

REVESCO

Revista de Estudios Cooperativos

Juan Miguel Báez Melián

La participación de los trabajadores en los ingresos de la empresa. Un análisis de eficiencia.

**Teresa Fayos Gardó y
Haydeé Calderón García**

Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas.

Encarnación García Ruiz

El negocio fundacional en las sociedades cooperativas de participación pública.

**Javier Iturrioz del Campo y
Sonia Martín López**

El tamaño como elemento determinante de la insolvencia en las sociedades cooperativas: estudio a partir de los procesos concursales.

**Federico Martínez-Carrasco
Pleite, José Andrés López Yepes
y J. Longinos Marín Rives**

Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de Murcia.

**Ignacio Ruiz Guerra y
Víctor Manuel Martín López**

Cooperativas agroalimentarias e impacto de su estrategia en el desarrollo rural: análisis cualitativo en Castilla-La Mancha.

AECOOP

Asociación
de Estudios
Cooperativos



**ESCUELA DE ESTUDIOS
COOPERATIVOS**

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

Número 111

Segundo Cuatrimestre 2013

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. 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. Enrique PASTOR SELLER. Universidad de Murcia. Murcia (España).
- 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. Francisco SALINAS RAMOS. Universidad Pontificia de Salamanca. Madrid (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

La participación de los trabajadores en los ingresos de la empresa. Un análisis de eficiencia, por <i>Juan Miguel Báez Melián</i>	7
Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas, por <i>Teresa Fayos Gardó y Haydeé Calderón García</i>	32
El negocio fundacional en las sociedades cooperativas de participación pública, por <i>Encarnación García Ruiz</i>	60
El tamaño como elemento determinante de la insolvencia en las sociedades cooperativas: estudio a partir de los procesos concursales, por <i>Javier Iturrioz del Campo y Sonia Martín López</i>	90
Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de Murcia, por <i>Federico Martínez-Carrasco Pleite, José Andrés López Yepes y J. Longinos Marín Rives</i>	108
Cooperativas agroalimentarias e impacto de su estrategia en el desarrollo rural: análisis cualitativo en Castilla-La Mancha, por <i>Ignacio Ruiz Guerra y Víctor Manuel Martín López</i>	137

LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS INGRESOS DE LA EMPRESA. UN ANÁLISIS DE EFICIENCIA

POR

Juan Miguel BÁEZ MELIÁN¹

RESUMEN

En este trabajo se analiza la relación de empleo en una empresa capitalista convencional. Su punto de partida es el carácter de información privada que tiene el desempeño del empleado. Esto hace que la relación contractual entre el empresario y el trabajador conlleve un problema relativo al esfuerzo que el trabajador dedica a la empresa. En el presente trabajo se estudian dos posibles soluciones a dicho problema: la supervisión por parte del empresario y la participación en los ingresos de la empresa por parte del trabajador, comparando ambas soluciones con la de *first-best*. La principal conclusión de nuestro análisis es la superioridad técnica de la empresa participativa sobre la jerárquica debido al ahorro en gastos de supervisión.

Palabras clave: relación de empleo, información oculta, supervisión, empresa democrática.

Claves Econlit: J53, J54, M51, P120

THE PARTICIPATION OF THE WORKERS IN THE INCOME OF THE COMPANY. AN ANALYSIS OF EFFICIENCY

ABSTRACT

In this paper the employment relationship is analyzed in a conventional capitalist company. The starting point is the type of private information related to the kind of work carried out by the employee. This results in the contractual relationship between the

¹ Juan Miguel BÁEZ MELIÁN: Departamento de Dirección y Organización de Empresas Universidad de Zaragoza. Dirección de correo electrónico: jmbaez@unizar.es

businessman and the worker creates a problem relative to the effort that the worker dedicates to the company. In this paper two possible alternative solutions are studied: supervision on the part of the businessman and the participation in company revenue on the part of the worker, comparing both solutions with the first-best. The main conclusion of our analysis is the technical superiority of the participative company over the hierarchic one due to the saving in supervising expenses.

Key words: employment relationship, hidden information, supervision, democratic firm.

1. INTRODUCCIÓN

El tema central de este trabajo es la relación de empleo en la empresa capitalista convencional, entendiendo esta como aquella empresa en la que existe una clara distinción entre la persona (o personas) dueña de la empresa y la mano de obra contratada por ella. Nuestra idea central es que la relación de empleo en este tipo de empresas se regula mediante un contrato de carácter incompleto, es decir, en el que no se pueden prever todas las posibles contingencias que puedan originarse en el futuro.

Estas posibles contingencias están relacionadas con diversos aspectos que afectan tanto a los intereses del propietario como al de los trabajadores. Sin embargo, nosotros nos centraremos en el carácter de información oculta que tiene el esfuerzo de los trabajadores con respecto al empresario. Obviamente esto no sería un problema si no existiera un conflicto de intereses entre el empresario y el trabajador, de no fácil solución. Al propietario le interesa que los trabajadores dediquen el máximo esfuerzo posible a la empresa con el mínimo salario (ambas cosas maximizaría el beneficio residual), y a los trabajadores les interesa todo lo contrario: mínimo esfuerzo con el máximo salario (ambas maximizaría el bienestar obtenido por su participación en la empresa).

El problema esencial consiste en que el *performance* de la empresa depende del desempeño que el trabajador pone en su trabajo. Sin embargo, el carácter incompleto del contrato firmado entre el trabajador y el dueño de la empresa deja abierta esta cuestión. El trabajador puede firmar que va a dedicar un determinado nivel de desempeño pero nada garantiza que vaya a cumplirlo. Dicho con otras palabras: el trabajador sabe el nivel de esfuerzo que va a dedicar a la empresa, pero eso es información privada del mismo.

Este problema admite al menos dos tipos de soluciones. Por un lado, el empresario puede establecer un sistema de vigilancia sobre los trabajadores. Esto implicaría incurrir en costes de transacción de tipo directo. Nótese, y esta es una idea esencial de nuestro trabajo, que los recursos dedicados a este sistema de vigilancia podrían alternatively dedicarse al propio proceso productivo (en el caso de que no fuera necesario la vigilancia), lo que aumentaría el nivel de producción. Esto nos aleja del punto de eficiencia productiva, aquel que se conseguiría si pudiéramos contratar en condiciones ideales, es decir, sin el problema de información asimétrica y el conflicto de intereses subyacente.

Otra posible solución alternativa sería la participación de los trabajadores en los ingresos de la empresa. Esto aliviaría en alguna medida el problema de incentivos planteado pero, como veremos más adelante, sólo se resolvería el problema si dicha participación es total, es decir, si la empresa fuera propiedad de los trabajadores.

En este trabajo se analizan estas dos soluciones, comparándolas con la de *first best*, con el objetivo de comprobar cuál de ellas es más eficiente. En el siguiente apartado haremos un breve repaso a la literatura sobre la transacción empresario/trabajador. En el tercer capítulo planteamos la solución socialmente eficiente (*first best*), es decir, aquel punto en donde el bienestar conjunto de ambos agentes es el máximo posible. El siguiente apartado lo dedicamos a la solución de vigilancia o supervisión por parte del empresario, poniendo el énfasis en el coste que supone para el empresario (y para la sociedad) la puesta en marcha del sistema de vigilancia. En el quinto epígrafe abordamos la solución alternativa: la participación de los trabajadores en los ingresos de la empresa, es decir, la solución no jerárquica. Nuestra idea es que dicha participación en los ingresos viene a ser una buena aproximación a cualquiera de las tres principales formas participativas: en los beneficios, en la gestión y en la propiedad de la empresa. En el capítulo sexto planteamos a modo de resumen un ejemplo numérico con el que intentamos clarificar nuestro planteamiento básico. En el capítulo séptimo hacemos una breve discusión sobre el tema a partir del análisis hecho en los epígrafes anteriores. Por último, terminamos con el habitual apartado de conclusiones.

En definitiva, lo que queremos abordar en este trabajo es comprobar si la supervisión por parte del empresario propietario sobre los trabajadores de la empresa es socialmente eficiente. O si, por el contrario, la puesta en marcha de cualquier forma participativa podría generar ganancias en términos de bienestar. Pensamos que el debate implícito que estamos considerando es interesante en sí mismo, ya que aborda el carácter más o menos democrático

del mundo laboral, es decir, de una buena parte de la vida de las personas adultas. Por otra parte, es una temática que está despertando mucho debate en los últimos años. Véase, por ejemplo, las múltiples propuestas de participación laboral por parte de las instituciones europeas. En general, la razón de dicha participación es doble: la búsqueda de una mayor eficiencia mediante una mayor implicación del trabajador en la empresa y la implantación de los valores democráticos en el mundo empresarial. En una buena parte de la literatura ambos tipos de objetivos se ven antagónicos. En este trabajo se defiende que son complementarios.

2. LA RELACIÓN CONTRACTUAL EMPRESARIO-TRABAJADOR

Dentro del ámbito de la Ciencia Económica, el análisis de la relación empresario/trabajador es quizás una de las cuestiones más polémicas y, por tanto, donde existe una amplia variedad de opiniones y posturas enfrentadas. Es por ello que el intento de resumir todas estas opiniones en el reducido espacio de un epígrafe de un artículo resulta una tarea muy complicada. Para empezar hay que decir que dicha relación es sustancialmente diferente a la que existía entre el señor y el siervo en un régimen feudal, o entre el amo y el esclavo en el sistema esclavista. Por otra parte, desde el surgimiento del capitalismo, cuando comienza la interacción entre los dueños de los medios de producción (empresarios) y las personas que trabajan para ellos (trabajadores), la institución empresarial ha pasado por diferentes etapas y formas organizativas, lo que complica aún más la tarea mencionada.

Uno de los problemas más importantes que genera esta evolución organizativa (y la tecnológica correspondiente) es que los sistemas normativos y de aculturación evolucionan de forma bastante más lenta (Ben-Ner y Putterman, 1999). Las últimas generaciones de la sociedad industrializada ha sufrido una transformación que resulta crucial: hasta hace unas cuantas décadas las personas vivían en una sola localidad, producían la mayoría de los productos que necesitaban e interactuaban con un reducido número de personas a lo largo de toda su vida en una estructura económico-social bastante rígida. En la actualidad, la mayoría de nosotros dependemos de la venta de las mercancías o servicios en cuya producción participamos, trabajamos para varias empresas y en varias localidades durante nuestra vida. La menor interacción con el mismo grupo de personas dificulta el desarrollo de lealtades y afecciones, lo que resulta un obstáculo para poder beneficiarse de un comportamiento recíproco (Ben-Ner y Putterman, 1999).

Otra dificultad añadida es que una buena parte de la teoría económica ha tratado a la empresa como una “caja negra” en la que se llevan a cabo una serie de intercambios bajo la autoridad del empresario (a diferencia de los intercambios en el mercado, donde, a priori, no existe jerarquía entre los oferentes y demandantes), sin preocuparse mucho de la naturaleza de dichos intercambios. Sin embargo, para otra buena parte de la teoría convencional dicha autoridad simplemente no existe. Véase, por ejemplo, la siguiente frase: “un empleador no tiene sobre el empleado más autoridad que un cliente sobre su proveedor” (Arruñada, 1990).

La visión que se tiene sobre la interacción empresario/trabajador está muy relacionada con la visión de la propia existencia de la empresa. Esta puede deberse a la existencia de costes de transacción (Coase, 1937), al ahorro de los costes de supervisión (Alchian y Demsetz, 1972) o a la explotación de los trabajadores por parte de los propietarios capitalistas (Gintis, 1976).

Si consideramos al empresario como un nexo contractual entre los diferentes factores que integran la empresa (Arruñada, 1990), esta en sí misma carece de objetivos propios. Son las personas que la componen las que tienen objetivos a maximizar, por lo que pueden surgir conflictos entre ellos. Uno de estos posibles conflictos es precisamente el existente entre el empleador propietario y el trabajador no propietario. La clave para entender este conflicto está en la idea que tengamos sobre la naturaleza humana. En este sentido, podemos distinguir dos líneas de pensamiento sustancialmente diferentes.

Por un lado, tenemos una línea de pensamiento que desarrolla el punto de vista de la teoría más convencional, cuyos principales autores son Coase (1937), Alchian y Demsetz (1972), Holstrom (1982) y Jensen y Meclinkg (1994). Para estos autores la reconciliación entre los intereses particulares de los agentes y los intereses colectivos tiene lugar mediante el predominio de los primeros sobre los segundos. Se llega incluso a negar la existencia de los intereses colectivos: “las organizaciones o grupos de individuos no tienen preferencias; sólo los individuos en sí mismos pueden tener preferencias” (Jensen y Meclinkg, 1994).

El principal desarrollo de esta visión es la Teoría de la Agencia que es usada para analizar la relación entre el empresario y el trabajador. Según esta teoría el empresario (principal) debe vigilar al trabajador (agente) para que éste actúe siguiendo los intereses de aquél, aunque también se reconoce que la relación de agencia puede tener la dirección inversa, es decir, que el trabajador puede ejercer de principal, especialmente cuando el

trabajador debe invertir en capital humano específico a la empresa (Arruñada, 1990). En cualquier caso, para esta línea de pensamiento la vigilancia implica un consumo de recursos que no pueden dedicar a la producción pero, a menos que se cambiara la condición humana, esta sería aún menor si no existiera dicha vigilancia. La cuestión de quién soporta estos costes dependerá de si el escaqueo del trabajador es anticipado por el empresario, o no. En el primer caso el coste será soportado entre ambas partes, mientras que si el escaqueo no es anticipado por el empresario será éste quien soporte el mismo.

La segunda línea de pensamiento tiene en cuenta en mayor medida los intereses colectivos. En ella podemos destacar, entre otros, los trabajos de Shapiro y Stiglitz (1984), Bowles (1985), Bowles y Gintis (1998) y Ben-Ner y Putterman (1999). Una idea central de estos autores es la profundización de la democracia como una forma de generar bienestar social. En este sentido, la eliminación de las formas jerárquicas en la empresa o, en otras palabras, el fomento de la empresa participativa es una forma de profundización democrática. Básicamente, existen tres formas de participación de los trabajadores: en la propiedad, en los beneficios y en la gestión de la empresa. Las tres igual de importantes para generar bienestar, aunque pensamos que la participación en la gestión resulta crucial para que las otras dos resulten efectivas (Báez, 2011).

La superioridad técnica de la empresa democrática es defendida por Bowles y Gintis (1993 y 1998), basándose en tres razones. En primer lugar, porque siendo los trabajadores los únicos beneficiarios del beneficio residual es razonable pensar que estarían dispuestos a aportar un mayor esfuerzo (efecto participación). En segundo lugar, porque los trabajadores tienen incentivos para el monitoreo mutuo, por lo que la empresa democrática podría desarrollar una estructura de control más efectiva (efecto monitoreo mutuo). Y por último, está el hecho de que el salario ofrecido en la empresa capitalista convencional es demasiado bajo, por lo que existe un rango de estructura de propiedad y esquemas de pagos por parte de la empresa democrática que le permitiría superar esta fuente de ineficiencia (efecto incentivo de salario).

Otra idea central en esta línea de pensamiento es el rechazo al concepto de “homo economicus”, es decir, al agente perfectamente racional. “No existe ninguna base científica sobre la que asumir que el bienestar o control propio sobre recursos es la preocupación exclusiva e inmutable de las personas” (Ben-Ner y Putterman, 1999). Para estos autores el concepto de racionalidad limitada ha sido un importante avance, pero insuficiente. Las reglas

de juego y las instituciones que las generan han de tenerse en cuenta si se pretende un análisis más realista.

El análisis de casos reales de empresas democráticas han proporcionado pistas de cómo se modifican las relaciones laborales cuando la figura del empresario supervisor desaparece. Por ejemplo, Deledicque et, al. (2005) realizaron un estudio de una empresa controlada por los trabajadores en Argentina. Según estos autores, básicamente se mantuvo la misma estructura organizativa, aunque se eliminaron los cargos de supervisión y control y se redujo el trabajo administrativo. Las nuevas reglas de trabajo no fueron fáciles de implantar, manteniéndose la tensión entre actitudes cooperativas y no-cooperativas, basándose las nuevas relaciones en una mayor igualdad y confianza.

3. EL MODELO DE FIRST BEST

Consideramos en este apartado una transacción entre un empresario y un trabajador en la que no existe el problema de información oculta ya comentado. En este caso no hacen falta ni el gasto en vigilancia por parte del empresario ni la participación en los ingresos por parte del trabajador. El bienestar de ambos agentes se mide mediante las funciones de beneficio y utilidad respectivamente. El beneficio del empresario viene dado por la siguiente función:

$$B^o = I - C = p \cdot q(e) - w \quad [1]$$

donde p es el precio del bien producido, q es la cantidad producida (que depende a su vez del esfuerzo dedicado por parte del trabajador, e , siendo $q'(e) > 0$ y $q''(e) < 0$) y w es el salario pagado al trabajador (estamos suponiendo que el resto de los costes, o no existen, o son fijos).

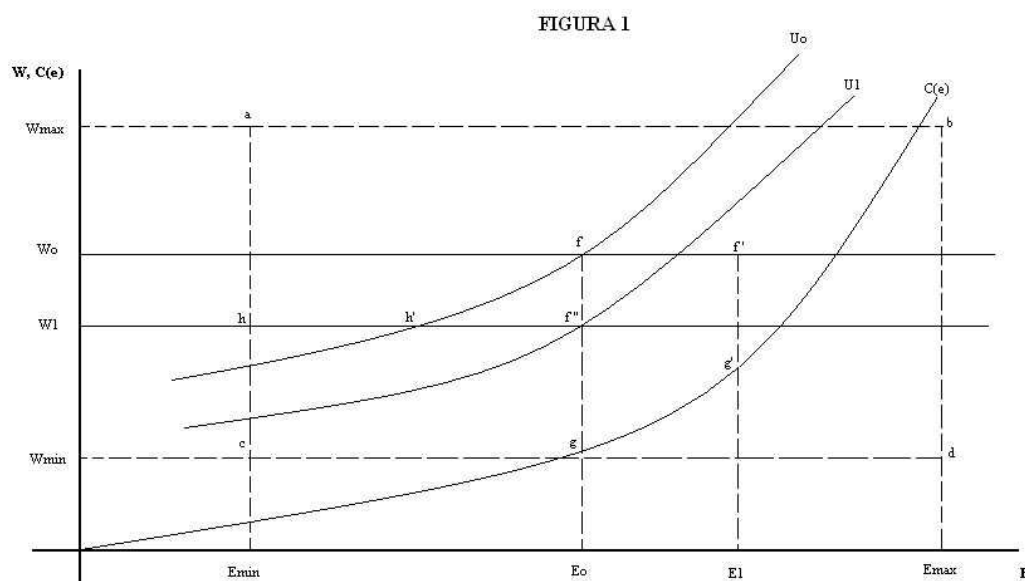
Por su parte, la función de utilidad del trabajador podría tener la siguiente forma:

$$U = w - c(e) \quad [2]$$

donde $c(e)$ es el coste del esfuerzo ($c'(e) > 0$ y $c''(e) > 0$).

