intangibles del capital social dentro de una realidad empresarial concreta: las cooperativas de crédito. Resulta evidente que estas empresas representan una singularidad en nuestro sistema financiero y que a pesar de su reducido peso relativo en el sector, no es menos cierto que este tipo de institución financiera ha sido clave en el desarrollo socioeconómico reciente de extensas regiones del mediterráneo (siendo evidente su papel en sectores como –por ejemplo- el agroalimentario). De especial interés resulta que –mientras sí existen aplicaciones prácticas puestas en marcha especialmente en las cajas de ahorro- no existen apenas estudios empíricos realizados sobre esta forma jurídica de nuestro sistema bancario.

En consecuencia, el presente trabajo trata de abordar la caracterización del capital social de las cooperativas de crédito, con el objetivo de proveer a este tipo de empresas de información relevante para la toma de decisiones en un entorno altamente complejo y crecientemente competitivo como es el bancario. La investigación se desarrollará mediante la metodología cualitativa Delphi, muy adecuada en este estado de análisis donde existe una clara escasez de información sobre el fenómeno analizado (Sánchez, Chaminade y Escobar, 1999).

El presente trabajo se estructura a lo largo de seis apartados. En los dos primeros se establece –de forma sucinta- el marco conceptual del capital social e intelectual. El tercer punto desarrolla los aspectos metodológicos del trabajo. Posteriormente se realiza el caso estudio en los apartados cuatro y cinco, distinguiendo entre los aspectos previos (metodologías, fuentes, aproximación general al caso, etc.) y la propia medición de las

variables e indicadores de su capital social. Por último, para finalizar el estudio, se han realizado las conclusiones del estudio y las potenciales recomendaciones para la optimización del capital social de las cooperativas de crédito.

Llegados a este punto, resulta preceptivo realizarse las siguientes **preguntas de investigación**:

- ¿La forma jurídica influye sobre la configuración del capital social de una organización?
- ¿Qué atributos singulares reúne el capital social de una cooperativa de crédito? ¿qué los diferencia del resto de entidades bancarias?

2. EL CAPITAL RELACIONAL Y EL CAPITAL SOCIAL

El denominador común de todos los modelos de capital intelectual clasifica sus componentes según su naturaleza en: capital humano, capital relacional y capital estructural. El capital relacional se define así como el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivados de las relaciones -más o menos permanentes- que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general (IADE, 2003).

El capital social se integra dentro del conjunto (más amplio) de estos intangibles relacionales. Su diferencia con el resto nace de la necesidad de diferenciar entre aquellos intangibles relacionados directamente con los agentes pertenecientes al proceso de negocio, y aquellos conectados con el resto de agentes (el capital social). Esta conceptualización liga estos intangibles a la responsabilidad social de la empresa, tal y como defienden Coleman (1990), Nahapiet y Goshal (1998), Cohen y Prusak (2001), McElroy (2001) y Bueno (2002). El capital social ha adquirido una gran importancia durante los últimos años en diversas disciplinas sociales, no sólo en la economía. Lesser y Cothrel (2001) afirman que las actividades sociales son fundamentales en la *economía del conocimiento* dado que representan un conjunto de recursos críticos para la creación de competencias esenciales. Sin duda, a nivel empresarial, el capital social ayuda a explicar el éxito de un significativo número de sociedades, muchas veces fundamentado en las relaciones existentes con su entorno, su acción social, etc.

El capital social ha sido un término complejo y utilizado de forma heterogénea desde distintas disciplinas, lo cual dificulta la obtención de consensos respecto a su definición. De este modo, algunos autores entienden por capital social sólo la estructura de relaciones que una empresa posee en su red. Otros incluyen en la definición los recursos actuales y potenciales a los que una empresa puede acceder a través de estas redes. Con este último enfoque, el capital social incluiría tanto la red como los activos que pueden ser movilizados mediante ella (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

No obstante, pese a la falta de acuerdo sobre su significado, su medida y sus efectos, la existencia del capital social es aceptada mayoritariamente dentro de la comunidad académica y profesional. Especialmente, en las entidades bancarias (y de forma más acusada en las cajas de ahorros) se ha sido consciente de la relevancia del capital social sobre la competitividad de la empresa.

Desde la perspectiva *macro*, la literatura económica ha evaluado el capital social de las distintas sociedades del planeta, pudiéndose definir como la capacidad o propensión a colaborar económicamente entre los ciudadanos de un país (Fukuyama, 1996). En este sentido, la literatura sobre el crecimiento económico ha identificado en el capital social uno de los recursos fundamentales de un país. Lógicamente, bajo esta perspectiva, las condiciones geográficas, históricas, religiosas, culturales, etc. de una sociedad, resultan fundamentales para determinar el nivel del capital social de una economía.

A nivel *micro*, el capital social puede definirse como la “suma de recursos actuales y potenciales derivados de la red de relaciones de la unidad social” (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Otra definición más próxima lo conceptualiza como el valor que representa para la empresa las relaciones que mantiene con los agentes sociales que actúan en su ámbito, en términos del nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que establece con la sociedad (IADE, 2003). En definitiva, el capital social implica el establecimiento de una red de relaciones, proporciona una estructura para la circulación de información y representa un bien colectivo que reduce los costes de transacción (Rodríguez, 2004).