En la figura 1 representamos el equilibrio del trabajador que recibe un salario fijo (w_0) a cambio del esfuerzo que dedica a la empresa, aunque dicho esfuerzo representa un coste para él. El área representada por el rectángulo abcd incluye todos los posibles puntos de equilibrio. Esta área está acotada por el salario máximo ($w_{\max}$), dado por las posibilidades de supervivencia de la empresa, el salario mínimo ($w_{\min}$), dado por la legislación laboral vigente,

el esfuerzo máximo ($e_{\max}$), limitada por las condiciones físicas del trabajador, y el esfuerzo mínimo ($e_{\min}$), dado por la costumbre socialmente aceptada.



Cualquier punto perteneciente a dicho rectángulo podría ser de equilibrio. El trabajador tratará de acercarse lo más posible al punto a (máximo salario con mínimo esfuerzo), alejándose del punto d (mínimo salario con máximo esfuerzo). El salario, dentro de los límites establecidos, será mayor o menor en función del poder negociador de ambas partes. La cantidad de esfuerzo dependerá de la costumbre (ya que en este modelo no existe problema de información oculta). Suponiendo un poder negociador igual y que el esfuerzo socialmente aceptado (para ese salario) fuese e_0 , el equilibrio se alcanzaría en el punto f ($w_0 = (w_{\max} + w_{\min})/2$). Por construcción la distancia fg representa el nivel de utilidad del trabajador, superior a $f'g'$, el nivel de utilidad de reserva (representada por el nivel de bienestar que podría obtener en el desempleo o en otro trabajo alternativo). La utilidad obtenida en el punto f es la misma para toda la curva de indiferencia que pasa por dicho punto (por construcción dicha curva tiene la misma curvatura que la función del esfuerzo $c(e)$).

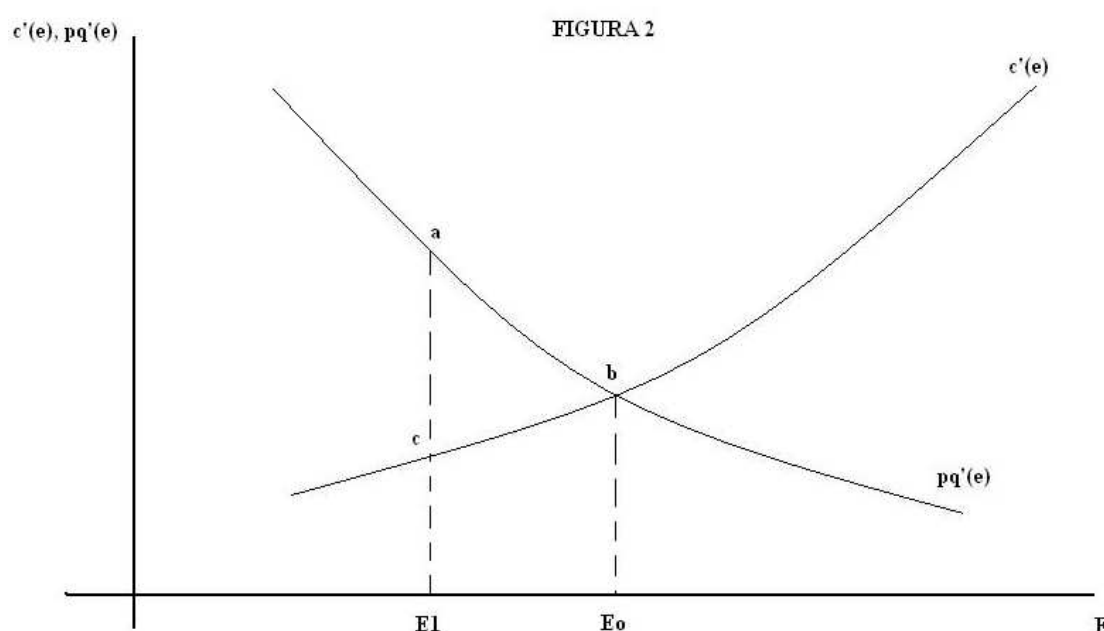
Por definición, este es el punto de eficiencia social, que podría también obtenerse maximizando en la función de bienestar social:

$$FBS = U + B^0 = w - c(e) + pq(e) - w = pq(e) - c(e) \quad [3]$$

La cantidad de esfuerzo que maximiza dicha función sería la que cumpliera la siguiente igualdad:

$$pq'(e) = c'(e) \quad [4]$$

es decir, donde el valor de la productividad marginal del esfuerzo (decreciente) sea igual a su coste marginal (creciente). Para un esfuerzo inferior el valor de la productividad marginal del esfuerzo sería superior a su coste marginal, por lo que se dejarían de obtener las ganancias de las próximas unidades de esfuerzo. Para un esfuerzo superior al obtenido por la igualdad [4] el coste de las últimas unidades aportadas estaría por encima del valor producida por ellas. Un ejemplo del primer tipo de ineficiencia puede verse gráficamente en la figura 2. Si el esfuerzo aportado por el trabajador es, por ejemplo, e_1 , por debajo del nivel de eficiencia, e_0 , la ineficiencia sería igual al área abc de la figura.



Un aumento, por ejemplo, del precio del producto (p) desplazaría hacia arriba la línea $pq'(e)$, por lo que el nivel eficiente de esfuerzo también se incrementaría. Este aumento sería tanto mayor cuanto más horizontal sea la curva $c'(e)$, es decir, cuanto menos costoso sea el esfuerzo. En el gráfico 1 dicho aumento se manifiesta en un desplazamiento hacia arriba de w , es decir, mediante un incremento del salario, única vía que tiene el empresario para lograr un incremento en la producción.

4. EL MODELO CON VIGILANCIA POR PARTE DEL EMPRESARIO

En este modelo el empresario introduce un sistema de supervisión que supone un coste para él. Por tanto, ahora la función de beneficios de la empresa tiene la siguiente forma:

$$B^o = I - C = p \cdot q(e) - w - v \quad [5]$$

siendo v el gasto en vigilancia por parte del empresario. Sin embargo, la función de utilidad del trabajador sigue siendo la vista anteriormente [2].

En este modelo los recursos que el empresario dedica a la vigilancia del trabajador tienen una doble lectura. Por un lado, generan mayores ingresos, debido al mayor esfuerzo por parte del trabajador pero, pero por otro lado y como ya hemos comentado, constituyen un coste para él.

Por su parte, el trabajador dedicará el esfuerzo suficiente para evitar represalias que, para simplificar, podemos considerar que consisten básicamente en el despido. Esto no supondría una amenaza si no fuera por el alto ratio de desempleo que caracteriza a la mayoría de las economías. La pregunta inmediata de por qué no bajan los salarios para vaciar los mercados de trabajo tiene mucho que ver con el problema de información que se discute en este trabajo. Para conocer mejor el papel que juega el desempleo en este sentido recomendamos la lectura del trabajo de Shapiro y Stiglitz (1984). Este papel esencial del desempleo también es defendido en Bowles (1985; p. 17).

Por tanto, la cantidad de esfuerzo aportada por el trabajador dependerá crecientemente de las posibilidades de que lo cojan escaqueándose, es decir, de los recursos que el empresario dedique a la vigilancia. Esto justifica, obviamente, el carácter creciente del output (y, por tanto, del ingreso) con la cantidad de recursos dedicados a la vigilancia. Sin embargo, como ya hemos dicho, estos recursos también significan un coste para el empresario, por lo que la relación entre costes de vigilancia y beneficio no es del todo clara. Dependerá de la relación que exista entre su efecto positivo (mayor esfuerzo por parte del trabajador) y su efecto negativo (coste de los recursos).

¿Cómo se modificaría el equilibrio con respecto a la situación de *first best* anterior? La cantidad de esfuerzo empleado dependerá ahora de la efectividad del sistema de vigilancia. Si esta fuese nula el trabajador maximizaría su bienestar en $e_{\min}$ (punto h de la figura 1), mejorando por tanto su bienestar. En el otro extremo, cuando la vigilancia es totalmente

efectiva, la cantidad de esfuerzo aportada por el trabajador podría incluso aumentar (siendo superior a e_0) por lo que su bienestar disminuiría.

El nuevo equilibrio puede ser de tres tipos, dependiendo de la cantidad de esfuerzo aportada y, por tanto, de qué agente soporta la pérdida de eficiencia. Si suponemos que el esfuerzo permanece constante, el beneficio tampoco variará, ya que los recursos para establecer el sistema de vigilancia se han obtenido reduciendo el salario. Es decir, el menor salario se verá exactamente compensado por el miedo al despido. El equilibrio en la figura 1 se desplaza desde f a f'' , situándose el trabajador en una curva de indiferencia inferior ($U_1 < U_0$ y $w_0 - w_1 = v$). Esta pérdida de bienestar por parte del trabajador representa el coste de transacción por contratar en condiciones imperfectas, es decir, con información oculta con respecto al esfuerzo. El coste de transacción es en este caso de tipo directo y es soportado en su totalidad por el trabajador.

Ahora bien, si el esfuerzo aumenta, al coste directo de la vigilancia habría que añadir la ineficiencia provocada por un esfuerzo superior a la cantidad eficiente (coste indirecto). Téngase en cuenta que esta no ha variado, dado el carácter constante del coste de vigilancia. El mayor esfuerzo hace que aumenten la producción y, por tanto, el beneficio. Es decir, el trabajador sigue soportando la totalidad del coste de la ineficiencia, pero el mismo tiene ahora tres partes: el coste directo de la vigilancia, el coste indirecto de no aplicar la cantidad de esfuerzo eficiente y el trasvase de bienestar desde el trabajador al empresario. Las dos primeras hacen referencia al problema de información asimétrica respecto a la cantidad de esfuerzo aportada, y la última es consecuencia del conflicto de intereses existente entre el empresario y el trabajador.

La segunda posibilidad es que la pérdida de eficiencia sea soportada por ambos agentes. Para que esto ocurra el nuevo equilibrio deberá situarse a la izquierda de f'' pero a la derecha de h' . Es fácil comprobar que los dos agentes empeoran con respecto a la situación de first best.

La tercera y última de las posibilidades es que la ineficiencia sea soportada en su totalidad por el empresario. Para ello el nuevo equilibrio se debe situar en h' o a su izquierda. En el primer caso el bienestar del trabajador permanecerá constante, pero en el segundo habrá un trasvase de bienestar desde el empresario al trabajador. Es importante destacar que la situación del nuevo equilibrio depende crucialmente de la eficacia del sistema de vigilancia.

Únicamente cuando el esfuerzo aumenta por encima del nivel eficiente, o disminuye por debajo del punto h' , el conflicto de intereses entre ambas partes se manifiesta más claramente. En los puntos intermedios tanto el empresario como el trabajador obtienen pérdidas, aunque la distribución de las mismas dependerá del esfuerzo final, es decir, de la eficacia del sistema de vigilancia. En cualquier caso, el punto donde el esfuerzo permanece constante con respecto a la situación de *first best* (punto f''), puede calificarse como de *second best* en el modelo con vigilancia. En dicho punto la ineficiencia es provocada exclusivamente por el coste directo del sistema de vigilancia.

Vemos ahora con más nitidez la doble lectura ya comentada de los recursos dedicados a la vigilancia. Una positiva: evitan el escaqueo del trabajador, y otra negativa: son la consecuencia de un problema de asimetría de información sobre el esfuerzo del trabajador. Su existencia es la manifestación de un problema o, en sentido más pragmático, es la “solución” al problema. Pero esta solución, como hemos visto, genera una pérdida de eficiencia imposible de evitar a menos que el sistema de vigilancia sea de coste cero.

También sería interesante considerar el proceso inverso, es decir, partiendo una situación con vigilancia el empresario reduce v en la misma magnitud en la que aumenta w . Para simplificar podemos suponer que ello implica la desaparición de la vigilancia. ¿Aumentaría la eficiencia? Con ayuda de nuevo del gráfico 1 podemos observar que, salvo que la reducción del esfuerzo fuera considerable (es decir, que exista un importante problema de información con respecto al esfuerzo), la pregunta anterior sólo admite una respuesta afirmativa. Parece razonable concluir que si dicho trasvase va acompañado de un cambio cultural en la organización dirigido a fomentar la confianza en la misma, tanto el beneficio del empresario como el bienestar del trabajador aumentarían, por lo que habría una ganancia de eficiencia. Esta conclusión coincide con la afirmación de Bowles y Gintis (1998) de que una de las razones de la superioridad técnica de la empresa democrática con respecto a la empresa convencional capitalista es que el sistema de disciplina de esta última es técnicamente ineficiente, en el sentido de que usa demasiados recursos en el control de esfuerzo e insuficientes en los incentivos de salario. Esta idea constituye la base para considerar la otra forma de solucionar el problema de incentivos que estamos estudiando.

5. OTRA FORMA DE RESOLVER EL PROBLEMA: LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJADOR EN EL INGRESO

Como ya hemos comentado, una posible solución, alternativa a la vigilancia, sería la participación en los ingresos obtenidos por la empresa por parte del trabajador. Si el output, y por tanto los ingresos y los beneficios, dependen de su esfuerzo, la participación en los ingresos debería reducir la magnitud del problema de incentivos planteado, ya que las ganancias del escaqueo son ahora menores. Veamos esta cuestión más formalmente. Supongamos que el empresario ofrece el siguiente salario al trabajador:

$$w = \beta \cdot I = \beta \cdot p \cdot q(e) \quad [6]$$

es decir, un salario variable en función de los ingresos de la empresa, esto es, del esfuerzo aportado por el trabajador (siendo $0 < \beta < 1$). Si el sistema de vigilancia es eliminado el trabajador elegirá aquel nivel de esfuerzo que maximice su utilidad:

$$U = w - c(e) = \beta \cdot p \cdot q(e) - c(e) \quad [7]$$

cuyo máximo se obtiene resolviendo la siguiente igualdad:

$$\beta \cdot p \cdot q'(e) = c'(e) \quad [8]$$

Por otra parte, la condición de eficiencia sigue siendo la igualdad [4], ya que la función de bienestar social sigue teniendo la expresión [3]:

$$FBS = U + B^o = \beta \cdot p \cdot q(e) - c(e) + (1 - \beta) \cdot p \cdot q(e) = p \cdot q(e) - c(e)$$

De la igualdad [8] deducimos que el trabajador elegirá una cantidad de esfuerzo inferior a la eficiente, a menos que $\beta = 1$, es decir, que se lleve la totalidad de los ingresos. En esta situación el trabajador sería el dueño de la empresa y se pagaría a sí mismo un salario (cooperativa) por lo que el problema de incentivos habría desaparecido. No obstante, para $\beta < 1$ la solución de participación también genera ineficiencia, ya que en este caso el trabajador aportará un esfuerzo inferior a e_0 de la figura 2. El problema de asimetría sobre la información del esfuerzo sigue existiendo aunque pueda paliarse en alguna medida a través de la participación.

En lo que respecta al empresario, le conviene un esfuerzo que maximice su función de beneficio, que tiene ahora la siguiente forma:

$$B^o = (1 - \beta) \cdot p \cdot q(e) \quad [9]$$

que será igual a cero tanto si $\beta = 1$ como si $\beta = 0$, ya que en este segundo caso el esfuerzo también sería igual a cero y por tanto $q(e) = 0$. La intuición nos dice que debe haber un máximo en $\beta = 1/2$, es decir, cuando los ingresos se reparte igualitariamente entre ambos agentes. Obviamente esto es así porque no estamos considerando el riesgo. En otras palabras: estamos suponiendo que tanto el empresario como el trabajador son neutrales al riesgo.

Por otra parte, si consideramos que el esfuerzo es también función de β , es decir, de la participación en el ingreso por parte del trabajador, la expresión [9] también se puede escribir como sigue:

$$B^o = (1 - \beta) \cdot p \cdot q[e(\beta)] \quad [10]$$

De cuyo máximo se puede deducir la siguiente expresión de β :

$$\beta = 1 - q[e(\beta)] / \delta q / \delta e \cdot \delta e / \delta \beta \quad [11]$$

lo que indica que β será mayor cuanto menor sea el ingreso y mayores las sensibilidades del output respecto al esfuerzo y de éste respecto a β .

Pero, ¿cuál de las dos soluciones es preferible? Nuestro modelo no nos permite responder a esta pregunta categóricamente. Sin embargo, sí podemos afirmar que cuanto mayor sea el coste de la vigilancia y la participación del trabajador en el ingreso, mayor será la probabilidad de que la opción de la participación sea preferible. A diferencia de la solución con vigilancia, esta opción no tiene un punto de *second best* propiamente dicho, ya que, como ya hemos comentado, su punto óptimo coincide con el *first best* cuando $\beta = 1$.

Resulta obvio suponer que la participación en los ingresos tiene como resultado un incremento del esfuerzo del trabajador, por lo que su bienestar ha aumentado (si consideramos que el sistema de vigilancia ha desaparecido y, por tanto, el mayor esfuerzo es una decisión voluntaria). Sin embargo, el efecto sobre los beneficios no es del todo claro. Por un lado, el mayor esfuerzo por parte del trabajador incrementará los ingresos. Este efecto positivo se verá reforzado por la eliminación de los costes de vigilancia. Por otro lado, sin embargo, la menor participación del trabajador en los ingresos totales reducirá sus ingresos. Sí podemos afirmar, no obstante, que cuanto mayor sea la participación del trabajador (β) la opción de la participación en los ingresos resulta preferible en mayor medida.