Las cooperativas de crédito siempre han destacado por su proximidad a la clientela rural, financiando el desarrollo económico de su ámbito operativo (Server y Melián, 1998). La

hipótesis tradicional ha sido que esta proximidad constituía una ventaja competitiva para las cooperativas y que este hecho identificaba un fuerte capital social capaz de generar rentas económicas futuras para estas entidades.

Siguiendo la reflexión de Rodríguez (2006) realizada para las cajas de ahorro, las cooperativas de crédito también establecen vínculos con la sociedad de su territorio operativo, lo que les permite la interconexión con las iniciativas de una comunidad determinada. Las cooperativas de crédito, por tanto, son depositarias de una red de relaciones sociales dotada de una serie de activos intangibles que influyen en su actividad. Consecuentemente, las cooperativas de crédito cuentan con un conjunto de intangibles característicos dentro de lo que se conoce como *capital social*.

Especialmente en el caso de las cajas de ahorro, el capital social ha sido recurrentemente utilizado para explicar la aportación que ciertas entidades bancarias realizan al desarrollo económico y social de sus ámbitos de actuación. Las cooperativas de crédito, como organizaciones singulares en nuestro sistema financiero, poseen unos intangibles de características particulares. Así, la reputación corporativa, las relaciones sociales, con la administración o con los medios de comunicación y el ejercicio de la responsabilidad social les confieren unas características específicas que merecen ser estudiadas para gestionar mejor tanto sus ventajas competitivas como –por ejemplo- el empleo del fondo de promoción cooperativa.

3. METODOLOGÍA: LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y EL ANÁLISIS DELPHI.

La investigación cualitativa pretende ofrecer información sobre la naturaleza, la cualidad y las motivaciones de la conducta humana. Lógicamente, su uso prevalece cuando la información a obtener es de tipo cualitativo, es decir, cuando los hechos no son directamente observables.

Los métodos cualitativos utilizan técnicas de obtención de información no estructurada, flexible y de tipo psicológico y/o sociológico. Como consecuencia, el objetivo que persigue esta metodología es de tipo exploratorio. Sus técnicas trabajan con muestras

reducidas de las que se obtiene un abundante conocimiento. Evidentemente, sus resultados no son cuantificables ni extrapolables al conjunto de una población. No obstante, su utilidad radica en su potencia para la descripción de hechos y en cómo consigue explicar sus motivaciones con datos (Pedret, 2003).

Por el contrario, la investigación cuantitativa se basa sobre hechos observables y pretende principalmente medir de forma objetiva la dimensión de los objetos de estudio. Consecuentemente, los métodos cuantitativos difícilmente podrían conseguir el tipo de resultados generados por los cualitativos. Su objeto es distinto y por tanto, no son directamente comparables.

No obstante, la medición en la investigación social es más complicada que en las ciencias naturales, puesto que existen mayores problemas de imprecisión y las variaciones de medida resultan mucho más impredecibles sobre sujetos humanos.

En definitiva, en función del tipo de investigación, la utilización de técnicas cuantitativas o cualitativas puede resultar complementaria y no excluyente. De hecho, es posible la generación de numerosas sinergias. Consiguientemente, los resultados así obtenidos se refuerzan mutuamente y permiten profundizar hasta donde no llegaría -por separado- ninguna de las metodologías enunciadas.

3.1. El método Delphi.

Delphi es la traducción inglesa de Delphos, ciudad griega famosa por los oráculos que -según la leyenda- Apolo realizaba allí. Pese al nombre (según algunos una denominación poco afortunada para una metodología que se pretende científica y no profética), el método Delphi fue creado por la consultora norteamericana The Rand Corporation a finales de los años 40, aunque su desarrollo corresponde más bien a la década de los sesenta y setenta.

Linstone y Turoff (1975) definieron la técnica Delphi como un “método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo”. Esta técnica pretende ser un método sistemático e iterativo dirigido a recabar las opiniones de un grupo de expertos (también el consenso, si es posible).

El análisis Delphi puede ser utilizado para dos objetivos fundamentales (Dalkey y Rourke, 1971):

- o Fines predictivos: para obtener información sobre escenarios futuros. Es la utilidad más conocida y es la que caracteriza al método Delphi como una técnica de previsión en condiciones de incertidumbre (Fildes, Jallan y Wood, 1978).
- o Obtención de opinión al requerirse información sobre un tema específico del que no se dispone de información previa. Esta aplicación es especialmente relevante cuando se carece de datos históricos, ya que permite recoger una amplia tipología de variables interrelacionadas (Gupta y Clarke, 1996).

Por otro lado, las características distintivas de esta técnica subjetiva grupal son:

- Los participantes mantienen su anonimato durante el proceso (para impedir el pensamiento grupal).
- La retroalimentación a los participantes está controlada, lo cual permite que la transmisión esté libre de ruidos (es decir, sin información no relevante, redundante e incluso errónea para el estudio).
- Existe una respuesta estadística de grupo (para que todas las opiniones individuales sean tomadas en consideración en el resultado final del grupo).