6. UN EJEMPLO NUMÉRICO

Supongamos una empresa cuya función de producción tiene la siguiente expresión:

$$q(e) = 21e - e^2$$

donde e representa la cantidad de esfuerzo aportada por el único empleado. El coste que dicho esfuerzo representa para el trabajador tiene la siguiente función:

$$c(e) = 3e + 2e^2$$

Suponiendo, para simplificar, que el precio de mercado del bien producido es $P = 1$, las funciones de beneficio del empresario y de utilidad del trabajador son respectivamente:

$$B^o = 21e - e^2 - w; U = w - 3e - 2e^2$$

donde w es el salario fijo pagado por el empresario. Por tanto, la función de bienestar social, que nos permite el cálculo del first best es:

$$FBS = 21e - e^2 - 3e - 2e^2$$

cuyo máximo está en $e = 3$. El esfuerzo efectivo puede ser inferior o superior a este nivel de eficiencia. Por ejemplo, si $e = 2.5$ se produciría una ineficiencia de 3 unidades, mientras que si $e = 3.5$ la ineficiencia sería igual a 0.75. El valor de w no tiene efecto alguno sobre este punto de first best, aunque sí sobre la distribución del bienestar generado en la transacción. Por ejemplo, si $w = 35$ el bienestar obtenido por cada agente en el first best sería:

$$B^o = 21 \cdot 3 - 3^2 - 35 = 19 \text{ y } U = 35 - 3 \cdot 3 - 2 \cdot 3^2 = 8$$

¿Qué ocurriría si el esfuerzo no fuera el de eficiencia? Si $e = 2.5$ entonces $B^o = 3$ y $U = 21$, es decir, el empresario habría perdido 16 unidades, 13 de ellas se añadirían al bienestar del trabajador pero las otras 3 se habrían perdido. En el caso de $e = 3.5$ tendríamos $B^o = 26.25$ y $U = 0$, es decir, el trabajador habría perdido sus 8 unidades de bienestar, 7.25 de ellas serían adquiridas por el empresario, pero las restantes 0.75 se habrían perdido.

Suponemos ahora que el esfuerzo del trabajador no es observable por el empresario por lo que éste decide implantar un sistema de vigilancia con un coste de $v = 5$. Esta cantidad la reduce del salario, por lo que ahora $w = 30$. En el cuadro 1 tenemos los principales resultados de tres casos posibles de nuevo equilibrio. En el primero de ellos (punto a de la

figura 3) el esfuerzo sigue siendo el de first best (segunda fila), por lo que el beneficio no varía, es decir, la totalidad de la ineficiencia es soportada por el trabajador. En este caso la cuantía de dicha ineficiencia es 5, es decir, el coste de la vigilancia (coste directo). Ahora bien, en los otros dos casos (filas tercera y cuarta) a este coste directo hay que añadir la ineficiencia derivada de producir con un esfuerzo no eficiente (coste indirecto). Cuando $e = 2.5$ (punto b de la figura 3) existe un trasvase de bienestar desde el empresario hacia el trabajador. Dicho trasvase ocurre en sentido inverso cuando $e = 3.1$ (punto c de la figura 3), es decir, siempre que el esfuerzo fuese superior al eficiente. Destacar que con un esfuerzo por debajo del eficiente pero por encima de 2.65 no se produciría un trasvase de bienestar desde el empresario hacia el trabajador, ya que ambos agentes perderían bienestar.

Cuadro 1

e	B°	U	BS
3	19	3	22
2.5	11.25	10	21.25
3.1	20.49	1.48	21.97

Supongamos ahora que, para resolver el problema de información oculta sobre el esfuerzo, el empresario ofrece al trabajador su participación en los ingresos de la empresa. Las funciones de beneficio y utilidad son ahora:

$$B^o = (1 - \beta) \cdot (21e - e^2) \text{ y } U = \beta \cdot (21e - e^2) - 3e - 2e^2$$

donde $0 < \beta < 1$. La maximización de la segunda conduce a la siguiente expresión del esfuerzo en función de β :

$$e = (21\beta - 3)/2(\beta + 2)$$

cuyo valor es igual 3 (esfuerzo eficiente) si $\beta = 1$, es decir, si la totalidad del ingreso es recibida por el trabajador. En el cuadro 2 tenemos los principales resultados para tres posibles valores de β : 0.25, 0.5 y 0.75. Se puede apreciar que tanto el esfuerzo como el bienestar del trabajador, así como el bienestar total, son crecientes con respecto a β . Sin embargo, el beneficio tiene un máximo en $\beta = 1/2$, dado que nuestro modelo se desarrolla en un contexto de ausencia de riesgo.

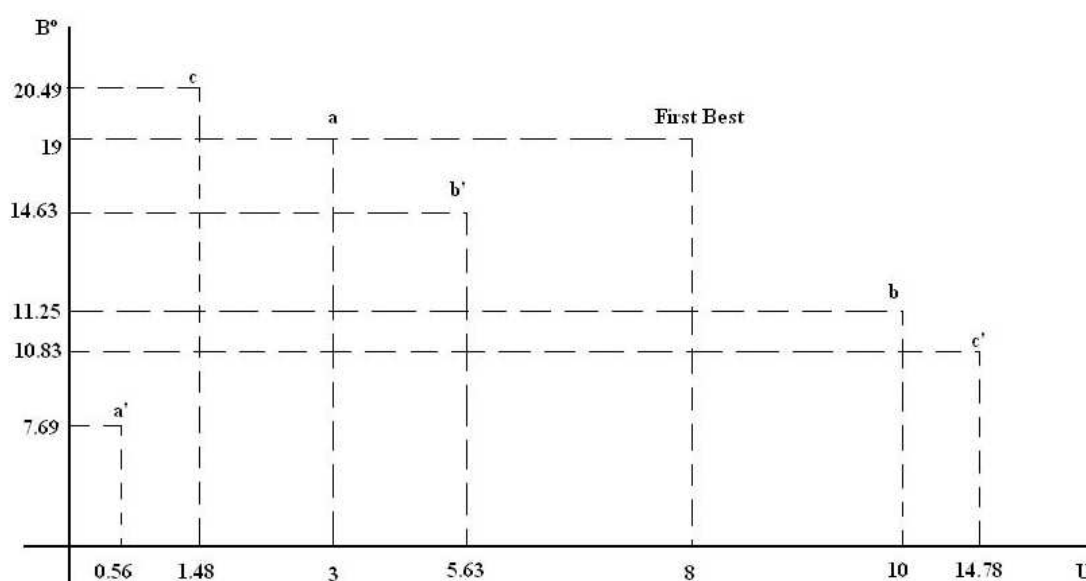
Cuadro 2

B	e	B°	U	BS	Punto en la figura 3
0.25	0.5	7.6875	0.5625	8.25	a'
0.5	1.5	14.625	5.625	20.25	b'
0.75	2.32	10.8344	14.7784	25.6128	c'

En la figura 3 tenemos representados los puntos considerados en los cuadros 1 y 2, además del *first best*. En lo que respecta a los puntos relativos a la solución con vigilancia (puntos a, b y c) podemos apreciar que se trata de un conflicto puro (Bowles y Gintis, 1998), en el sentido de que cualquier mejora en uno de los agentes implica necesariamente el empeoramiento de la otra parte. En realidad, la vigilancia es un intento de resolver dicho conflicto (el punto de *first best* podría ser cualquier otro donde $B^\circ + U = 27$, dependiendo del valor de w), pero el establecimiento de la misma lo que hace es reducir el tamaño de la riqueza creada a repartir.

Sin embargo, en los puntos relativos a la solución de participación (puntos a', b' y c') la cuestión no es tan obvia. Entre los puntos a' y b', es decir, para aquellos donde $\beta < 0.5$, se plantea un problema de coordinación puro, ya que ambos agentes pueden mejorar hasta $\beta = 0.5$. Para una β superior surge de nuevo el conflicto de intereses, ya que a medida que β aumenta el trabajador mejora pero a costa de un empeoramiento del empresario.

FIGURA 3



En el texto de Bowles y Gintis también se destaca estos dos ingredientes de la relación laboral: conflicto y coordinación (pp. 16-21), aunque ellos plantean el problema desde una doble perspectiva: el trabajador debe elegir entre un esfuerzo alto o bajo, pero el propietario capitalista también debe elegir entre un nivel bajo o alto de inversión en la planta. El resultado es una situación de equilibrio de Nash en la que ambos agentes aportan niveles bajos de su respectivo recurso.

7. LA RELACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA CAPITALISTA

Las relaciones de poder que caracterizan a la empresa capitalista convencional distan mucho de ser democráticas. El capitalista aporta capital y el empleado aporta trabajo, pero el primero tiene poder sobre el segundo, en el sentido de que puede despedirle y puede utilizar esta capacidad y otro tipo de sanciones para obtener de él un determinado esfuerzo en beneficio propio (Bowles y Gintis, 1993). Este poder está basado en su posición favorable en el mercado. En palabras de estos autores: los empleadores se encuentran en el *lado corto* del mercado. Dicho de otra manera: la relativa igualdad entre oferentes y demandantes del mercado típico (al menos teóricamente) se sustituye por el poder jerárquico del empresario en el mundo de la empresa. Pensamos que los análisis sobre el desarrollo de la cultura organizacional no tienen en cuenta este aspecto fundamental, tratando igualitariamente a dos tipos de agentes que en la realidad ocupan situaciones sustancialmente opuestas.

En este trabajo hemos analizado la relación laboral que tiene lugar en el seno de este tipo de empresas. Pensamos que los hechos más relevantes que caracterizan dicha relación son dos. Por un lado, está el carácter de información oculta que tiene el esfuerzo del trabajador. El carácter incompleto del contrato de trabajo impide que el desempeño futuro del trabajador pueda ser establecido con precisión. Por otro lado, está el conflicto de intereses entre ambos agentes, en el sentido de que el interés del propietario (definido por su derecho al beneficio residual) es favorecido por su capacidad para obligar a la otra parte a actuar en forma diferente a sus deseos (Bowles, 1985). Por otra parte, las estrategias que tiene el propietario para ejercer dicho poder son costosas y, por tanto, implican una pérdida de eficiencia con respecto a la situación ideal de ausencia de conflicto.

Para centrarnos en el tema del desempeño del trabajador hemos simplificado considerablemente el modelo. Esto obviamente conlleva limitaciones. Queremos destacar cuatro. La primera de ellas es que descarga toda la tensión sobre la responsabilidad de los

trabajadores. Son ellos los que tienen que decidir si dedican un mayor o menor esfuerzo a la empresa y el propietario se limita a pagarles más o menos, utilizando el salario o la participación como incentivos para lograr un mayor esfuerzo por parte de ellos.

Sin embargo, los trabajadores no son la única parte de la contratación que puede tener oculta información relevante. Algunas posibles actuaciones por parte del propietario son de mucho interés para los trabajadores. Por ejemplo, la inversión que va a llevar a cabo en los próximos periodos. Pero la solución a este problema tiene una complicación añadida: la vigilancia por parte del trabajador resulta más difícil, dada su condición de subordinado con respecto al empresario.

La segunda limitación es la ausencia de presión social. En sentido más amplio, hemos ignorado los aspectos culturales de la organización. Resulta difícil aceptar que alguien decida aspectos fundamentales de su comportamiento dentro de la organización (como, por ejemplo, la cantidad de esfuerzo que aporta a la misma) sin tener en cuenta el comportamiento de los otros miembros de la misma.

En tercer lugar, no estamos considerando la posición frente al riesgo de los agentes. En otras palabras, nuestro modelo se desarrolla en un contexto de neutralidad frente al riesgo. Esto afectaría sobretodo a la solución de participación en lo que respecta al reparto del output producido, aunque creemos que sin afectar sustancialmente las conclusiones del modelo.

Por último, estamos considerando sólo la participación financiera y no podemos identificar dicha participación con una mayor democracia en la empresa. Sí podemos afirmar que, según nuestro modelo, la participación financiera (que utilizamos como una aproximación a la empresa democrática) implica mayor eficiencia con respecto a la empresa capitalista convencional. Efectivamente, si $\beta = 1$, es decir, si todo el output producido es propiedad de los trabajadores, se lograría la máxima eficiencia, aunque toda ella sería acaparada por los empleados. Cualquier otro punto en ambas soluciones, con vigilancia o con participación pero con $\beta < 1$, sería inferior. En el primer caso por la existencia de los costes de vigilancia y en el segundo porque los incentivos que generan la participación son insuficientes. En el caso numérico visto anteriormente, si $\beta = 1$ entonces $B^0 = 0$ y $U = 27$. En términos de la figura 1, el equilibrio se alcanzaría en la misma vertical para e_0 , pero en un punto por encima de f , es decir, en una curva de indiferencia superior.

La pregunta inmediata es la siguiente: ¿por qué no se produce una mayor expansión de la empresa democrática? Aportamos tres razones (Bowles y Gintis, 1993). La primera es que el aprendizaje de la gestión democrática lleva tiempo. A menos que las ganancias asociadas a dicha gestión sean considerables, los costes de aprendizaje y la escasez de trabajadores experimentados en este tipo de gestión pueden ser prohibitivos (restricción de capacidad democrática). En el trabajo, ya comentado, de Deledicque et, al. (2005) se puede apreciar claramente este tipo de dificultades que conlleva la creación de una empresa democrática. La segunda es la propia predominancia de la empresa capitalista convencional (restricción de medioambiente económico) y la tercera está en los requerimientos de capital y la aversión al riesgo de los propios trabajadores (restricción de desigualdad de riqueza).

Ugo Pagano (1998) aporta otra razón para la menor expansión de este tipo de empresas: la menor homogeneidad de intereses de los trabajadores con respecto a la de los propietarios accionistas. Para este autor, la redistribución de recursos hacia los trabajadores no debe implicar necesariamente la vuelta a la producción en pequeña escala. Sin embargo, es necesario tener en cuenta las dificultades que tiene el ejercicio del control por parte de los trabajadores en las grandes compañías. Una de ellas es esta falta de homogeneidad, por lo que la puesta en común y el ejercicio de decisiones colectivas resultan más complejos.

Una idea similar es la que aporta Coque (2008): en las cooperativas confluyen más actores que en las empresas de capital, y algunos de ellos asumen más de un papel. Según este autor las dificultades de gobierno en las cooperativas se deben a los problemas de determinados socios y directivos para utilizar los diferentes instrumentos en el momento y modo adecuados. Esto sucede cuando la organización cae en alguna de sus dos posibles “desviaciones”: el exceso de cooperativismo, donde todo el mundo quiere decidir, con la consiguiente ralentización en el funcionamiento organizacional; o el defecto de cooperativismo, cuando determinados gestores profesionales (en alianza, o no, con algunos socios) acumulan demasiada información en detrimento del resto.

Por otra parte, las dos soluciones estudiadas en este trabajo pueden identificarse con los dos tipos de relaciones laborales en las economías desarrolladas, defendidas por Gordon (1998): sistemas conflictivos (vigilancia) y sistemas cooperativos (participación), los primeros caracterizados por un mayor gasto en supervisión y un menor gasto en incentivos de salarios. Según este autor, las economías más cooperativas pueden alcanzar ratios más altos de crecimiento de la productividad y de los salarios reales.

En cualquier caso, no podemos identificar la democracia económica exclusivamente con las sociedades cooperativas, sino con cualquier tipo de participación empresarial, con independencia de su forma jurídica. El cooperativismo se limita a dar cobertura intelectual y jurídica a las reivindicaciones de participación (Divar y Gadea, 2007). Por otro lado, no todas las cooperativas funcionan como tales y existen empresas de capital que en la práctica funcionan como sociedades cooperativas (Coque, 2008).

Por otro lado, lo que caracteriza a este tipo de organizaciones participativas es su cultura (Hernández, J.M. et. al., 2008). Sin embargo, como afirman estas autoras, en la mayoría de las ocasiones los socios no comparten ni los valores ni los principios básicos del cooperativismo, llegando incluso algunos de ellos a demandar un funcionamiento de la organización no democrático. En definitiva, dicho funcionamiento se fundamenta en la confianza originada por las relaciones de vecindad o familiar entre socios. De ahí que una buena parte de las cooperativas tengan su origen en localidades relativamente pequeñas, en donde este tipo de relaciones personales se desarrollan con mayor facilidad.

No obstante, Díaz y Jaimez (2009) sí encuentran indicios de una cultura propia por parte de los trabajadores cooperativistas, aunque en un sentido algo diferente al esperado por ellos. En su trabajo, las mayores valoraciones por parte de los trabajadores cooperativistas se dan en las dimensiones individualista y mixta, pero no en la colectivista. Sin embargo, los propios autores defienden que dichas dimensiones no necesariamente realzan al individuo frente a la colectividad, sino que enfatizan la propia libertad del individuo. De hecho uno de los valores con mayor diferencia significativa entre los trabajadores cooperativistas y no cooperativistas es la autodirección, un valor que resalta la independencia y la libertad de actuación de la persona, aspectos que resultan básicos en el ideario cooperativista.

En el mismo sentido se sitúan los resultados del trabajo de Gargallo y Freundlich (2010). El estilo de dirección es citado por un 30.4% de los socios entrevistados como uno de los cinco principales aspectos de la satisfacción laboral. La diferencia es significativa con respecto a los trabajadores no socios (21%). Otras respuestas en las que las diferencias de porcentajes entre ambos tipos de trabajadores resultan significativas son los siguientes: la retribución económica, la seguridad en el empleo, la promoción, la pertenencia a la cooperativa, el respeto al medio ambiente y la mejora de la comunidad.

En cualquier caso, el creciente dismantelamiento del sector público que se ha venido produciendo en las economías desarrolladas durante los últimos años, junto a la incapacidad del mercado para satisfacer adecuadamente las principales necesidades colectivas, han provocado un auge de organizaciones de tipo social. En dicho auge las sociedades cooperativas son las entidades de mayor significación histórica y económica (Puentes y Velasco, 2009).

De las dos principales líneas de pensamiento vistas en el apartado dos, este trabajo se enmarca en aquella que da un mayor peso a los intereses colectivos. Pensamos que el desarrollo del planteamiento más convencional, a través de las aportaciones a la Teoría de los Costes de Transacción, nos parece sumamente interesante aunque insuficiente. Su principal aportación en relación a la relación empresario-trabajador es precisamente reconocer el conflicto de intereses inherente a dicha relación. Nuestro trabajo se ha centrado en dicho conflicto y en dos formas alternativas para resolverlo: la supervisión y la participación. De la discusión de los apartados anteriores podemos deducir la superioridad técnica de la participación (en términos de eficiencia).