El objetivo de la técnica Delphi es obtener una opinión grupal fidedigna a partir de un grupo de expertos (Landeta, 1999).

La premisa de partida para la aplicación del método Delphi es la existencia de un problema adecuado para ser tratado mediante esta técnica. A partir de la definición del problema, es necesario determinar un grupo de expertos de características apropiadas para llegar a una solución válida. Una vez garantizada la participación de los expertos, el objetivo por parte del coordinador del estudio debe ser realizar un tratamiento de las estimaciones individuales de los expertos para generar una respuesta estadística de grupo.

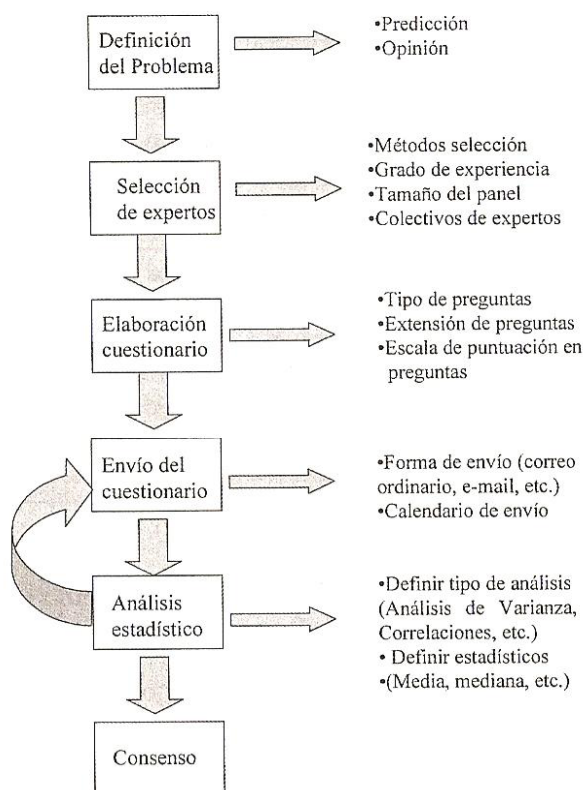
Una vez definido el problema se debe garantizar la participación de los expertos. El proceso habitual en el método Delphi consiste en el envío de cuestionarios a un grupo de expertos que realizarán diversas estimaciones. Posteriormente los datos obtenidos se tratarán estadísticamente (como mínimo a lo largo de dos rondas).

El tratamiento de las estimaciones de los expertos consiste básicamente en una agregación para obtener una medida de tendencia central de distribución (usualmente la mediana) que se toma como respuesta estadística. Además, se establece también el rango intercuartílico como medida de dispersión de las estimaciones.

Los posteriores cuestionarios que se remiten a cada experto incluyen –además de la información que se considere de interés- tanto su respuesta individual anterior como la mediana y el rango intercuartílico del conjunto del grupo para cada estimación. En función de toda esta información, el segundo cuestionario solicita de cada experto la revisión –si fuera necesaria- de sus estimaciones anteriores. En el caso que las estimaciones se situaran fuera del rango intercuartílico se requeriría al experto que las justificara, con el objeto de trasladar las estimaciones disidentes al conjunto de grupo de expertos (para pedir un nuevo pronunciamiento al respecto).

El proceso iterativo acaba cuando se perciben que las estimaciones permanecen estables, es decir, cuando la mediana apenas oscila y cuando el rango intercuartílico deja de estrecharse (siempre al menos con un mínimo de dos rondas). A partir de aquí tan solo quedaría tomar la última ronda como respuesta de grupo y elaborar el correspondiente informe.

La aplicación concreta del análisis Delphi en el campo de los intangibles ha sido abordada por Sánchez et al (1999). Su objeto fue la generación de unas directrices compartidas para la medición y difusión de información sobre intangibles, ilustrando las particularidades de la adaptación del método a este campo. El esquema gráfico de desarrollo de las etapas de un análisis Delphi específicamente en el estudio de intangibles es el siguiente:

Figura 1: Etapas de un análisis Delphi en el estudio de los intangibles.

Fuente: Sánchez et al (1999)

3.2. Caracterización del capital social de las cooperativas de crédito mediante el análisis Delphi: aspectos previos.

Dada la práctica inexistencia de antecedentes del estudio de capital social en el ámbito de la banca cooperativa, la aplicación de la metodología Delphi resulta de utilidad en un estudio de carácter exploratorio. Para este tipo de estudios, la mayoría de estudiosos de la investigación social recomiendan el uso de metodologías cualitativas (Corbetta, 2003; Sánchez et al, 1999).

El objeto del presente trabajo es determinar si la naturaleza jurídica (y filosófica) de las cooperativas de crédito influye sobre la configuración de su capital social. No obstante, la aplicación del método Delphi buscará especialmente la identificación de las singularidades del capital social de las cooperativas de crédito respecto a los bancos y a las cajas de ahorro (por comparación).

La metodología cualitativa utilizada en el presente trabajo ha sido el método Delphi. Para el método Delphi se ha contado con la opinión de 25 expertos provenientes de los ámbitos académicos, profesional (básicamente directores generales de cooperativas de crédito) e institucional.

El correo electrónico ha sido el método mediante el cual se han facilitado los distintos cuestionarios a los expertos participantes. Esta herramienta es especialmente útil en este tipo de estudios ya que facilita la cumplimentación de los cuestionarios y agiliza el envío y recepción de la información.

El cuestionario contaba con una primera sección de preguntas a partir de las cuales se pretendía diagnosticar la situación y perspectivas de futuro del sector cooperativo de crédito (DAFO, peso del sector, dimensión óptima, etc.). A continuación, la segunda sección del cuestionario, pretendía identificar fortalezas y debilidades estrictamente del capital relacional de las cooperativas de crédito, al tiempo que solicitaba la jerarquización de sus distintos intangibles característicos. Por último, la última sección del cuestionario, obligaba a los expertos a comparar estos intangibles con los desarrollados por el resto de entidades de crédito (bancos y cajas de ahorro) para evaluar su posición relativa.

3.3. Composición del grupo de expertos

Para la determinación del panel de expertos se han contactado básicamente con tres perfiles de expertos: directores generales de cooperativas de crédito, académicos especializados en las áreas de estudio implicadas y técnicos de las organizaciones empresariales y públicas que prestan servicios en el sector. También se ha invitado a diversos consultores que asesoran o auditan a distintas cooperativas de crédito.

El lanzamiento de invitaciones se realizó a un total de 71 expertos, priorizando en número a los directores generales de las cooperativas de crédito por su previsible menor tasa de respuesta.

En todo momento se pretendió conseguir un cierto equilibrio geográfico, invitando a expertos de los perfiles indicados provenientes de las comunidades de Valencia, Madrid,

Andalucía, Cataluña, País Vasco, Navarra o Castilla la Mancha. No obstante, tanto por accesibilidad como por número de cooperativas de crédito existentes, la mayoría de expertos participantes son de origen valenciano.

Respecto a la tipología de expertos, todos pertenecen a la categoría de ‘especialistas’ no incluyéndose ningún afectado o facilitador por no considerarse relevante en este análisis. Se trata –por tanto- de un estudio con preponderancia de especialistas.

Finalmente, en lo referente al número de participantes, la primera ronda ha contado con la participación de 25 expertos (manteniéndose 22 de ellos en la segunda vuelta). Este número no solo es estadísticamente significativo sino que minimiza el error del estudio cualitativo (puesto que una mayor participación no hubiese reducido apenas el error cometido).

El análisis de los resultados pasa –en primer lugar- por determinar el número de respuestas válidas de cada pregunta. Así, los 25 participantes en el estudio han contestado a todas o a la mayor parte del cuestionario. Cabe mencionar también que se han identificado algunas respuestas con errores (que no se han considerado en el tratamiento estadístico posterior).

En segundo término, para cada pregunta del estudio se ha determinado la mediana (m) como medida central de la tendencia de respuesta del grupo de expertos. Es decir, tal como indica la metodología Delphi, la mediana constituye la respuesta del grupo en este estudio. Además se ha calculado el rango intercuartílico (k) como diferencia entre el tercer y primer cuartil, con el objeto de medir la dispersión de la muestra, siendo esta inversamente proporcional al consenso grupal (es decir a mayor rango, menor consenso). Como indicadores complementarios se han determinado también la media aritmética (μ), la moda (Md) y la desviación típica (σ). Estos valores serán de especial utilidad en las preguntas de jerarquización, puesto que determinarán la ordenación relativa entre ítems de igual mediana. En este contexto, la unanimidad se consigue cuando $k = 0$ y se estimará un grado de convergencia aceptable (consenso) entre los expertos cuando la frecuencia relativa de una respuesta sea mayor o igual al 80%. Además:

- a) En las preguntas de jerarquización (3 opciones): $k \leq 0$
- b) En las preguntas de jerarquización (5 opciones): $k \leq 1$
- c) En las preguntas de jerarquización (7 opciones): $k \leq 2$
- d) En las preguntas de valuación (5 opciones): $k \leq 1$
- e) En las preguntas de valuación (11 opciones): $k \leq 2$
- f) En las preguntas de estimación puntual (porcentajes): $k \leq 1$

En la primera ronda, el criterio de estabilidad equivale al criterio de consenso, es decir, si existe consenso se considera que el resultado será estable. No obstante, en la segunda ronda, el criterio de estabilidad es independiente del de consenso. Por estabilidad en la respuesta de grupo se ha de entender que no es probable que ésta cambie en el corto plazo (exista o no consenso) y -para evaluarla- se ha utilizado la variación del rango intercuartílico relativo (r) de cada respuesta. Definido el rango intercuartílico relativo como el rango intercuartílico dividido entre la mediana, su variación (V_r) equivaldrá a la diferencia entre los rangos intercuartílicos relativos de dos rondas sucesivas. Es decir, $V_r = r_j - r_i$. Cuando la variación del rango intercuartílico relativo se encuentre entre $-0'25$ y $0'25$ se entenderá que se ha alcanzado un nivel satisfactorio de estabilidad en la respuesta del grupo (y que por tanto no es probable que ésta cambie en rondas sucesivas). Independientemente de que exista consenso (o no), la respuesta se tomará como estable.