Por otra parte, en la solución de supervisión se ha de destacar la importancia del desempleo. Debido a ello la amenaza de despido cobra toda su relevancia, por lo que puede ser utilizada por el empresario para obligar al trabajador a aplicar un esfuerzo superior al deseado por éste. Este hecho es consecuencia de una fundamental y peculiar característica del mercado de trabajo (Gintis, 1976): los atributos personales de los agentes son una parte relevante de las transacciones. Además de las capacidades productivas del trabajador, al empresario le interesa conocer sus características personales. En definitiva, el desempleo y la supervisión son complementarios, en el sentido de que la existencia del desempleo permite a la sociedad ahorrar gastos en supervisión (Shapiro y Stiglitz, 1984). Este ahorro más que compensa las pérdidas de un nivel de empleo reducido.

8. CONCLUSIONES

La principal conclusión de nuestro trabajo es que la solución de supervisión es socialmente ineficiente. El problema de incentivos planteado admite otra solución que parece técnicamente superior: la participación en los ingresos. Esta conclusión coincide con la del texto ya comentado de Bowles y Gintis (1998), en el que se adopta una doble perspectiva para el análisis de la relación laboral. En palabras de estos autores, la resolución de los fallos de

coordinación requiere con frecuencia acuerdos que son difíciles o muy costosos de llevar a cabo con las estructuras de gobernanza actualmente existentes. Un punto esencial de su argumentación, y que también es apoyado en nuestro modelo, es que criterios de eficiencia aconsejan unir en una misma persona, o grupo de personas, el derecho al uso de un medio de producción y la propiedad sobre el mismo. Recuérdese que en las dos soluciones vistas la única vía para alcanzar el *first best* es mediante la participación, cuando $\beta = 1$, es decir, cuando la empresa es propiedad de los trabajadores. Es obvio que en este caso los costes de control desaparecen. Lo que demostramos en este trabajo es que en la empresa capitalista convencional (es decir, en la solución de supervisión) y desde el punto de vista de la eficiencia, estos costes no son compensados con una mayor producción.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCHIAN, A. Y DEMSETZ, H.: Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, nº 62, Diciembre, 1972, p. 777-795.
- ARRUÑADA, B.: *Economía de la Empresa: un enfoque contractual*. Barcelona: Editorial Ariel, 1990. 398 p. ISBN: 8434420481.
- BÁEZ, J.M.: La participación de los trabajadores en la empresa. El caso de Irlanda. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 70, 2011, p. 127-148.
- BÁEZ, J.M.: Las preferencias y la conducta del cooperante recíproco en un contexto empresarial. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Vol. 15, nº 1, 2012, p. 25-32.
- BEN-NER, A. Y PUTTERMAN, L.: Valores e instituciones en el análisis económico. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 33, 1999, p. 43-77.
- BOWLES, S.: The Production Process in a Competitive Economy: Walrasian, Neo-Hobbesian, and Marxian Models. *American Economic Review*, Vol. 75, N. 1, March, 1985, p. 16-36.
- BOWLES, S. Y GINTIS, H.: The Democratic Firm: An Agency-Theoretic Evaluation. En: BOWLES, S., H. GINTIS Y B. GUSTAFSSON (eds.). *Markets and Democracy: participation, accountability and efficiency*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993, 360 p. ISBN: 978- 0521064118.
- BOWLES, S. Y GINTIS, H.: Efficient redistribution: New Rules for Markets, States and Communities. En: S. BOWLES Y H. GINTIS. *Recasting Egalitarianism. New Rules for*

- Markets, States and Communities*. New York: Erik Olin Wright, 1998, p. 3-71. ISBN: 1-85984—863-X
- COASE, R.H.: The Nature of the Firm”, *Economica*, Vol. 4, nº 16, 1937, p. 386-405.
- 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.
- DELEDICQUE, L.M., M. FÉLIZ Y J. MOSER.: Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina. *CIRIEC-Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 51, 2005, p. 51-76.
- DÍAZ, F. Y JAIMEZ, M.: ¿Existe una cultura cooperativa organizacional en trabajadores cooperativistas y no cooperativistas?. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 97, 2009, p. 44-57.
- DIVAR GARTEIZ-AURRECOA, J. Y GADEA SOLER, E.: Desarrollo territorial, participación y cooperativismo. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 92, 2007, p. 132-152.
- GARGALLO, A. Y FREUNDLICH, F.: Percepciones de los socios y no socios cooperativistas sobre la satisfacción laboral. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 103, 2010, p. 33-58.
- GINTIS, H.: The Nature of the Labor Exchange and the Theory of Capitalist Production. *Review of Radical Political Economics*, Vol. 8, nº 2, 1976, p. 36-54.
- GINTIS, H. Y ISHIKAWA, T.: Wages, Work Intensity, and Unemployment. *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 1, 1987, p. 195-228.
- GORDON, D.M.: Conflict and Cooperation: An Empirical Glimpse of the Imperatives of Efficiency and Redistribution. En: S. BOWLES Y H. GINTIS. *Recasting Egalitarianism. New Rules for Markets, States and Communities*. New York: Erik Olin Wright, 1998, p. 181-207. ISBN: 1-85984—863-X
- HERNÁNDEZ, M.J., RUIZ, C. Y 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.
- HOLMSTROM, B.: Moral Hazard in Teams. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, 1982, p. 324-40.
- JENSEN, M.C. Y W.H. MECKLING.: The Nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, No. 2, 1994, p. 4 - 19.

- PAGANO, U.: Redistributions of Assets and Distributions of Asymmetric Information. En: S. BOWLES Y H. GINTIS. *Recasting Egalitarianism. New Rules for Markets, States and Communities*. New York: Erik Olin Wright, 1998, p. 285-318. ISBN: 1-85984—863-X.
- PUENTES, R. Y VELASCO, M.M.: Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 99, 2009, p. 104-129.
- SHAPIRO, C. Y STIGLITZ, J.: Unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review*, Vol. 74, N. 3, 1984, p. 433-44.

PRINCIPALES PROBLEMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS ESPAÑOLAS¹

POR

Teresa FAYOS GARDÓ² y
Haydeé CALDERÓN GARCÍA³

RESUMEN

Es imprescindible que las cooperativas agroalimentarias, al igual que el resto de empresas agroalimentarias, se internacionalicen, y para ello es necesario partir del conocimiento de los problemas que las cooperativas encuentran en su desarrollo internacional. Utilizando una metodología que combina la revisión teórica con una investigación cualitativa, se identifican los principales problemas partiendo de una muestra de cooperativas españolas internacionalizadas. Una vez identificados, se clasifican diferenciando los externos de los internos. Los resultados obtenidos en este estudio exploratorio sugieren que las principales barreras externas son la competencia y la estructura de la distribución, mientras que las internas son la falta de recursos financieros, imagen y marca, e investigación y desarrollo. Identificados los problemas, los directivos y los organismos de apoyo, podrán articular las medidas necesarias para minimizarlos.

Palabras clave: Internacionalización, barreras, cooperativas agroalimentarias, apoyo a la internacionalización.

¹ Los autores desean agradecer a las empresas analizadas y al Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino de España, y en concreto a la Subdirección General de Fomento Industrial e Innovación, su desinteresada colaboración

² Dra Teresa Fayos Gardó: Profesora departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia. Correo electrónico: teresa.fayos@uv.es

³ Dra Haydeé Calderón García: Profesora departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía. Universidad de Valencia. Correo electrónico: haydee.calderon@uv.es

Claves Econlit: Q13, Q17, M38

MAJOR INTERNATIONALIZATION PROBLEMS OF SPANISH FOOD AND AGRICULTURAL COOPERATIVES

Food and agricultural cooperatives, as well as other food companies must consider internationalization as essential for them for their survival; and although there are governmental and private agencies that can support them in this challenge, it is necessary to deeply study the problems that cooperatives face in international markets. Using a methodology that combines theoretical review with qualitative research, the main problems from a sample of internationalized Spanish cooperatives are identified and classified by differentiating the internal from the external ones so as in the near future the necessary measures to minimize or avoid them could be taken by managers and support agencies. The results of this exploratory study, suggest that the most important external barriers are competition and the structure of the distribution, while the internal ones are the lack of, financial resources, image and brand, and research and development.

Key words: Internationalization, Barriers, Food and Agriculture Cooperatives, Government Export Promotion.

1. INTRODUCCIÓN

El cooperativismo es una fórmula de asociación adecuada para abordar la internacionalización de las empresas del sector agroalimentario. En épocas de recesión económica como la que nos encontramos, la mayoría de estudiosos consideran que la internacionalización se convierte en una de las pocas opciones de supervivencia. Maietta y Sena (2010) han demostrado que las cooperativas parecen estar más capacitadas que otras empresas para reducir ineficiencias cuando el crédito es escaso; por su parte Basterretxea y Albizu (2010) da un paso más al considerar que las cooperativas que mantienen programas de formación pueden ser, incluso en recesión, generadoras de ventajas competitivas. Aunque también tenemos corrientes que sostienen que es frecuente que las cooperativas sean caracterizadas como empresas ineficientes en comparación o competencia con las empresas capitalistas convencionales (Coque. 2008), si su gestión no es adecuada.

Con el objetivo de clarificar cuales son los problemas que se les presentan a las cooperativas agroalimentarias en su internacionalización, en primer lugar se revisa la literatura académica sobre las barreras a la internacionalización que encuentran las empresas, identificando a continuación, a pesar de la escasa literatura existente, la problemática específica de las cooperativas agroalimentarias. Seguidamente se presenta un estudio empírico exploratorio con una muestra de cooperativas españolas del sector agroalimentario que se encuentran en etapas avanzadas del proceso de internacionalización. El objeto de este estudio exploratorio es contrastar los problemas aludidos en la literatura.

Los resultados obtenidos en esta investigación aportan la novedad de identificar y clasificar los principales problemas que encuentran las cooperativas en su proceso de internacionalización en externos e internos. El conocimiento de los mismos será útil, ya que consideramos, que se puede trasladar al sector cooperativo, la opinión de Leonidou (2004) de que conocer y comprender los problemas que las empresas encuentran en la internacionalización es crucial para distintos agentes implicados. En nuestro caso los resultados pueden ser útiles para los directivos de las cooperativas tanto internacionalizadas como no, con el objetivo de que puedan tomar las medidas adecuadas que reduzcan o eviten su impacto; para los organismos públicos y privados de apoyo, de forma que puedan identificar las áreas en las que pueden ser más útiles a las empresas; y para los investigadores en cooperativismo, con el objeto de que puedan utilizar los conocimientos adquiridos en el avance del marco teórico de su internacionalización.

2. LA NECESIDAD DE INTERNACIONALIZACION DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS.

La supervivencia del sector agroalimentario y de manera específica de sus cooperativas pasa necesariamente por la expansión internacional. Solo el crecimiento hacia otros mercados permitirá superar los problemas derivados de la dependencia, abrirse a nuevos mercados que compensen la saturación de los mercados occidentales, defenderse de la competencia, hacer frente a la entrada de empresas extranjeras en los mercados locales y aprovechar las oportunidades internacionales que les permitan actuar con una ventaja competitiva (Colom, Escardíbul, Cristobal y Saez, 1998; Marín, Meliá y Marí, 2008; Juliá, Meliá y García 2012). Una gran parte de las empresas agroalimentarias españolas son cooperativas. En España existen (Cooperativas agro-alimentarias, 2010) cerca de 4000

cooperativas agroalimentarias (10,5% del total de la UE-27), de las que el 4% son cooperativas de 2º grado y el 86% de 1er grado. En total facturan 18.889 millones de euros y proporcionan empleo directo a más de 94.000 personas. Por sectores productivos, las entidades asociativas suponen el 80% en la oferta de mosto, el 70% en la producción de aceite de oliva y vino, el 60% en la de arroz, el 45% de la producción, en los sectores de cítricos, leche de vaca y de oveja y frutos secos; y en menor medida, suponen el 35% en la producción de aceituna de mesa, frutas, carne de ovino y caprino, cereales, oleaginosas y algodón.

Debido a la explosión del comercio internacional a lo largo de los últimos 40 años, las multinacionales agroalimentarias, principales competidores de las cooperativas agroalimentarias, están activamente ampliando sus actividades y concentrando la industria (Schroeder, Wallace y Macondo, 1993; Wilson, 1999), sin embargo, las cooperativas también se han visto involucradas en el proceso debido a que los mercados agrícolas han dejado de ser locales para pasar a ser globales, con las oportunidades, retos y riesgos que ello implica (Donoso, Rudzki, Shadbolt y Bailey, 2003). El proceso de concentración empresarial vigente hoy día en el cooperativismo español supone que la integración horizontal permite también que las cooperativas accedan a controlar los últimos eslabones de la cadena de valor de los productos agrarios incrementando el valor añadido; comienza a ser importante el volumen de producto con marca propia y el volumen de las exportaciones (Fuentes, Sánchez y Santos, 2001). Así, la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias es una tendencia crucial, a la que las cooperativas se enfrentan, lo deseen o no.

Ebneth y Theuvsen (2005) demuestran que, para las cooperativas, el único medio de competir con las grandes multinacionales alimentarias es la combinación de dos estrategias, la internacionalización y la consolidación. Sin embargo, en España, a pesar del reconocimiento de la importancia de la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias, como vía de crecimiento y de supervivencia, aún son pocas las cooperativas internacionalizadas, aunque su número esté creciendo. El 33,6% de las cooperativas de primer grado son exportadoras (tabla 1) (con una media de exportación por empresa de 4,7 millones de €), porcentaje que asciende al 42,2% si nos fijamos en las cooperativas de 2º grado (cuya media de exportación por empresa ascendió a 12,5 millones de € en 2010). Estos porcentajes son esperanzadores si los comparamos con el grado de internacionalización de las empresas españolas en su conjunto, ya que de acuerdo con el Servicio de Estudios de las Cámaras de Comercio el porcentaje de

empresas exportadoras regulares españolas representa un 38,7%, con una media de exportación por empresa de 1,7 millones de euros (datos de 2010).

Tabla 1. Grado de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas

	1 ^{er} grado (>1M€)	2 ^o grado
Cooperativas exportadoras (%)	33,60	42,20
Exportación promedio de las coop. exportadoras (M€)	4,73	12,47
Propensión exportadora teórica global (%)	16,67	15,81
Porcentaje de implantación en el exterior	3,67	7,41
Canales de exportación		
A través de otras cooperativas	23,76	15,79
A través de intermediarios españoles	49,50	45,61
A través de importadores o intermediarios extranjeros	57,42	56,14
Directamente a cadenas de distribución extranjeras	26,33	26,31
A través de empresas o delegaciones propias en el exterior	5,94	3,51
Otros canales de exportación	7,92	17,54

Fuente: Cooperativas Agro-alimentarias (2010)

A la vista de la tabla 1, no hay duda del mayor grado de desempeño internacional de las cooperativas de 2^o grado frente a las de 1^o. En ambos casos, las cooperativas utilizan mayoritariamente la estrategia de exportación. Por otra parte, Baamonde (2009) apunta que sigue existiendo una gran dependencia de los operadores intermedios, ya que sólo un 26% de las cooperativas realizan sus exportaciones directamente a cadenas de distribución extranjeras. La situación es más preocupante si nos fijamos en la inversión en el exterior, ya que únicamente el 3,7% de las de primer grado y el 7,4% de las de segundo grado están implantadas en el exterior.

No hay duda de que la internacionalización es un proceso complejo en el que se presentan continuamente nuevos retos, para los que las cooperativas agroalimentarias, como cualquier otra empresa, no están siempre suficientemente preparadas.

Cuando hablamos de la problemática que encuentran las empresas en sus procesos de internacionalización, la primera conclusión que nos da el estudio de la literatura es que no todas las empresas tienen las mismas necesidades o problemas. Existen además distintas segmentaciones en función del tipo de requerimientos o intensidad de los mismos. Revisando la amplia literatura existente sobre la materia, comprobamos que las taxonomías más usuales en la literatura clasifican las necesidades de las empresas en función de su tamaño, nivel de internacionalización o experiencia, características de sus directivos, y sector o producto ofertado.

No obstante, han surgido recientemente indicios de que es necesario replantearse dichas taxonomías dados los cambios en el entorno. Un ejemplo lo tenemos en el tamaño de las empresas; actualmente vemos como empresas pequeñas se apoyan en la tecnología, o en directivos con elevada orientación internacional para aprovechar sus ventajas en el exterior. En cuanto al nivel de internacionalización o experiencia, se constata la existencia, en ocasiones, de un salto por parte de las empresas en el seguimiento de las fases del proceso de internacionalización tal y como vienen siendo consideradas tradicionalmente por el Modelo de Uppsala. Ejemplo de ello es el hecho de que la experiencia exportadora no sea una variable que influya en la cooperación en actividades de internacionalización; las empresas están cooperando con otras empresas en el exterior, e incluso invirtiendo en el exterior, desde las primeras etapas de su internacionalización (Calderón, Fayos y Tubillejas, 2007). Resultados de recientes investigaciones (Rocha Freitas y Silva, 2008) también contradicen la literatura tradicional que sugiere que la percepción de los obstáculos es menos intensa a medida que las empresas adquieren experiencia internacional; mientras que (Ayouz y Remaud, 2003), demostraron que tienen mas probabilidades de exportar las empresas jóvenes que las que llevan vendiendo en el mercado interior un muy elevado numero de años. Por su parte, Pinho y Martins (2010) para el caso de Portugal, apenas encontraron diferencias en la problemática según el nivel de internacionalización.

Aunque existe menos evidencia empírica sobre las diferencias entre empresas de distintos sectores en cuanto a sus necesidades de apoyo en la internacionalización, es comúnmente aceptado que en función del producto o sector al que pertenece la empresa son distintos sus problemas, y en consecuencia sus necesidades, cara a los mercados exteriores (Seringhaus 1987). Existen en la literatura diversos resultados empíricos a favor de esta aseveración. Naidu y Rao (1993), Cavusgil y Zou (1994) y Tesfom y Lutz (2006) afirman que las necesidades de la empresa varían en función el tipo de industria a la que pertenezcan. Czinkota y Ronkainen (2001) consideran que ello es debido al diferente atractivo y grado de competencia que se da en cada sector. Ayouz y Remaud (2003) van incluso más allá constatando que el sector agroalimentario es, en este sentido, único y diferente del resto de sectores.