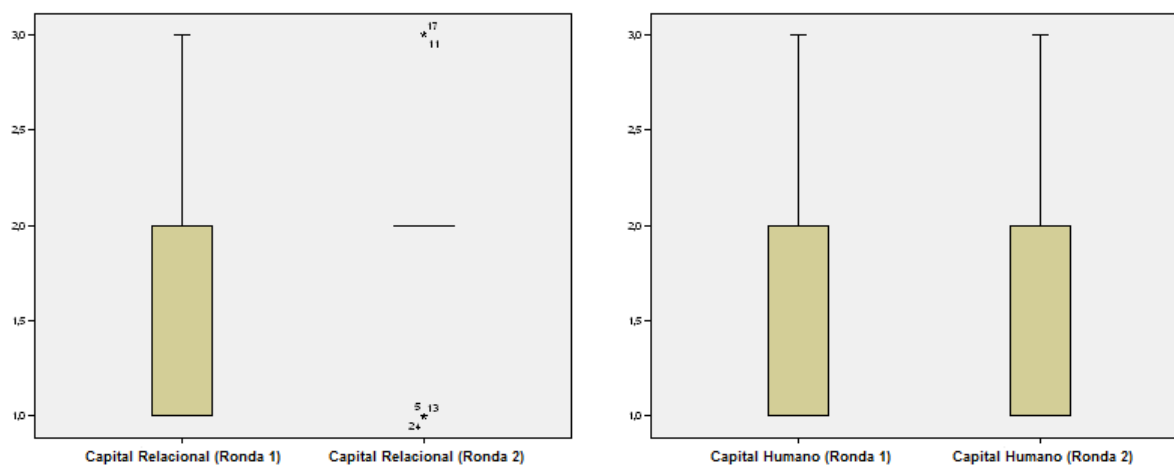
4. RESULTADOS: CARACTERIZACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO MEDIANTE EL ANÁLISIS DELPHI.

En primer lugar, los resultados procedentes del tratamiento de las opiniones respecto a la importancia de los bloques del capital intelectual han generado tras la segunda vuelta una respuesta clara: el capital relacional es –tras el humano- el más relevante de los que integran el capital intelectual de una cooperativa de crédito. Tanto la tabla 1 como la figura 2, muestran como la distancia que separa al capital relacional del humano no es muy elevada y –de hecho- ha habido diversos expertos que opinaron que el relacional era el intangible fundamental en la banca cooperativa. No obstante, el consenso alrededor de su importancia es claro.

Tabla 1: Jerarquización de elementos de capital intelectual en las cooperativas de crédito

Grupo	CAPITAL INTELECTUAL	m
1	Capital humano (capacidades, actitudes, etc.).	1,32
2	Capital relacional (relaciones con clientes, capital social, etc.).	1,86
3	Capital estructural (procesos, tecnología, etc.).	2,82

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Diagramas *Box-and-Whisker* de la jerarquización de elementos de Capital Intelectual en las cooperativas de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

4.1. El capital social en el cooperativismo de crédito.

Análisis del proceso.

En la primera vuelta del estudio, se ha señalado cuales eran las principales debilidades y fortalezas del capital social de las cooperativas de crédito. Ante la imposibilidad de tratamiento estadístico, a continuación se muestra el resultado obtenido.

La segunda sección cuenta con trece ítems a evaluar en una escala de cero a diez. Los 22 expertos participantes en la segunda vuelta han valorado todos y cada uno de los cinco ítems por los que se preguntaba.

Por último, la última sección planteaba cuatro preguntas para comparar el capital social de las cooperativas de crédito con el resto de entidades del sector crediticio. De nuevo,

todos los expertos participantes en la segunda vuelta han contestado a todas las preguntas realizadas.

Análisis de los resultados.

En primer lugar cabe hacer referencia a las dos preguntas abiertas realizadas durante la primera ronda del estudio (fortalezas y debilidades del capital social de las cooperativas de crédito). El carácter abierto de estas preguntas y la imposibilidad de tratamiento estadístico posterior, han determinado que el análisis de esta información consista en la confección de las tablas 2y 3 (las cuales sintetizan las aportaciones realizadas):

Tabla 2: Fortalezas del capital social de las cooperativas de crédito.

Orden	FORTALEZAS DEL CAPITAL SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Nº
1	Amplia implantación en los territorios – Proximidad.	9
2	Compromiso con el socio, en particular en las de menor dimensión	6
3	Relación e implicación con el entorno	5
4	Confianza y reputación	3
5	Mayor conocimiento de las necesidades y soluciones a problemas de financiación concretos.	3
6	Actividades sociales del Fondo Formación y Promoción Cooperativa.	2
7	Fidelidad	2
8	Predisposición y empatía	2
9	Importante red de capital social	1
10	Participación democrática del socio.	1
	TOTAL	34

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los intangibles relacionados con la extensa implantación de las cooperativas de crédito y su proximidad (con los consecuentes resultados de mayor implicación, confianza, etc.) son la principal fortaleza de su capital social. Asimismo, el compromiso con los socios también es un punto fuerte importante de este tipo de entidades de crédito (especialmente en las de menor tamaño).

Tabla 3: Debilidades del capital social de las cooperativas de crédito.

Orden	DEBILIDADES DEL CAPITAL SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	Nº
1	Reputación e imagen corporativa (negativa o desconocida).	7
2	Escasa dimensión y falta de recursos.	4
3	Falta de incentivos para ser socio y escasa participación de los mismos.	2
4	Influencia y atención por parte de la administración.	2
5	Personal joven sin conciencia cooperativista y con bajo sentido de pertenencia.	2
6	Actitudes y posición institucional.	2
7	Cierta desnaturalización en las relaciones con socios a medida que crece la entidad o esta se diversifica.	1
8	Poca comunicación de la RSE.	1
9	Baja implicación en el proceso de desarrollo económico del entorno.	1
10	Autonomía.	1
11	Falta de innovación.	1
TOTAL		24

Fuente: Elaboración propia.

Por el otro lado, respecto a las debilidades, destaca de forma fundamental la negativa percepción de la reputación y la imagen corporativa (bien porque es negativa, bien porque este tipo de entidades son desconocidas). El resto de debilidades señaladas por los expertos no son tan relevantes, destacando la falta de incentivos para los socios y la falta de atención por parte de la administración.

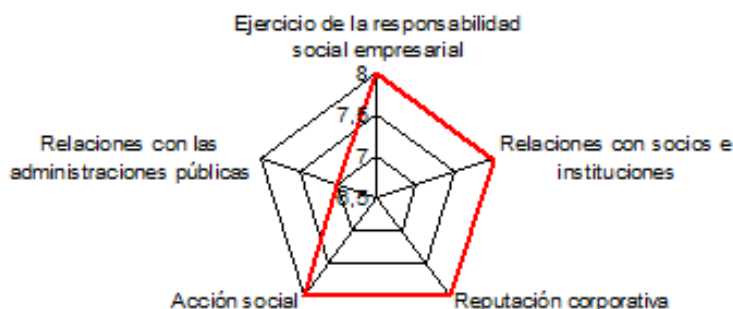
Por otro lado, en lo que se refiere a la valoración de las variables del capital social de las cooperativas, los resultados del tratamiento estadístico –tras la segunda ronda- se ha conseguido un consenso absoluto en la respuesta del grupo (superándose las dos opiniones que no contaban con consenso en la primera ronda). A partir de estas valoraciones, la tabla 4 determina una nueva jerarquización de las variables de capital social en función de su importancia para las cooperativas de crédito:

Tabla 4: Jerarquización de intangibles de capital social.

Orden	JERARQUIZACIÓN DE INTANGIBLES DE CAPITAL SOCIAL	m	μ
1	Ejercicio de la responsabilidad social empresarial	8,00	8,29
2	Relaciones con socios e instituciones	8,00	8,10
3	Reputación corporativa	8,00	8,00
4	Acción social	8,00	8,00
5	Relaciones con las administraciones públicas	7,00	6,71

Fuente: Elaboración propia.

La figura 3 muestra –de forma gráfica- los anteriores resultados en un diagrama radial. De este modo, la gráfica pretende evidenciar el perfil caracterizador de los intangibles sociales en las cooperativas de crédito.

Figura 3: Valoración de intangibles de Capital Social en las cooperativas de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 4, todos los intangibles de capital social cuentan con elevadas valoraciones. Solo las relaciones con los clientes y las alianzas son más valoradas dentro del capital relacional de las cooperativas de crédito. Cuatro de los intangibles sociales cuentan con una valoración de ocho sobre diez (y con medias bastante similares). De este modo, el perfil anterior resulta bastante homogéneo. Tan solo resulta significativa la menor valoración realizada para las relaciones con la administración pública (un siete sobre diez).

El resultado de la segunda vuelta muestra como -en todos los intangibles evaluados- se ha producido consenso en las opiniones de los expertos, mejorando la situación respecto los 3

consensos alcanzados en la primera vuelta. No obstante, las valoraciones (en términos de mediana) son idénticas por lo que la conclusión del estudio es estable en este capítulo.

Dada la proximidad en la valoración de cuatro de los cinco intangibles evaluados, la jerarquización de los elementos de capital social apenas ha variado después de la segunda vuelta. Sólo se han producido pequeños cambios entre elementos de igual mediana, intercambiándose la responsabilidad social y la acción social como principal intangible social. No obstante, las relaciones con la administración siguen siendo percibidas como el intangible menos relevante del capital social de las cooperativas de crédito.