No es objetivo de este trabajo segmentar las necesidades en función de todos los criterios apuntados, sino que partimos de la premisa de que existen indicios (Donoso et al., 2003) de que las cooperativas agroalimentarias son un sector a analizar desde la perspectiva

de que pueden tener necesidades o problemas específicos en su internacionalización. Problemática que es necesario identificar y si es posible diferenciar de la de otros sectores con el objetivo de que los gerentes de cooperativas, así como los organismos de promoción y apoyo puedan desarrollar las estrategias y programas más adecuados a las necesidades identificadas.

3. BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACION DE LAS EMPRESAS

3.1. Problemas en la internacionalización de las empresas

Los problemas que tienen las empresas que se internacionalizan se derivan de las barreras que encuentran a la hora de posicionar sus productos, servicios, tecnologías, o conocimientos en otros mercados. Aunque en la literatura encontramos distintas clasificaciones sobre los problemas, la clasificación de la que partimos, en línea con la mayor parte de investigadores, es la que propusieron Cavusgil y Zou (1994), distinguiendo entre barreras internas y externas. Esta tipología facilita una base comprensiva para entender los problemas en la internacionalización y es útil para la formulación de las estrategias de marketing apropiadas y los programas públicos de apoyo (Pinho y Martins, 2010).

Las barreras internas, son intrínsecas a la empresa y se asocian con insuficientes recursos organizacionales para el desarrollo de la estrategia de marketing internacional (Leonidou, 2000). Estas incluirían (Cavusgil y Zou, 1994), información y conocimiento del mercado, recursos humanos, recursos financieros, calidad de producto, y adaptabilidad técnica; Las barreras internas podemos clasificarlas en tres grupos: informacionales, funcionales, y de marketing (Leonidou, 2004).

Las barreras externas se encuentran, de acuerdo con Tesfom y Lutz (2006), tanto en el entorno nacional como en el del país de destino de la actividad internacional, e incluirían de acuerdo con Cavusgil y Zou (1994) la estructura industrial, la competencia, barreras de los consumidores, de procedimiento, y barreras relacionadas con el sistema de distribución. Según Leonidou (2004) las barreras externas pueden clasificarse en procedimentales, gubernamentales, del entorno, y “task barriers” o barreras debidas a la competencia, y/o a los consumidores en destino.

Cuadro 1. Clasificación barreras al comercio (Leonidou, 2004)

Internas	Informacionales	
	Funcionales	
	Marketing	Producto Precio Distribución Logística Promoción
Externas	Procedimentales	
	Gubernamentales	
	“Task barriers”	
	Del entorno	Económicas Político-legales Socioculturales

Dentro de cada uno de los subgrupos identificados tanto para las barreras internas como para las externas, los distintos investigadores proponen e identifican tanto para el caso de España (Alonso y Donoso, 1996, Esteruelas y Díaz, 1993; Buisán y Espinosa, 2007; Jarillo y Martínez, 1991; Claver y Quer, 2001) como para otros mercados (Hibbert, 1990; Rosson y Seringhaus, 1991; Kotable y Czinkota, 1992,; Katsikeas y Morgan, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Tesfom y Lutz, 2006; Leonidou, 2000; Rocha et al., 2008; Pinho y Martins, 2010) una amplia variedad de problemas que las empresas pueden encontrar. Consideramos, tal como demuestra la literatura, que las posibilidades de segmentación son infinitas, como también son diversos y en ocasiones contradictorios los resultados de las investigaciones empíricas realizadas.

Sin embargo, no sólo son importantes las barreras identificadas, sino el hecho de que el impacto de las barreras será diferente en cada caso y dependerá de: factores asociados con las características de la dirección (factores de la dirección), la propia organización (factores organizativos), y los factores del entorno donde opere la empresa (Leonidou, 2004). Para esta investigación resultan especialmente interesantes los factores organizativos ya que comprenden el tamaño de la empresa y el sector industrial al que pertenezca. Así, a menor tamaño empresarial más vulnerable será la empresa a las variables asociadas a la limitación de recursos y dificultades operacionales (Katsikeas y Morgan, 1994; Leonidou, 2004), mientras que empresas de distintos sectores perciben de forma diferente las distintas barreras (Cavusgil y Zou, 1994; Kedia y Chhokar 1986; Tesfom y Lutz, 2006; Leonidou, 2004).

3.2. Problemas de las cooperativas agroalimentarias para su internacionalización

En España es escasa la literatura académica sobre los problemas a los que hacen frente las cooperativas agroalimentarias en su internacionalización, por lo que para aproximarnos a ellos, lo haremos en primer lugar desde el estudio de la problemática del sector agroalimentario, sector al que las cooperativas agroalimentarias pertenecen.

3.2.1. Problemática del sector agroalimentario

Un reciente estudio empírico sobre el sector agroalimentario español (Calderón, Fayos y Mir, 2009 y Fayos, Calderón y Mir, 2009) obtuvo que las empresas agroalimentarias consideraban como problemas más importantes en su internacionalización: el hacer frente a la competencia, el conocer los mercados exteriores, y como superar las barreras al comercio. Otros problemas serían la falta de recursos financieros en general, y para invertir en el exterior, la red de distribución en el exterior, la imagen de España, y el aseguramiento de las operaciones exteriores. Estos resultados se compararon con las medias de los otros sectores de actividad, y se vio como, los problemas logísticos y de transporte adquirirían una especial relevancia en este sector respecto a otros. El resto de problemas no presentaron diferencias significativas.

No obstante, a pesar de que las empresas agroalimentarias consideran que tienen problemas similares a los que existen para empresas de otros sectores, el análisis de las características empresariales de ambos colectivos constató que estas eran diferentes (Fayos et al., 2009) por lo que consideramos que es necesario seguir investigando con mayor fiabilidad las carencias y necesidades reales.

Los resultados de otros estudiosos sobre el sector agroalimentario español, coinciden con algunos de los problemas anteriores. Andrés (2008) considera que el sector agroalimentario está compuesto por PYMEs que juegan en desventaja, ya que se caracterizan por no disponer de recursos suficientes, tanto para elaborar un sistema de información que las mantenga al día de la situación interna y externa, como para hacer frente al reto de la formación. Este, además de la carencia de RRHH, RRFF y tecnológicos escasos, puede lastrar las posibilidades de proyección internacional del sector. Adicionalmente, tanto Andrés (2008) como Álvarez (2003) demuestran que la variable tamaño incide en la probabilidad de que una empresa invierta en el exterior; y (Boccherini, 2009) considera que la reducida dimensión

media de las empresas y cooperativas agroalimentarias españolas, y en muchos casos la escasa formación empresarial de sus directivos, es una importante barrera para el éxito de la estrategia de deslocalización. Ayouz y Renaud (2003) confirman la relación existente entre internacionalización y necesidad de RRHH preparados en el sector agroalimentario.

Ameur y Gil (2003) estudiaron la innovación y el cambio en productos, y demostraron que el sector agroalimentario español parece encontrarse en una fase de madurez, ya que el porcentaje de empresas que cambian productos es pequeño e inferior al de otros sectores industriales, y que la innovación se dirige mas hacia el lanzamiento de nuevos productos para completar gamas que hacia políticas de diferenciación. También subrayaron estos autores que la industria agroalimentaria muestra una propensión innovadora inferior a otros sectores industriales.

Por último, Andrés (2008) apuntó también la falta de cooperación manifiesta en el sector, lo que consideramos sería una barrera dentro de la planificación de marketing y desarrollo de la distribución.

En el cuadro 2 se recogen las aportaciones de los autores citados clasificadas de acuerdo con la clasificación de Leonidou (2004).

Cuadro 2. Barreras en la internacionalización de las empresas del sector agroalimentario

Clasificación problemas (Leonidou, 2004)	Barreras externas identificadas	
Task barriers	Competencia	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
Barreras del entorno	Barreras al comercio	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
Barreras gubernamentales	Imagen de España	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Aseguramiento de las operaciones ext.	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Falta o ineficacia de apoyo institucional	Andrés (2008) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Barreras internas identificadas	
Barreras de marketing	Desconocimiento de los mercado	Andrés (2008) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Problemas logísticos y de transporte	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Red de distribución en el exterior	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Adaptación del producto	Ameur y Gil (2003) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Escasa planificación de marketing	Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Inversión en I+D	Andrés (2008) Ameur y Gil (2003)

		Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
Barreras de funcionamiento	Falta de recursos financieros	Andrés (2008) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)
	Recursos humanos	Andrés (2008) Ayouz y Renaud (2003) Bocherini (2009) Calderón et al. (2009) Fayos et al. (2009)

Fuente: elaboración propia

3.2.2. Problemática específica de las cooperativas agroalimentarias

En cuanto a las cooperativas agroalimentarias, a pesar de la escasa investigación académica sobre las barreras a su internacionalización, encontramos algunos autores que analizan y establecen cuales son las dificultades o retos con los que se encuentran la internacionalización (Buccola, Durham, Gopinah, y Henderson, 2001; Donoso et al., 2003; Gómez, 2008; Mir, Fayos y Calderón, 2008; Seipel y Heffernan, 1997; Juliá y Meliá, 2007; Fuentes et al., 2011; Schroeder et al., 1993; Encinas, Calatayud y García, 2011). A continuación destacamos las más importantes, indicando en que tipo clasificaríamos cada una de ellas:

Desarrollo de una orientación de marketing desde una orientación de producción. Tradicionalmente, las cooperativas del sector han estado centradas en vender los productos de sus cooperativistas, obviando otros elementos que proporcionan valor añadido a la oferta (Barreras internas de marketing).

Posición en la cadena alimentaria. Considerando al agricultor como el origen de la oferta, la distancia entre el productor primario y el consumidor es muy grande, siendo difícil percibir las señales del consumidor (Barreras internas de marketing).

Creciente competencia en el mercado por parte de las grandes empresas transnacionales agroalimentarias (Barreras externas de tipo comercial).

Concentración del sector empresarial de la distribución con el consecuente aumento de poder frente a los proveedores (Barreras externas).

Los intereses divergentes de sus miembros (Barreras de funcionamiento).

Barreras estratégicas derivadas del tamaño y de la cultura empresarial que provocan aversión al riesgo asociado a la inversión internacional (Barrera interna potenciada por factores organizativos y de dirección).

Con respecto al tamaño, tradicionalmente se ha puesto de manifiesto el problema dimensional de la empresa a la hora de actuar en los mercados internacionales, ya que el desarrollo de una política exportadora comprometida comporta la movilización de unos recursos difíciles de alcanzar por las organizaciones de menor tamaño (Server y Meliá, 2002; Juliá y Server, 2003). Ebneeth y Theuvsen (2005) demuestran que, para las cooperativas, el único medio de competir con las grandes multinacionales alimentarias es la combinación de dos estrategias, la internacionalización y la consolidación. Así, el tamaño se revela crítico como factor de mejora de la gestión. Landeta, Albizu y Charterina (2006) demuestran que la calidad de la gestión mejora en relación directa al tamaño de las empresas. Por lo tanto, o las sociedades cooperativas crecen o será muy difícil su supervivencia en un mercado altamente competitivo (Arcas, Munuera y Hernández, 2002; Ruiz, Hernández y García, 2006). La concentración empresarial se convierte en la culminación del principio empresarial de crecimiento, en una estrategia de futuro del principio cooperativo (Bel, 1996 y 1997).

El tamaño también es necesario para realizar las inversiones requerida en productos y procesos (Ruiz et al., 2006; Juliá y Meliá, 2007; Faces, 2010;), para la creación de sociedades con otros agentes que aporten valor añadido (García, Oreja y González, 2002; Ruiz et al., 2006), para el acceso a tecnologías de información y comunicación (Ruiz et al., 2006); y para el acceso a la financiación en un entorno en el que el crédito es escaso (Faces, 2010; Baamonde, 2009).

Con respecto a la cultura empresarial, un factor de éxito de las organizaciones, en el contexto global que se vive actualmente en el mundo, es su capacidad para cambiar replanteándose elementos más profundos, como valores o cultura (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009), para lo que la gestión humana tiene un papel fundamental, y debe considerarse más allá de la administración de personal. Para el caso de las cooperativas agroalimentarias, Ameur y Gil (2003) demuestran que la formación tiene un efecto positivo sobre la probabilidad de exportar, que el sector agroalimentario es único y que factores como la integración del director tiene un impacto en la estrategia de marketing. Rodríguez y

González (2006) por su parte, encuentran diferencias en el grado de internacionalización en función de la generación involucrada en sus órganos de decisión.

Los recursos humanos son también elemento clave para los proyectos de implantación exterior ya que las dificultades para encontrar los recursos humanos adecuados para el desarrollo del proyecto es posiblemente el principal obstáculo de una exitosa implantación exterior (Buisán y Espinosa, 2007). Por su parte Andrés (2008) y Martín y Rodríguez (2009) consideran que también es clave disponer de recursos humanos preparados para llevar a cabo los acuerdos de cooperación necesarios, en ocasiones, para poder internacionalizarse.

Carr, Kariyawasam y Casi (2008) demuestran empíricamente que las cooperativas exitosas son aquellas en las que existen líderes que buscan el cambio y la mejora sin perder de vista que su principal objetivo son los intereses de toda la cooperativa. Baamonde (2009) considera imprescindible la habilidad de los directivos para mejorar la comunicación con la base social de las cooperativas para que comprendan las nuevas acciones a llevar a cabo; el mayor tamaño permite a la empresa obtener recursos que puedan destinarse a contratar directivos más preparados.

En definitiva, el tamaño favorecerá tanto la disponibilidad de recursos financieros, como la disponibilidad de recursos humanos, pero es necesario que los recursos humanos que contrate la dirección sean los adecuados para hacer frente a la situación actual de los mercados sin olvidar las características de las cooperativas. La disponibilidad de estos dos tipos de recursos favorecerá la necesaria innovación, cambio, adaptación, flexibilidad y cooperación que exigen hoy el éxito y la permanencia en los mercados exteriores.

No obstante, a pesar de las dificultades intrínsecas que parecen existir en el sector cooperativo agroalimentario español, no debemos obviar que en la última década se han producido una serie de cambios importantes en las cooperativas que muestran una realidad esperanzadora, siendo los más significativos (Mir et al., 2008; Julia y Server, 2003; Donoso et al., 2003;): la modernización de los sistemas de producción agraria e innovación de la oferta del sector, el desarrollo de servicios vinculados a la industria agroalimentaria, los nuevos sistemas de organización empresarial que dan lugar a cambios estratégicos, el incremento de las empresas que se han adherido a marcas de calidad, la tendencia a una mayor concentración, y la tendencia a la integración vertical en un intento de incrementar el control hacia la distribución minorista. En definitiva nos encaminamos hacia unas cooperativas

agroalimentarias de mayor tamaño, más internacionalizadas y más profesionales que intentan adaptarse al nuevo sistema agroalimentario global (Nilson, 1998; Ruiz et al. 2006).

Estamos por tanto de acuerdo con Donoso et al. (2003) y Schroeder et al. (1993) en que la existencia de problemas no implica que las cooperativas no puedan internacionalizarse con éxito ya que existen exitosos ejemplos en distintas partes del mundo. También en España tenemos excelentes ejemplos de cooperativas exitosas en los mercados internacionales (Llano, 2009). Es a estas empresas a las que nos hemos dirigido para explorar cuales son los problemas a los que se enfrentan en los mercados exteriores.

4. ESTUDIO EMPÍRICO

El objetivo general del estudio empírico es identificar los principales problemas que encuentran en su internacionalización empresas cooperativas españolas que tienen un desarrollo internacional avanzado.

Se ha seleccionado para realizar la investigación una muestra de conveniencia que comprenda cooperativas que cumplen las siguientes características: tienen directivos con formación en gestión y dirección de empresas, tienen un tamaño superior a la media, son españolas, y tienen una elevada experiencia internacional (más de 10 años en el exterior) en un amplio y diverso número de mercados (más de 30 países).

Adicionalmente, el estudio de cooperativas con un elevado nivel de internacionalización, y que poseen por tanto con un conocimiento más profundo de toda la problemática tanto de exportación como de inversión en el exterior, puede ser de orientación para otras empresas en fases iniciales de sus procesos de internacionalización.

En cuanto a los objetivos específicos, serán:

1. Identificar los principales problemas externos que tienen las cooperativas agroalimentarias internacionalizadas en los mercados exteriores
2. Identificar los principales problemas internos que tienen las cooperativas agroalimentarias internacionalizadas en los mercados exteriores
3. Obtener indicios de si son o no los mismos que presentan las empresas agroalimentarias no cooperativas

Como metodología de investigación científica se ha utilizado el estudio de casos múltiple, metodología que aunque “no habitual, si es de creciente utilización en las diversas áreas de economía de la empresa” (Villarreal y Landeta, 2010:31), específicamente, en Marketing (Moreno, 2005) y en el estudio de la función directiva (Rialp, 1998; Rialp, Rialp, Urbano y Vaillat 2005). En concreto, tanto los anteriores autores como Villarreal y Landeta (2010) desarrollan esta metodología aplicándola con éxito en el estudio de casos múltiple sobre internacionalización de empresas españolas. Juliá et al (2012) también ha utilizado el estudio de casos múltiples en el análisis del desarrollo estratégico de cooperativas europeas.

La información se ha obtenido a través del estudio de las memorias de las empresas y de entrevistas en profundidad a sus gerentes. Las entrevistas personales siguiendo a Eisenhardt y Graebner (2007:28) “son una forma eficiente de recoger valiosos datos empíricos, especialmente cuando el fenómeno de interés es altamente episódico e infrecuente”. Se utilizaron preguntas abiertas porque permitían al entrevistado describir lo importante y sobresaliente sin influencias (Patton, 2002; Hutchinson Fleck y Lloyd-Reason, 2009). En la entrevista, se presentaba también al entrevistado una lista precodificada de 30 barreras al comercio identificadas después de la revisión de la literatura pertinente, clasificadas entre problemas externos (12) e internos (18). Dicha relación se presentó a las cooperativas después de la entrevista para que valorasen su importancia utilizando una escala de 5 puntos, dejando así abierta la posibilidad de aportar otros problemas específicos, no previamente identificados en la literatura.