Por último, tan solo resta el análisis comparativo entre los principales grupos de intangibles de capital social de las cooperativas de crédito y el resto de entidades crediticias: bancos y cajas de ahorro. Los resultados se representan en la tabla 5:

Tabla 5: Comparativa de intangibles de Capital Social (cooperativas vs. resto de entidades de crédito).

GRUPO	Mucho menor	Menor	Similar a bancos y cajas	Mayor	Mucho mayor
Lealtad y satisfacción de los clientes producto de sus vínculos geográficos ó sectoriales.				X	
Participación en cantidad y calidad de los socios.				X	
Grado de importancia de las alianzas.			X		

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, tras la segunda vuelta del estudio, también ha existido consenso en la comparación del capital social de las cooperativas con el resto del sector crediticio. De este modo, ha existido unanimidad al opinar que los vínculos geográficos y sectoriales de las cooperativas de crédito son más potentes que los de bancos y cajas de ahorro (lo cual afecta va la lealtad y la satisfacción de los clientes). En el mismo sentido, la participación de los socios ha sido cualificada como superior en las cooperativas de crédito que en el resto de entidades de depósito. Respecto al grado de importancia de las alianzas, el estudio concluye

que es similar al del resto de entidades de crédito (no suponiendo una fortaleza o una debilidad relativa).

Durante la segunda ronda, la opinión del grupo no ha cambiado apenas, manteniéndose estable. Cabe decir que –en ambas rondas- la respuesta más frecuente también ha considerado la vinculación de las cooperativas de crédito como mayor (coincidiendo prácticamente media, moda y mediana).

5. CONCLUSIONES

En primer lugar, cabe destacar que –al igual que otros estudios- el capital relacional es especialmente relevante en el caso de las entidades financieras. Este hecho es lógico en un sector que basa su negocio en la *confianza* entre entidad y cliente. Además, la pertenencia de la banca cooperativa a la denominada *economía social* la dota de una ideología que –a priori- debería generar potentes intangibles sociales. Así, dentro de los intangibles relacionales, la adecuada gestión del capital social de las cooperativas de crédito debería ser capaz de generar retornos de rentas futuras.

En segundo lugar, hay que insistir en que la banca cooperativa es un conjunto de realidades muy heterogéneo (donde conviven entidades exclusivamente de ámbito local con otras muchísimo mayores) y que –por lo tanto- resulta muy complicado extraer conclusiones y comparaciones válidas para todas y cada una de las realidades existentes en este capítulo.

El diagnóstico del actual capital social de las cooperativas de crédito españolas se caracteriza por su proximidad, fruto de una extensa implantación destinada a encontrar una mayor confianza e implicación con la clientela. También cabe destacar como fortaleza el compromiso de las cooperativas de crédito con los socios (especialmente en las pequeñas).

Sin embargo, las cooperativas de crédito españolas son percibidas negativamente (o resultan desconocidas) en relación a su reputación y a su imagen corporativa. De este modo, bien resultan desconocidas para amplias capas de la población, bien son percibidas como menos “profesionales” (creen que no son capaces de ofrecer la misma gama de productos,

condiciones y servicios). Asimismo, destacan como debilidades la falta de incentivos para los socios y la poca atención por parte de la administración.

A la vista de los resultados del estudio desarrollado en el presente trabajo, la primera conclusión específica resulta evidente: la forma jurídica determina significativamente la estructura del capital social de una entidad de crédito. Consecuentemente, en un entorno *hipercompetitivo* como el bancario, la estrategia de futuro de las cooperativas debería contemplar el fortalecimiento de las ventajas competitivas de su capital social.

De forma más específica, hay que manifestar que el capital social de una cooperativa de crédito destaca especialmente por su alta valoración (aproximadamente, 8 sobre 10). De este modo, el ejercicio de la responsabilidad social corporativa, las relaciones con socios e instituciones, la reputación y la acción social son los intangibles críticos en la banca cooperativa. Sin embargo, las relaciones con las administraciones públicas resultan poco sobresalientes en el ámbito de estas entidades.

Además, los intangibles sociales de las cooperativas de crédito están –en general- en niveles por encima del resto de entidades crediticias (constituyendo una clara fortaleza generadora de ventaja competitiva) respecto a bancos y cajas de ahorro. Consecuentemente, los ‘vínculos geográficos y sectoriales’ y la ‘participación del socio’ deberían seguir siendo potenciados en las cooperativas de crédito en tanto que ventaja relativa respecto al resto de entidades de depósito.

En sentido contrario, cabe indicar que en el diagnóstico realizado en el estudio se ha puesto de manifiesto el reducido apoyo de las administraciones al sector. Al mismo tiempo se considera que este intangible es el menos relevante del capital social de las cooperativas de crédito por lo que en realidad no supone una debilidad significativa.

Llama la atención la alta valoración que se realiza del ejercicio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y de la acción social de la empresa. Aunque es un tema de plena actualidad, la traslación práctica a amplios sectores de nuestras empresas resulta todavía lejana. En consecuencia, las cooperativas de crédito parecen querer estar en este punto en la vanguardia empresarial, puesto que se situarían en el grupo de empresas más interesadas en el desarrollo de la RSC.

En conclusión, en la misma línea emprendida por las cajas de ahorro, las cooperativas de crédito deberían fortalecer las políticas dirigidas a potenciar su capital social. Éstas provienen del mismo ámbito (la economía social) y han sabido consolidar en la percepción ciudadana que la obra social constituye –tal vez- su principal ventaja competitiva frente a los bancos.

El ejemplo de las cajas de ahorro constituye todo un ejemplo y, por lo tanto, en el ámbito específico de las cooperativas de crédito la instrumentación del Fondo de Educación y Promoción Cooperativa (FEPC) debería suponer una ventaja competitiva diferenciadora del cooperativismo de crédito. Sin embargo, a efectos prácticos, esto no se ha conseguido trasladar a la percepción de las instituciones y los ciudadanos. En este sentido, un punto crítico es la potenciación de la política de comunicación del FEPC ya que sin duda una mayor eficacia incrementaría los intangibles sociales de las cooperativas de crédito.

Sin embargo, la heterogeneidad del sector impide a muchas cooperativas de crédito poder tener una potente política de comunicación. Por lo tanto, parece lógico que esta labor de comunicación (eventos, campañas publicitarias, etc.) debería corresponder al Grupo Caja Rural, como vía óptima para la búsqueda de sinergias y de economías de escala.

BIBLIOGRAFIA

AMAT, Oriol. Reflexiones y propuestas sobre los problemas de la información contable. *Economistas*, nº 83, 2002, p. 94-103.

BUENO, Eduardo. El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 18 nº 2-3, 2002, p. 157-176.

COHEN, Don y PRUSAK, Laurence. *In good company: how social capital makes organizations work*. Boston, MA: Harvard University Press, 2001. ISBN: 978-0875849133.

COLEMAN, James. *Foundations of social theory*. Boston, MA: Harvard University Press, 1990. ISBN: 0-674-31225-2

- CASTELLS, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial, 1997. ISBN 84-206-4456-0.
- CORBETTA, Piergiorgio. *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Ed. Mc Graw-Hill, 2003. ISBN: 978-8448156107.
- GROUP VALUE JUDGEMENTS. Documento de trabajo. Rand Corporation. En: SÁNCHEZ, María Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen Gloria. En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 45, 2000, pp.188- 213.
- DI PIAZZA, Samuel A. y ECCLES, Robert G. *Recuperar la confianza: el futuro de la información corporativa*. Madrid: FT Prentice-Hall, 2002. ISBN 84-205-3774-8.
- FILDES, Robert; JALLAND, Mike y WOOD, Doug. Forecasting in Conditions of Uncertainty. *Long Range Planning*, vol. II, nº 4, 1978. En: SÁNCHEZ, María Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen Gloria. En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 45, 2000, pp.188- 213.
- FUKUYAMA, Francis. *Confianza. Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*. Madrid: Ed. Atlántida, 1996. ISBN: 9500815702
- GUPTA, Uma y CLARKE, Robert. Theory and Applications of the Delphi Technique: A Bibliography (1975-1994). *Technological Forecasting and Social Change*, vol.53, nº 2, 1996. En: SÁNCHEZ, María Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen Gloria. En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 45, 2000, pp.188- 213.
- LESSER, Eric y COTHREL, Joseph. Fast Friends: Virtuality and Social Capital. *Knowledge Directions*, nº spring-summer, 2001.
- NAHAPIET, Janine y GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy Of Management Review*, Vol. 23 nº2, 1998, pp.242-266.
- IADE - UAM. Modelo de medición y gestión del capital intelectual: “Modelo Intellectus”. Documentos Intellectus nº5 junio, 2003.

- LANDETA, Jon. *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel, 1999. ISBN: 978-84-344-2836-2.
- LINSTONE, Harold y TUROFF, Murray. *The Delphi Method. Techniques and Applications*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1975. En: LANDETA, Jon. *El método Delphi. Una técnica de prevision para la incertidumbre*. Barcelona: Ed. Ariel, 1999. ISBN: 978-84-344-2836-2.
- McELROY, M.W. Social innovation capital. Draft, Macroinnovation Associates, Julio, 2001, pp. 1-14.
- RODRÍGUEZ, Óscar. El capital social como componente crítico del capital intelectual de las cajas de ahorros. Director: Bueno, Eduardo. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, 2004.
- RODRÍGUEZ, Óscar. El capital social como componente del capital intelectual de las cajas de ahorros. Comunicación presentada en el XVI Congreso Nacional de ACEDE. Universitat de València, 2006.
- SÁNCHEZ, María Paloma; CHAMINADE, Cristina y ESCOBAR, Carmen Gloria. En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, nº 45, 2000, pp.188- 213.
- SERVER IZQUIERDO, Ricardo J. y MELIÁN NAVARRO, Amparo. Vertebración del cooperativismo de crédito en España y en la Comunidad Valenciana en el marco del sistema financiero. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España*, nº 28, abril, 1998, pp. 139-166.
- SVEIBY, Karl Erik. *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2000.