Los resultados obtenidos de las entrevistas se han trabajado cualitativamente, manteniendo la perspectiva descriptiva, no obstante, y siguiendo a Eisenhardt y Graebner (2007) para presentar la información se han utilizado cuadros que resuman las evidencias obtenidas y enfatizen el rigor y la profundidad de la investigación llevada a cabo.

Para obtener información sobre la problemática de las cooperativas se ha trabajado con una muestra de 10 cooperativas agroalimentarias con un nivel de internacionalización medio-alto o alto, de diferentes productos (ovino, fruta fresca, hortalizas, lácteos, aceitunas, frutos secos, vino y aceite) y ubicadas en diferentes comunidades autónomas españolas (Aragón, C. Valenciana, Andalucía, Baleares, Cataluña, Galicia y País Vasco).

A continuación, siguiendo a Toledano y Urbano (2007) y a Villarreal y Landeta (2010), resumimos en el cuadro 3 el diseño metodológico del estudio empírico.

Cuadro 3. Diseño metodológico

Unidad de análisis	Cooperativas con alto grado de internacionalización que puedan aportar información relevante sobre la problemática y barreras encontradas en sus procesos de internacionalización.
Ámbito geográfico, y universo	España, y cooperativas españolas internacionalizadas.
Tipo de Muestra	Muestra de conveniencia lógica y teórica
Muestra	10 cooperativas agroalimentarias con un nivel de internacionalización medio-alto o alto, de diferentes productos, y ubicadas en diferentes comunidades autónomas españolas.
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas múltiples en profundidad presenciales (45-60 minutos)
Fuentes de información	Fuentes secundarias: páginas web de las cooperativas entrevistadas, memorias, y publicaciones especializadas. Entrevistas en profundidad
Informadores clave	Directores generales o responsables de internacionalización de las cooperativas de la muestra.
Cuestiones planteadas	1) Problemática o barreras externas a la internacionalización. 2) Problemática o barreras internas a la internacionalización.
Métodos y procedimiento de análisis de la evidencia	Método fundamentalmente de tipo cualitativo (búsqueda de factores explicativos clave, búsqueda de palabras y temas recurrentes o “ <i>core meanings</i> ”, creación de explicación teórica). Complementariamente se utilizó una lista precodificada de barreras al comercio recogida de la literatura con escala Likert de 5 puntos. Análisis cualitativo de los datos.
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Se confirma el rigor y calidad de la validez constructiva interna y externa, la fiabilidad y la consistencia, adaptando la propuesta de evaluación de Villarreal y Landeta (2010)
Fecha de realización	Septiembre 2009 a Mayo 2010

5. RESULTADOS

5.1. Problemas externos

En el cuadro 4 se presentan los problemas externos que las cooperativas agroalimentarias de la muestra han marcado con mayor o menor grado de importancia.

Los principales problemas apuntados son la competencia de terceros países, los márgenes comerciales, el tamaño de los distribuidores, la saturación de los mercados y la escasa diferenciación entre los productos de una importante parte de las empresas de la muestra. Sin embargo, la mayor parte de estos problemas consideramos que pueden derivarse de las propias carencias internas de las cooperativas por la falta de empeño de las mismas en buscar fuentes de diferenciación de producto.

En este sentido, Rocha et al. (2008) obtuvo como resultado de un estudio longitudinal realizado a lo largo de un periodo de 27 años, una sorprendente estabilidad de los problemas a lo largo del tiempo, encontrando sin embargo, un incremento inesperado de la percepción de todos los obstáculos. Este hecho podría justificarse por la intensificación de la competencia en los mercados internacionales durante las últimas décadas.

Los problemas a los que las cooperativas agroalimentarias asignan un nivel medio de importancia serían aquellos relacionados con la normativa de los mercados exteriores. A modo de ejemplo, la estricta y compleja normativa sanitaria para introducir productos hortofrutícolas en Japón fue un factor nombrado más de una vez por las cooperativas entrevistadas.

Cuadro 4. Problemas externos

Principales problemas	Problemática media	Aspectos que les resultan poco problemáticos
Competencia terceros países Márgenes comerciales Tamaño de los intermediarios Comoditización productos sector (no diferenciación) Saturación de los mercados	Normativas sanitarias/seguridad alimentaria Normativas medioambientales	Barreras de entrada Imagen de España Consumidores más exigentes Escaso apoyo institucional
Task Barriers	Barreras del entorno	Barreras gubernamentales

En el cuadro 4 se recogen también aspectos que les resultan menos problemáticos: barreras de entrada, imagen de España, y consumidores más exigentes. Recordemos que al analizar la problemática de las empresas agroalimentarias en sus procesos de internacionalización, eran precisamente a los dos primeros a los que se les asignaba un grado más elevado de complicación, lo que nos aporta ya una primera fuente de posible diferenciación entre las empresas agroalimentarias en general y las cooperativas agroalimentarias en particular. En relación a las barreras de entrada, una de las empresas entrevistadas, evitó los elevados aranceles para sus productos en el mercado brasileño “invirtiendo productivamente en Argentina, ya que Brasil había eliminado los aranceles procedentes de esta zona”; otra empresa apuntó que, “dada la problemática encontrada para introducir sus productos en China, lo hicieron a través de Hong Kong”.

El apoyo institucional se percibe también como un factor poco problemático por parte de las cooperativas agroalimentarias, lo que además les diferencia de los resultados que presentaba el conjunto del sector agroalimentario que le asignaba una importancia media. Esta diferencia consideramos que es debida a que las cooperativas agroalimentarias son conscientes de los esfuerzos que realiza la administración cara a este colectivo.

Resumiendo, los principales problemas a los que hacen frente las cooperativas agroalimentarias son los denominados por la literatura “task barriers”, y en menor medida las

barreras del entorno, mientras que las barreras gubernamentales presentan para las cooperativas agroalimentarias una problemática muy inferior.

5.2. Problemas internos

En cuanto a los problemas internos, el primero que aparece, confirmando las apreciaciones de todos los estudiosos del sector, es el tamaño insuficiente, y ello a pesar de que las cooperativas que forman parte del estudio tienen un tamaño superior a la media. Recordemos además, que los académicos no consideran que el tamaño sea una barrera, sino un factor que puede incrementar la importancia de otras barreras, que en este caso serían: el poco poder de negociación frente a los distribuidores, la falta de inversión en I+D, y la escasez de recursos financieros.

Cuadro 5. Problemas internos que dificultan la internacionalización

Principales problemas	Problemática media	Aspectos que les resultan poco problemáticos
▪ <i>Tamaño insuficiente (*)</i> ▪ Poco poder de negociación frente a distribuidores ▪ Inversión en I+D ▪ Falta de imagen corporativa o marca ▪ Escasez recursos financieros	▪ <i>Falta de liderazgo(*)</i> ▪ Falta de valor añadido al producto	▪ Conflicto de intereses entre las empresas de las cooperativas ▪ No continuidad en el suministro ▪ Inconstante calidad de producto ▪ Problemas logísticos y transporte
Barreras de funcionamiento (RRFF) Barreras de marketing		Barreras propias de las cooperativas Barreras de marketing

(*) no son barreras según la clasificación de la literatura, aunque las cooperativas los han considerado como tales.

En cuanto al escaso poder de negociación, se les preguntó también a las cooperativas agroalimentarias cuales eran los agentes con los que encontraban mayor problemática a la hora de negociar, siendo de mayor a menor la problemática con: grandes superficies, centrales de compra, establecimientos de descuento, mercados mayoristas, supermercados, y minoristas. Conviene resaltar un problema adicional propuesto por una de las cooperativas en relación con la distribución minorista que podríamos denominar “El gap temporal”: “la internacionalización de los minoristas está afectando a la internacionalización de las empresas fabricantes, ya que cuando los minoristas llegan antes a los nuevos mercados la entrada es automática, lo cual condiciona la posterior llegada de los fabricantes, cuya entrada suele ser gradual”.

Por último, y en relación con la gran distribución, una gran parte de las empresas entrevistadas coincidieron en la necesidad de aliarse o estrechar lazos con ellos, aspecto propuesto en la literatura por Mir et al. (2008) y por Gil y Ruiz (2009) que consideran que las relaciones a largo plazo en la cadena de distribución mejoran la satisfacción del cliente y ayudan a las empresas a competir en términos de tiempo.

Otros problemas internos considerados muy importantes por parte de las cooperativas agroalimentarias son la falta de imagen corporativa o marca de sus productos; en palabras de una de las cooperativas entrevistadas “el conocimiento por parte del consumidor sigue siendo la asignatura pendiente de las cooperativas”. No obstante esta apreciación, consideramos que las cooperativas están en el buen camino, ya que el que no manifiesten que la exigencia de los consumidores exteriores es un problema, implica que disponen de productos adaptados a ellos; quedaría pendiente sin embargo dotarlos de un mayor valor que les permita diferenciarlos de sus competidores (problemática media) lo que debería hacerse a través de la imagen y la marca (problemática elevada).

Las barreras que resultan poco problemáticas a este colectivo serían el conflicto de intereses interno entre las empresas de las cooperativas, y la falta de continuidad en el suministro y calidad de los productos. Una de las cooperativas reconoció haber reducido la estacionalidad de sus productos “integrando a otra cooperativa situada más al norte que producía más tardíamente”. Por otra parte, las cooperativas entrevistadas que comercializan productos perecederos si que asignan una importancia más elevada tanto a la gestión del carácter perecedero de los productos como a su estacionalidad.

Por último, con respecto a los problemas logísticos y de transporte, que en las empresas agroalimentarias presentaban un nivel de importancia destacado, para el sector de las cooperativas agroalimentarias no parece ser un factor que impida el desarrollo de sus actividades internacionales.

6. CONCLUSIONES, LINEAS DE ESTUDIO E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

Una primera conclusión que puede resultar de utilidad para las cooperativas que todavía tienen pendiente el reto de la internacionalización se deriva de la percepción de que los problemas que han encontrado las cooperativas internacionalizadas no serán diferentes de

los que encontrarán las que quieren estarlo; adicionalmente, las más recientes investigaciones han empezado a demostrar que la disponibilidad de directivos líderes y preparados, y un tamaño adecuado, minimizan la percepción de las barreras.

Las principales barreras externas identificadas por las cooperativas internacionalizadas son la competencia y la estructura de la distribución –tamaño-, mientras que las internas son la falta de: recursos financieros, imagen y marca, e investigación y desarrollo.

Hoy en día nadie duda que la gran distribución es algo inevitable: los resultados obtenidos subrayan su importancia tanto como un problema externo (tamaño de la misma) como interno (incapacidad de negociar con ellas). Las dificultades de la negociación se deben a factores organizacionales de la empresa, tamaño sobre todo, y directivos en menor medida. Para hacer frente a este reto se apuntan distintas vías: incrementar tamaño (asociación, colaboración, integración), creación de joint-ventures con productores locales en destino, y alianzas estratégicas con otros exportadores, etc. Todo ello debe compaginarse (Mir et al. 2008) con la búsqueda de un nuevo tipo de relación más estrecha con las cadenas (relaciones más eficaces, seriedad en el cumplimiento de los acuerdos, realización de acciones conjuntas de marketing, etc.). Para ello, es imprescindible tanto la disponibilidad de recursos humanos preparados como una buena gestión de los mismos; siguiendo a Calderón et al (2009) la gestión humana debe estar fuertemente orientada hacia el negocio, ser facilitadora de procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva.

La falta de imagen corporativa y marca de las cooperativas, no es tampoco un problema reciente, y son diversos los estudios en los que se propone como las cooperativas pueden, a través de estos instrumentos de marketing, ofrecer un valor superior a la competencia (Llano, 2009; Mir et al., 2008; Beverland, 2006; Hardesty, 2005). Este problema, que se extiende a todo el sector agroalimentario parte del hecho de que las agroindustrias parecen estar demasiado alejadas de los consumidores (Gracia y Albisu, 2004).

Quizás la debilidad interna más extendida no sólo entre el sector cooperativista sino en general por todas las PYMEs españolas sea en estos momentos la escasez de recursos financieros. No obstante, diversos estudiosos del cooperativismo como Carr et al. (2008) consideran que uno de los principales factores de éxito de las cooperativas es su estabilidad financiera. En este sentido, los representantes de las cooperativas, junto con los responsables

de la administración española siguen trabajando para que este factor no constriña su desarrollo internacional.

Aunque las cooperativas entrevistadas no han apuntado encontrar especial problemática en la inversión en el exterior, no debemos olvidar el bajo índice de inversión en el exterior que presenta el sector cooperativo. Moyano et al. (2008) y Gracia y Albisu (2004) consideran que frente a los nuevos retos surgidos por la globalización, una acción clave para el aseguramiento de la capacidad competitiva de las cooperativas es la apuesta hacia una mayor implicación con los mercados; consideramos que en ellos se deben incluir “todos” los mercados exteriores en los que opere la empresa.

Los estudiosos del sector cooperativo agroalimentario están unánimemente de acuerdo en la necesidad de internacionalización y en mejorar la competitividad de las cooperativas, y en que los directivos de las cooperativas adopten lo que Leonidou (2004) denomina una perspectiva proactiva hacia estas barreras. Si bien es cierto que algunos problemas externos son difíciles de corregir o solventar, no sucede lo mismo con los internos. Con respecto a los internos, consideramos que podrían ser de utilidad para las cooperativas agroalimentarias poner en práctica algunas propuestas: anticipar, identificar y entender los problemas, para después de priorizarlos, diagnosticar su causa, su posible grado de solución, y después de cuantificar los medios necesarios para realizarlo, comenzar a tomar medidas correctoras con aquellos más urgentes, intensos y críticos para la internacionalización.

Con respecto a las barreras externas, el papel de los organismos públicos y privados de apoyo está resultando crucial a través del suministro de información, y análisis sobre los mercados exteriores, para que las cooperativas consigan como mínimo entender dichos problemas como paso previo para que dejen de ser una amenaza y pasen a ser una oportunidad.

En general, las cooperativas agroalimentarias son conscientes de la importancia del apoyo institucional, y este les parece adecuado. No obstante hay que tener en cuenta dos consideraciones: primera, los organismos deben partir de la identificación de las barreras o problemática específica del colectivo cooperativo agroalimentario, pero sin olvidar una vez diseñados los programas, que al aplicarlos y evaluarlos estos tendrán una diferente incidencia en función de determinados factores propios de cada una de las cooperativas. Segunda, los apoyos además de seguir en las líneas ya tradicionales de información y asesoramiento sobre

mercados exteriores, deben prestar particular atención al aspecto de acceso a la financiación, a la vez que se plantean la puesta en marcha de acciones importantes que apoyen a las cooperativas bien a incrementar tamaño, o a facilitarles la búsqueda de formas alternativas de cooperación o colaboración que tengan un efecto similar.

Los resultados confirman que las cooperativas siguen considerando el tamaño como un problema tradicional, no obstante, no debemos perder de vista el hecho de que el tamaño no es el problema, sino que es un factor clave que incrementa la percepción de otras barreras y al que es necesario prestar la mayor atención antes de acometer procesos de internacionalización.

Por último, se propone profundizar en el estudio de las cooperativas agroalimentarias ya que hemos encontrado indicios de que la importancia de los problemas que encuentran las cooperativas agroalimentarias es distinta de la encontrada por las empresas agroalimentarias en general. Para ello proponemos seguir utilizando la clasificación de problemas utilizada ampliamente en la literatura, ya que, parece ser adecuada para el análisis de la problemática internacional de las cooperativas agroalimentarias.

Una futura línea de investigación sería la realización de una investigación cuantitativa con una muestra amplia de cooperativas agroalimentarias que permita, segmentar incluso por subsector, lo que permitirá diferenciar por ejemplo, entre empresas de productos perecederos de los que no lo son. Otras líneas futuras estarían relacionadas con la realización de estudios cuantitativos buscando diferencias significativas al comparar el desempeño con otras empresas del sector agroalimentario no cooperativas, así como una comparativa con cooperativas de otros países tanto europeos como americanos.

Para apoyarlas en su desarrollo internacional es por tanto necesario, en muchas ocasiones, el apoyo de organismos y entidades públicas o privadas que colaboren con ellas en el proceso de reducir incertidumbres y facilitar el acceso a fuentes de conocimiento o financiación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, M.: Un análisis de los factores determinantes de la inversión directa en el exterior de las empresas catalanas manufactureras. *VI Encuentro de Economía Aplicada*, 2003. Granada, España.
- AMEUR, M. y GIL, J.M.: Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española, *Economía Agraria y Recursos Naturales*, nº 3, 6, 2003, p. 101-127
- ANDRÉS, S.: Estrategias de internacionalización y procesos cooperativos en la industria alimentaria: el caso de la región valenciana española. *Agroalimentaria*, nº 26, 2008, p. 73-87
- ARCAS, N., MUNUERA, J.L. y HERNÁNDEZ, M.: Beneficios de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 76, 2002, p. 7-26
- AYOUZ, M.K. y REMAUD, H.: The Internationalization Determinants of the Small Agro-Food Firms: Hypotheses and Statistical Tests. *International Food and Agribusiness Management Review*, nº 5, 2, 2003, p. 1-27
- BAAMONDE, E.: El cooperativismo agroalimentario. *Mediterráneo Económico*, nº 15, 2009, p. 229-246
- BASTERRETXEA, I. y ALBIZU, E.: ¿Es posible resistir a la crisis?: Un análisis desde la gestión de las políticas de formación y empleo en Mondragón. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 67, 2010, p. 75-96.
- BEL, P.: Comportamiento de las sociedades cooperativas agrarias en un mercado competitivo. *Cooperación Agraria*, nº 6, 1996, p. 40-41.
- BEL, P.: Análisis del marco socio-económico e institucional de las sociedades cooperativas agrarias. *REVESCO*, nº 63, 1997, p. 9-44.
- BEVERLAND, M.: Can Cooperatives Brand? Exploring the interplay between cooperatives structure and sustained brand marketing success. *Food Policy*, nº 32, 2006, p. 480-495.
- BOCCHERINI, J.A.: La deslocalización: ¿Riesgo u oportunidad para la cadena agroalimentaria?. *Mediterráneo Económico*, nº15, 2009, p. 277-298
- BUCCOLA, S., DURHAM, C., GOPINATH, M. y HENDERSON, E.: Food manufacturing cooperatives overseas business portfolios. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, nº 261, 2001, p. 107-124.

- BUISÁN, M. y ESPINOSA, E.: Una aproximación al perfil de la empresa española internacionalizada: datos y reflexiones. *Revista ICE*, nº 839, 2007, p. 9-21
- CALDERON, H., FAYOS, T. y MIR, J.: *Valoración de las políticas de promoción de la internacionalización del sector agroalimentario. La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI*. Homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras. Publicaciones de la Universidad de Valencia, 2009, p. 465-476
- CALDERON, H., FAYOS, T. y TUBILLEJAS, B.: El éxito en la internacionalización en un entorno global: planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional. *Mediterráneo económico*, nº 11, 2007, p. 113-128
- CALDERÓN, G., CUARTAS, J. y ÁLVAREZ, C.M.: Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, nº 1935, 2009, p. 151-166.
- CARR, A., KARIYAWASAM, A. y CASI, M.: A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives. *Organization Development Journal*, nº 261, 2008, p. 79-87
- CAVUSGIL, S.T. y ZOU, S.: Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, nº 581, 1994, p. 1-21
- CZINKOTA, M. y RONKAINEN, I.: *International Marketing*. The Dryden Press, USA. 2001. ISBN: 0-324-19046-8.
- CLAVER, E. y QUER, D.: La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador. *Revista ICE*, nº 794, 2001, p. 37-59.
- COLOM, A., ESCARDÍBUL, B., CRISTÓBAL, E. y SAEZ, E.: Desarrollo agroalimentario e internacionalización competitiva. Una investigación exploratoria en Lérida. *Revista de desarrollo rural y cooperativo agrario*, nº 2, 1998, p. 185-204.
- Cooperativas Agro-Alimentarias 2010. Memoria de actividades 2009. Retrieved October, 2010 en http://www.agro-alimentarias.coop/1/1_7.php?page=5&idTipo=
- COQUE, J.: Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*, nº 95, 2008, p. 56-93.
- CUERVO-CAZURRA, A.: Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, 4º trimestre, 2004, p. 18-24.
- DONOSO, I., RUDZKI, R., SHADBOLT, N. y BAILEY, W.: The internationalisation of agricultural co-operatives: critical factors in development. *Agribusiness perspectives papers*, Australian Agribusiness Perspective Papers. Agribusiness Association OnLine Publishing www.agribusiness.asn.au, nº 61, 2003.

- EBNETH, O. y THEUVSEN, L.: Internationalization and Financial Performance of Cooperatives Empirical Evidence from the European Dairy Sector. International Food and Agribusiness Management Association. 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum, Chicago, Illinois. 2005.
- EINSENHARDT, K.M. y GRAEBNER, M.E.: Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, nº 50, 1, 2007, p. 25-32.
- ENCINAS, B., CALATAYUD, E. y GARCÍA G.: Las cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros. *CIRIEC España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*, nº 72, 2011, p. 125-156.
- ESTERUELAS, M. y DIAZ, M.A.: Un enfoque valorativo de la promoción Comercial. *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 718, 1993, p. 105-117.
- FACES, F.: 2010. Las cooperativas líderes en la unión europea: tendencias y estrategias. Ponencia en el VI Congreso Cooperativas agro-alimentarias, Zaragoza 25-26 febrero 2010.
- FAYOS, T., CALDERON, H. y MIR, J.: Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial. Estudio del sector agroalimentario en España. *Economía Industrial*, nº 373, 2009, p. 111-122.
- FUENTES, F., SANCHEZ, S. y SANTOS, L.: Cooperativas agroalimentarias y exportación. El proceso de internacionalización de la cooperativa del valle de los Pedroches COVAP. *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*, nº 104, 2001, p. 38-62.
- GARCÍA, A., OREJA, J.R. y GONZALEZ, E.: Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma cooperativa frente a los individuales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*, nº 41, 2002, p. 111-138.
- GIL, I. y RUIZ, M.E.: Valor de la relación, compromiso, TIC y lealtad en el canal de comercialización. *Innovar*, nº 1933, 2009, p. 77-90.
- GOMEZ, J.D.: El proceso de internacionalización del sector cooperativo agrario: intercooperación y relaciones transnacionales y transfronterizas”. En *V Encontro de pesquisadores Latino-Americanos de cooperativismo*. Brasil. 2008.
- GRACIA, A. y ALBISU, L.M.: Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas. *Economía Industrial*, nº 355/356, 2004, p. 197-210.

- HARDESTY, S. D.: Cooperatives as Marketers of Branded Products. *Journal of Food and Distribution Research*, n°361, 2005, p. 237-242.
- HUTCHINSON, K., FLECK, E. y LLOYD-REASON, L.: The role of business support organisations in the process of retailer internationalisation. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, n° 19, 4, 2009, p. 371-388
- JULIÁ, J. y MELIÁ, E.: Social Economy and the Cooperative Movement in Europe: Input to a New Vision of Agriculture and Rural Development in the Europe of the 25. *Working paper CIRIEC*. 2007, p.1-40.
- JULIA, J. y SERVER, R.: Social economy companies in the Spanish agricultural sector: delimitation and situation in the context of the European Union. *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 743, 2003, p. 465-488.
- JULIA, J., MELIA, E. y GARCIA, G.: Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business*, n° 6, 1, 2012. p. 27-46.
- KATSIKEAS, C.S. y MORGAN, R.E.: Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export marketing experience. *European Journal of Marketing*, n° 285, 1994, p. 17- 33
- KEDIA, B.L. y CHHOKAR, J.: Factors inhibiting export performance of firms: An empirical investigation. *Management International Review*, n° 264, 1986, p. 33-43.
- KOTABLE, M. y CZINKOTA, M.R.: State Government Promotion of Manufacturing Exports: a Gap Analysis". *Journal of International Business Studies*, 4th 1992, p. 637-658.
- LANDETA, J., ALBIZU, E. y CHARTERINA, J.: ¿Existen diferencias en la gestión entre empresas cooperativas y no cooperativas?. *Economía Social*, n° 28, 2006, p. 40-45.
- LEONIDOU, L.C.: Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, n° 6, 2000, p. 121-148.
- LEONIDOU, L.C.: An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, n° 243, 2004, p. 279-302.
- LLANO, M.A.: Modelos de negocio competitivos en la industria agroalimentaria española". *Mediterráneo Económico*, n° 15, 2009, p. 299-316.
- MAIETTA, O.W. y SENA, V.: Financial constraints and technical efficiency: some empirical evidence for Italian producers' cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 811, 2010, p.21-38
- MARÍN, M., MELIÁ, E., y MARÍ, S.: Estrategias de Internacionalización de las cooperativas agrarias en España". En *27 Congreso Internacional CIRIEC*. Sevilla. 2008.

- MARTIN, C. y RODRÍGUEZ, A.: Una aproximación a las características de las empresas exportadoras españolas. *Boletín Económico del Banco de España*, nº 5, 2009, p. 43-55.
- MIR, J., FAYOS, T. y CALDERÓN, H.: Siglo XXI: Tendencias en la comercialización de productos agroalimentarios. *Papeles de Economía Española*, nº 117, 2008, p. 142-156.
- MORENO, M.C.: La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, Año 4, nº 6, 2005, p. 68-85.
- MOYANO, J., PUIG F. y BRUQUE, S.: Los determinantes de la competitividad en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 61, 2008, p. 233-249
- NAIDU, G.M. y RAO, T.R. : Necesidad e insuficiencia de la promoción comercial exterior. *Journal of Business Research*, nº 27, 1993, p. 85-101.
- NILSON, J.: The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Research*, nº 281, 1998, p. 39-47.
- PATTON, M.Q.: *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA. 2002. ISBN: 0-7619-1971-6.
- PINHO, J.C. y MARTINS, L.: Exporting barriers: insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, nº 8, 2010, p. 254-272
- RIALP, A.: El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 abril, Arnedillo, La Rioja. 1998.
- RIALP, A., RIALP, J., URBANO, D. y VAILLAT, Y.: The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, nº 32, 2005, p. 133-171.
- ROCHA, A.D., FREITAS, Y.A. y SILVA, J.F.D.: Do Perceived Export Barriers Change over Time? A Longitudinal Study of Brazilian Exporters of manufactured Goods. *Latin American Business Review*, nº 91, 2008, p. 102-128
- RODRÍGUEZ, R. y GONZÁLEZ, E.: Características internas en el proceso de internacionalización. Las peculiaridades de la empresa familiar. *Boletín económico de ICE*, nº 2891, 2006, p. 45-60.
- ROSSON P.J. y SERINGHAUS, F.H.R.: *Export Development and Promotion: The Role of Public Organizations*. Kluwer Academic Publishers. 1991. ISBN: 0-7923-9090-3.

- RUIZ, M.C., HERNÁNDEZ M.J. y GARCÍA E.: Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* nº 56, 2006, p. 65-86.
- SCHROEDER, B., WALLACE, T. y MACONDO, F.: Cooperatives, statutory marketing organizations, and global business strategy. *Agribusiness*, nº 92, 1993, p. 175-187.
- SEIPEL, M. y HEFFERNAN, W.: The transnational challenge: cooperatives and the global food system. *Rural cooperatives*, nº 644, 1997, p. 6-10.
- SERINGHAUS, F.H.: The Role of Informational Assistance in Small Firms' Export Involvement. *International Small Business Journal*, nº 52, 1987, p. 26-36.
- SERVER, R.J. y MELIÁ, E.: La concentración empresarial en cooperativas agrarias. Formulación de un modelo económico para los acuerdos de fusión. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 196, 2002, p. 33-52.
- Servicio de Estudios. Cámaras de Comercio 2010: Comercio Exterior. Informe anual 2009 y perspectivas 2010.
- TESFOM, G. y LUTZ, C.A.: Classification of export marketing problems of small and médium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Marketing*, nº 13, 2006, p. 262-281.
- TOLEDANO, N. y URBANO, D.: Políticas de apoyo a la creación de empresas en España: un estudio de casos. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, nº 2905, 2007, p. 33-46
- VILLARREAL, O. y LANDETA, J.: El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, nº 163, 2010, p. 31-52.
- WILSON, W.: Co-operation, some thoughts for the future: A personal view. *Journal of the Royal Agricultural Society of England*, nº 160, 1999, p. 99-105.

EL NEGOCIO FUNDACIONAL EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE PARTICIPACIÓN PÚBLICA

POR

Encarnación GARCÍA RUIZ¹

RESUMEN

En este trabajo se analiza en que aspectos pueden verse alterados los elementos esenciales de consentimiento, objeto y causa del negocio fundacional de una sociedad cooperativa cuando participa como socio un ente público, así como la influencia que puede tener la naturaleza pública del socio en cada una de las clases de sociedad cooperativa previstas en la leyes de cooperativas y, cual sería la clase de socio de los concebidos legalmente más idóneo para participar los entes públicos en estas sociedades. Partimos del hecho de considerar que estas figuras organizativas son idóneas para la consecución de los fines propuestos por la acción Administrativa, dado que los valores que están en el sustrato de estas figuras jurídico privadas casan perfectamente con los objetivos de interés general perseguidos por las Administraciones públicas. No obstante, nuestro interés es concluir si fuera necesario reivindicar una categoría propia y específica para este subtipo, cuyo régimen jurídico previera las posibles peculiaridades que la naturaleza pública de uno de los socios puede plantear, a fin de garantizar de forma clara e indubitada, que la forma jurídica privada del tipo societario se corresponde con la atribución de personalidad jurídico privada que le es propia, para que ésta no pueda ser de hecho desplazada por la personalidad jurídico pública del ente administrativo que, entonces, a la postre, estaría actuando por persona jurídico privada interpuesta. Para ello nos hemos apoyado principalmente en la legislación jurídico pública que regula al ente público y la jurídico privada que regula a la sociedad, ambas convergen en estas figuras societarias de participación pública.

¹ Profesora Contratado Doctor de Derecho Mercantil. Universidad de Almería. Dirección de correo electrónico: egruiz@ual.es

Palabras clave: Administraciones Públicas, formación de la voluntad del ente público como socio público, fines sociales públicos, objeto social, naturaleza de la aportación pública.

Claves Econlit: K 200; L 320; L 330; L 390

THE FOUNDATIONAL BUSINESS IN THE COOPERATIVES SOCIETIES OF PUBLIC PARTICIPATION

ABSTRACT

In this work it is analyzed in that aspects can there turns altered the essential elements of assent, object and reason of the business foundational of a cooperative company when it he informs as partner a public entity, as well as the influence that can have the public nature of the partner in each one of the classes of cooperative company foreseen in the leys of cooperatives and which would be the class of the most suitable partner to inform the public entities in these societies. We depart from the fact of to consider that these organizational figures are suitable for the attainment of the ends proposed by the Administrative action, provided that the values that are in the juridical substratum of these private figures marry perfectly the aims of general interest chased by the public Administrations. Nevertheless, our interest is to conclude if it was necessary to claim an proper and specific category which juridical regime was foreseeing the possible peculiarities that the public nature of one of the partners can raise In order to guarantee of clear form and indubitable that the juridical private form corresponds with the attribution of juridical private personality that him is proper in order that this one could not be of fact displaced by the personality juridical public of the administrative entity that, at last, would be acting for person juridical. For it we have rested principally on the legislation juridical public that regulates to the public entity and her juridical deprived that it regulates to the society, both converge on these association figures of public participation.

Key words: Cooperative societies, government, training of the will of the public entity or public partner, public social purposes objects, nature of public input.

1. INTRODUCCIÓN

La participación de las Administraciones públicas en el movimiento cooperativista puede realizarse en dos direcciones. Una dirección es mediante el fomento del mismo, dando así cumplimiento al mandato constitucional que obliga a los poderes públicos a promover eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y a fomentar, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas (art. 129.2 C.E.). Ese desarrollo legislativo se ha realizado mediante la Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas que *“reconoce como tarea de interés general, a través de esta Ley y de sus normas de aplicación, la promoción, estímulo y desarrollo de las sociedades cooperativas y de sus estructuras de integración económica y representativa”* (art 108.1 Ley 27/1999, en adelante LCOOP). Y, también por cada una de las Leyes Cooperativas de las distintas Comunidades Autónomas, dada la organización territorial de nuestro país en Comunidades Autónomas y su distribución competencial. Esto último es una dificultad añadida al estudio del régimen jurídico de estas figuras cuando son de participación pública.

La otra dirección a la que nos referíamos es mediante la participación directa en la constitución de estas sociedades o participación en su capital de las ya constituidas. Esta dirección es la que va a ser nuestro objeto de estudio.

Las sociedades cooperativas son organizaciones idóneas para la consecución de los fines propios de la acción Administrativa, dado que los valores que están en el sustrato de estas figuras jurídico privadas casan perfectamente con los objetivos de interés general perseguidos por las autoridades públicas como, por ejemplo, políticas de empleo, cohesión social y territorial, atención a personas discapacitadas, integración de personas en riesgo de exclusión social, etc. Aunque no necesariamente, como veremos más adelante, la participación de un ente público en estas empresas tiene que limitarse a la consecución de fines sociales, pues las cooperativas son sociedades que pueden perseguir cualquier objetivo empresarial.

Para el ente público- socio público, (en adelante socio público), el régimen jurídico de las cooperativas es ventajoso porque limita su responsabilidad a lo aportado,² y puede

² Dada la personalidad jurídica única de la Administración y las consecuencias de ello en orden a la responsabilidad, ésta no puede participar en ninguna sociedad mercantil cuyo régimen jurídico no limite la responsabilidad del socio a lo aportado. De ello deja constancia expresa, por ejemplo, el artículo 106 del Real Decreto Legislativo 781/1986, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Disposiciones Legales vigentes

conseguir fines de interés general a través de una organización jurídico privada más humanizada que las sociedades típicamente capitalistas. Aunque, como todo, tiene su reverso, las desventajas de estas figuras mercantiles para el socio público puede residir en que, quedan sometidas a un régimen más complejo debido a los principios cooperativos que deben cumplir; no pueden ser unipersonales; el reparto de beneficios está condicionado legalmente; no pueden ser titulares de la mayoría del capital social de forma directa en las cooperativas de primer grado, etc. A pesar de esto, las últimas reformas legales han introducido en el régimen jurídico de las mismas, elementos configuradores de las sociedades típicamente capitalistas, como las anónimas y limitadas que las acerca al régimen jurídico de estas últimas, lo que, en cierto modo, puede favorecer al socio público, en orden a preservar el equilibrio entre sus obligaciones como socio y como Administración.

Como hemos avanzado ya, la dificultad en el estudio de esta figura nos vendrá dada por la diversidad de leyes cooperativas que hay que manejar y por la naturaleza pública del socio, que se rige por normas de derecho administrativo que hay que tener en cuenta para determinar su estatuto jurídico como socio público. Ambas normas, las públicas y las privadas deben considerarse conjuntamente para establecer el régimen jurídico de la figura organizativa resultante.

Precisamente lo que nos proponemos en las páginas siguientes es determinar como puede quedar afectada una sociedad cooperativa si participa en su constitución un socio público. Para ello hemos seguido la estructura de la Ley de Cooperativas estatal, a la que haremos las salvedades oportunas introducidas por otras leyes de cooperativas de comunidades autónomas y las normas administrativas referidas a la Administración general del Estado cuando ésta o sus entes participen en una sociedad mercantil.

La primera ausencia que destacamos es que la LCOOP carece de referencias significativas a esta posibilidad. Solo su Exposición de motivos se refiere a la eventualidad de que los estatutos sociales posibiliten el voto plural ponderado en caso de entidades públicas, para sólo ser mencionado en su parte dispositiva por algunos artículos; así el artículo 12 recoge, que socio puede ser también una persona jurídica pública; el artículo 89 que se refiere a las cooperativas de vivienda; el artículo 106.2 a las cooperativas de iniciativa social o la

en materia de régimen local, que se expresa en los siguientes términos: *“En las sociedades mercantiles o cooperativas.....la responsabilidad de la Entidad local se limitará a lo que expresamente conste en la escritura de constitución, sin que, en ningún caso, sea inferior al valor de los bienes o derechos aportados por aquélla.”*

Disposición Adicional primera de la LCOOP. Tampoco vienen en nuestro auxilio las leyes cooperativas de las comunidades autonómicas, que también recogen la posibilidad del socio público pero ninguna recoge un posible régimen específico en estos casos. Este silencio legal no puede llevarnos al error de considerar que no hay ninguna especialidad en las cooperativas de participación pública.³

Podemos avanzar ya que cualquier ente público necesita de un expediente administrativo de autorización para participar como socio en cualquier sociedad mercantil o para dejar de participar en ella. Ese expediente no solamente formará la voluntad privada de constitución del tipo, sino que contendrá elementos definidores propios de la estructura organizativa, tales como su participación en el capital, en la administración social, etc., Por otra parte, el régimen jurídico de este tipo de sociedades limita las posibilidades del socio público que, como ya hemos avanzado, no puede constituir una sociedad cooperativa unipersonal pública pero no hay inconveniente legal en que haya sociedades cooperativas de capital únicamente público o mayoritariamente público, cuando todos los socios son públicos o hay varios socios públicos y sumadas sus aportaciones de capital, éste es mayoritariamente público. Esto tiene como consecuencia que la sociedad cooperativa de capital mayoritariamente público quedará integrada en el sector público empresarial. Así lo disponen las normas administrativas, que consideran que formarán parte del sector público empresarial las sociedades mercantiles estatales, consideradas como tales las que tienen mayoría de capital público quedando sometidas a las especialidades previstas para ellas en las normas administrativas (art. 3.2,b, de la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria, en adelante LGP). Y una sociedad cooperativa es una sociedad mercantil de acuerdo a lo dispuesto en la legislación mercantil.

2. DE LA PARTICIPACIÓN DE UN ENTE PÚBLICO EN LA CONSTITUCIÓN DE UNA COOPERATIVA

a. La formación de la voluntad de constituir del socio público

³ Sirva de ejemplo de lo que decimos, lo dispuesto en el artículo 104.2 del Real Decreto Legislativo 781/1986, ya mencionado que establece que: *“En el acuerdo constitutivo podrán establecerse las especialidades internas tanto estructurales como funcionales que, sin perjuicio de terceros, exceptúen la legislación societaria aplicable, en la medida necesaria para promover y desarrollar la empresa mixta de carácter mercantil o cooperativo”*.

No cabe duda que el proceso fundacional de una sociedad cooperativa está investido de las dos dimensiones que se reconocen en la constitución de cualquier tipo de sociedad mercantil, la dimensión contractual y organizativa o institucional. En cuanto a la dimensión contractual, el negocio fundacional de una cooperativa donde participa un ente público queda regulado por el ordenamiento jurídico privado. Por cuanto, incluso, las sociedades mercantiles estatales, cualquiera que sea su forma jurídica, se someten al ordenamiento jurídico privado (Disposición Adicional duodécima de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, en adelante LOFAGE), con mayor razón las sociedades cooperativas que directamente no pueden ser de capital único o mayoritariamente público. Sin embargo, ya hemos avanzado que la sociedad cooperativa es una sociedad mercantil que sería considerada como estatal en el hipotético caso que de forma indirecta sí tuviera la mayoría del capital público.

El negocio fundacional privado de la sociedad no lo podemos confundir con la formación de la voluntad del socio público, que se concreta en un expediente técnico de autorización previo al otorgamiento de la escritura de constitución y a su necesaria inscripción registral posterior, requisitos formales de constitución que les va a permitir a la sociedad actuar en el tráfico mercantil de forma regular como un ente personificado, separado y distinto de sus socios. Lo que se ha dado en llamar la dimensión organizativa o institucional de la sociedad en contraposición a la dimensión contractual.

Este procedimiento administrativo de formación de la voluntad del socio, al que nos referimos, obedece al principio de legalidad a que queda sometida la actividad de la Administración pública conforme al cual todas las competencias y obligaciones que ésta asume están previamente establecidas en las leyes o en sus normas de desarrollo (art. 103.1 CE). Lo contrario no produciría efectos jurídicos y el procedimiento fundacional quedaría viciado respecto a este socio. Únicamente una ley puede conceder a la Administración potestad para actuar a la vez que acotará los límites y condiciones de su actuación. Esta técnica de concesión de poderes es la que otorga al ente público capacidad pública y privada necesaria para que intervenga como socio en una organización jurídico privada (art. 1,4 LOFAGE), al ser la ley de autorización un requisito indispensable del presupuesto de validez del consentimiento prestado por el socio público en el negocio jurídico de fundación.

La peculiaridad del negocio fundacional de una sociedad cooperativa viene dada por que el consentimiento de uno de los socios, el público, necesita de esa previa cobertura legal para cualquier actuación administrativa (art. 9.1,3 y 103.1 CE y art. 3 y 54 LOFAGE), siendo una norma la que sustituye a la autonomía de la voluntad del socio privado para otorgar o no el consentimiento en el contrato de constitución de la sociedad, la que ha de atribuir la potestad de actuar para cada caso concreto, de forma que la Administración no podrá crear, modificar o extinguir relaciones jurídicas de derecho privado si previamente no ha sido habilitada para ello a través de la correspondiente atribución de potestad. Esta se plasma en un procedimiento técnico-jurídico concretando para cada caso concreto un principio general de admisión de su capacidad jurídico privada, que actúa en sustitución de lo que sería la formación de voluntad interna de un sujeto de derecho privado en la valoración de la conveniencia de decidir su vinculación a un concreto negocio fundacional de una sociedad. Por tanto, la capacidad del ente público para constituir una sociedad mercantil, en este caso una cooperativa, no se rige por el derecho privado común, sino por normas jurídico públicas.

No podemos olvidar que la Administración pública tiene personalidad jurídica única y se organiza, solo funcionalmente, en entes territoriales o institucionales con personalidad jurídica propia e independiente (art. 1 LOFAGE). Ello significa que un ente público solo puede participar en la constitución de una sociedad cooperativa si está autorizado para ello, porque no puede formar su voluntad de forma independiente a la Administración en la que se ubica. La legislación estatal habilita a la Administración General del Estado y a los Organismos públicos para fundar sociedades mercantiles (capítulo VII de la Ley 33/2003 de la Ley de Patrimonio de las Administraciones Públicas, en adelante LPAP y art. 62.1.f, LOFAGE), acordándose en el primer caso que la autorización para la creación de sociedades la otorgará el Consejo de Ministros (art. 169,f LPAP), mientras que, en el caso de los Organismos públicos, la autorización vendrá determinada por el contenido de sus estatutos.

El procedimiento administrativo que se concreta en el expediente técnico de autorización al que nos venimos refiriendo tiende, por un lado, a constatar la conveniencia de organizar una determinada actividad empresarial a través de una sociedad mercantil como la vía más adecuada para conseguir los fines públicos propuestos, a la vez que recoge la voluntad expresa en orden a posibilitar la constitución de una concreta sociedad mercantil, en lo que supone la formación de la voluntad electora del tipo. Por tanto, el fin propuesto para la futura sociedad queda, como hemos dicho, recogido en el expediente de autorización, ese fin

se traslada al negocio jurídico privado de fundación, convirtiéndose en su elemento causal. La naturaleza pública o privada del fin propuesto no va a interferir o alterar el negocio jurídico privado de fundación toda vez que ha sido superada la necesidad de identificar el fin mercantil con el ánimo de lucro por un lado y, por otro, considerar que necesariamente la sociedad cooperativa no podía tener ánimo de lucro. Lo que queremos decir es que no podemos confundir la actividad a la que se dedique la sociedad cooperativa, el fin social concreto perseguido por la misma y la aplicación de los resultados. La actividad y los fines sociales perseguidos pueden ser de tan amplio espectro como en cualquier otra sociedad mercantil, mientras que el destino de los resultados económicos tendrá que respetar lo dispuesto en la normativa que regula el régimen jurídico de este tipo de sociedades.

b. La denominación social en las sociedades cooperativas de participación pública.

Junto al proceso de formación de la voluntad de constituir una sociedad cooperativa, hay que ubicar la elección por los socios de la denominación social de ésta. Nada dicen la LCOOP., ni el Real Decreto 136/2002, de 1 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Sociedades Cooperativas (en adelante RRC), en torno a la formación de la denominación social y solo se refieren a ella para, por un lado, establecer la siglas que identifiquen al tipo y que necesariamente se incluirá en la denominación social elegida por los socios, aunque sí se recoge legislativamente la posibilidad de que puedan, vía reglamentaria, establecerse sus requisitos (art.1.3 LCOOP), y, por otro lado, para establecer la necesidad de obtener la certificación negativa de denominación para poder inscribir en el Registro de sociedades cooperativas la misma (art. 33 RRC). Ante la ausencia de normas específicas para el caso de que en una sociedad cooperativa participe uno o más socios públicos y dado la parquedad de lo dispuesto en las normas generales en torno a este tema, hay que considerar que estas denominaciones sociales se rigen por el principio de libertad de denominaciones que impera en nuestro sistema normativo con los únicos límites previstos en las normas generales y específicas. Sin entrar en las dificultades que plantea la identificación del tipo de cada una de las leyes de cooperativas de las comunidades autónomas, nosotros solo llamaremos la atención aquí sobre la posibilidad, como sociedades mercantiles que son, de que las denominaciones sociales de cooperativas con participación pública queden exentas de la prohibición recogida en el artículo 405.2 del Real Decreto 1.784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil, (en adelante RRM) que impide la

formación de denominaciones con referencia a los adjetivos «nacional» o «estatal»; «autonómico», «provincial» o «municipal»; «oficial», salvo que el socio público ostente directa o indirectamente la mayoría del capital. Lo que puede ocurrir en el caso de que haya varios socios públicos y la suma de las participaciones de cada ente público de lugar a la mayoría del capital como público o socios privados, como sociedades mixtas o de capital público que junto a otros socios públicos adquieran la mayoría del capital social.

La opción de introducir en la denominación social alguna referencia a la procedencia del capital es voluntario, pero la información inmediata que transmite a los terceros es muy indicativa y puede ayudar, junto con la utilización que la Administración haga del régimen jurídico de la sociedad, a que ésta quede investida por esa impronta pública de la que gozan otros tipos de sociedades, como las anónimas públicas, y que ha sido recogido tradicionalmente por la doctrina y reconocido en sentencias judiciales. Tanto que, en algunos casos, el régimen jurídico de la forma organizativa fue desplazado e ignorado por la fuerza de la presencia del socio público al que se le exigía que se comportara como Administración pública investida de su «ius imperium» y no como un socio privado ligado solo al «ius gestión», sobre todo en materia de financiación, condiciones laborales y sociales, etc. El ente público que participa en una sociedad cooperativa no quiere que se le exija una responsabilidad social más allá de la típicamente mercantil, pues de lo contrario hubiera utilizado otra forma jurídico pública para intervenir en economía. Por tanto, debe ser el más interesado en respetar escrupulosamente el régimen jurídico elegido y no utilizarlo a su conveniencia, como ha hecho tradicionalmente con otros tipos societarios, principalmente con la sociedad anónima.

c. La sociedad cooperativa de participación pública en constitución.

Igualmente es importante llamar la atención sobre el periodo de tiempo en que la sociedad cooperativa esté en constitución. El régimen previsto en el artículo 9 de la LCOOP, es muy similar al de las sociedades de capital. El legislador muestra especial sensibilidad por proteger a los terceros de buena fé de los actos y contratos que la sociedad cooperativa haya realizado durante este periodo que está en constitución, y de los que no podría responder frente a terceros la sociedad como ente distinto y separado de sus socios, pues sólo goza de una aparente personalidad jurídica hasta que se produzca el acto formal de inscripción registral de la sociedad.

La aplicación de lo dispuesto en el artículo 9 de la LCOOP durante el proceso de constitución requiere que el expediente técnico de autorización que recibe el futuro socio público para constituir prevea y distinga los dos actos de que se compone el proceso fundacional, otorgamiento de escritura pública e inscripción registral y su diferencia temporal. Es decir que el expediente reconozca la existencia de una sociedad cooperativa en constitución y autorice al socio público a disponer de la partida presupuestaria destinada a la aportación social, a pesar de que, con carácter general, los fondos públicos están sometidos a finalidad y no se puede disponer de los mismos hasta que no se aplique al destino para el que se aprobaron. Es decir, la Administración pública autorizante, que ha otorgado la potestad de constituir, deberá considerar que los fondos aportados han dejado de ser públicos desde el momento del otorgamiento de la escritura pública y considerarlos ya como aportación patrimonial de titularidad societaria, de la que no podría disponerse en otro caso, aunque aún no se haya cumplido el acto formal de inscripción, toda vez que las aportaciones de capital, aunque condicionadas a la inscripción, tienen que ser desembolsadas en el momento de otorgar la escritura pública pues, de lo contrario, el notario autorizante no elevará a escritura pública el contrato de sociedad si no se exhibe el resguardo del depósito bancario de la aportación. Por otro lado, tampoco se alteraría así el régimen de responsabilidad entre socios públicos y privados en este periodo, corriendo el riesgo el socio público que, aún no ha limitado su responsabilidad, de extender ésta a toda la Administración. Por todo ello sería conveniente que el expediente técnico de autorización concretara, además, qué facultades otorga la autorización administrativa y a quién autoriza expresamente en este periodo de formación y quién es responsable de los mismos, para que no haya confusión frente a terceros. De lo contrario, se puede crear cierta inseguridad jurídica al no saberse exactamente qué régimen jurídico se va a aplicar al socio público en este período de formación, si el privado o el público, pues puede plantearse la situación absurda de que el socio privado apruebe lo actuado por los promotores en este periodo de constitución, porque tiene plena capacidad para decidir por sí mismo, mientras que el socio público se vea enzarzado en un procedimiento administrativo nuevo para recibir autorización para aceptar o no actos y contratos celebrados antes de la inscripción de la cooperativa y distintos a los previstos en el artículo 9 LCOOP mencionado.

Por último, la inscripción registral no sólo es el acto con el que finaliza el proceso fundacional privado de la sociedad cooperativa, sino que, además, supone poder cerrar un

procedimiento administrativo que se abrió con la autorización para constituir este tipo de sociedad mercantil y cuyo cumplimiento necesariamente tiene que producirse para dar por concluido el procedimiento jurídico administrativo que, además, está sometido a plazo y a finalidad.

3. EL ENTE PÚBLICO COMO SOCIO PÚBLICO EN LAS DISTINTAS CLASES LEGALES DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

En función de la actividad cooperativizada el ente público puede participar como socio en cualquier sociedad cooperativa siempre que cumpla con los requisitos exigidos para ello, previstos en los estatutos sociales (art. 12 LCOOP). Lo anterior es casi la única referencia expresa a este tipo de socios que nos encontramos en el articulado de la ley estatal, lo que nos lleva a plantearnos varias cuestiones. De una parte, si la naturaleza pública del socio puede integrarse en el espíritu cooperativista o solo se acomodará a una estructura organizativa formando lo que se ha dado en llamar falsa cooperativa, (Gadea; Sacristán; Vargas, 2009: 43). De otra parte, si esa misma naturaleza le permite participar como socio en cualquier clase de cooperativas y acomodar los fines públicos a los privados o, por el contrario, la exclusión podría venir por vías distintas a las legales y, por último, qué clase de socio de las previstas en la ley se acomoda más a la naturaleza pública del socio.

a. La influencia de la naturaleza pública del socio en la sociedad cooperativa.

En cuanto a la primera cuestión planteada, exige partir del espíritu cooperativista clásico que exige la colaboración en un plano de igualdad de todos los asociados para conseguir satisfacer sus necesidades, dónde las cualidades de los socios imperan sobre el capital que aporten y cuyo funcionamiento “inter partes” debe ser democrático.

Es cierto que la técnica legislativa más actual permite organizar estructuras cooperativizadas con rasgos propios de las sociedades de capital, pero no hasta el punto de que aquéllas queden desnaturalizadas, por eso es preciso que cualquiera que sea la estructura societaria resultante, éstas deben de cumplir necesariamente con los principios formulados por la alianza cooperativa internacional (art. 1 LCOOP).⁴

⁴ Principios cooperativos de la ACI de 1995: 1. Adhesión voluntaria y abierta. 2. Gestión democrática por parte de los asociados. 3.Participación económica de los asociados. 4. Autonomía e independencia. 5. Educación, formación e información.6.Cooperación entre cooperativas. 7. Interés por la comunidad.

Es obligado que el socio público acomode también su actuación a los principios cooperativos y, sin ánimo de exhaustividad, podemos decir que, por ejemplo, el cumplimiento del principio de adhesión voluntaria y abierta (primer principio cooperativo ACI), recogido como libre adhesión y baja voluntaria en el artículo 1 LCOOP queda condicionado a que se le autorice al socio público mediante el correspondiente procedimiento administrativo, tanto para darse de alta como de baja en la sociedad cooperativa. Por tanto el ejercicio de este derecho o principio tampoco reside en el socio público por si mismo sino en instancias superiores. Al igual que un expediente técnico de administración forma la voluntad de constituir del socio público, será necesario, también, un expediente técnico de administración el que autorice el alta o baja de la sociedad cooperativa del socio público. Por lo que esa libertad reside en el ente autorizante más que en el autorizado. No obstante, no podemos ver esto como una alteración del régimen jurídico de la sociedad cooperativa sino cómo una peculiaridad del socio debido a su naturaleza pública.

Igualmente el socio público tendrá que acomodar su actuación al respeto democrático, otro principio cooperativo, lo que es ajeno a su propia naturaleza pública que tiende a controlar por el capital u otros medios las sociedades en las que participa. Ello será posible si se conjugan las exigencias del socio público con una estructura organizativa más cercana a una empresa mercantil que a una mutua, lo que no será difícil dado el entorno económico actual y la permisividad legal en este sentido.

Por tanto, la presencia del socio público puede suponer en algunos casos una alteración de las notas esenciales de las cooperativas, cuyo comportamiento puede ser atípico con respecto a la estructura utilizada, pero que, sin embargo, el ordenamiento tutela y es, en consecuencia, perfectamente válida para la finalidad propuesta. En estos casos, el ordenamiento protege más la finalidad perseguida con esa estructura organizativa que el sustrato de la misma. En esta posible disociación entre esencia y forma, el ordenamiento se inclina más por la naturaleza del interés perseguido que, como elemento causal que articula la estructura organizativa, es merecedor de tutela (Lacruz 1999: p. 196).

No obstante, los posibles matices que pueda introducir la presencia del socio público respecto a su cumplimiento de los principios cooperativos no altera, a nuestro entender, el régimen jurídico que rige a las sociedades cooperativas.

- b. El socio público y las distintas clases de cooperativas: especial referencia a las que cumplen con una función social, a las que prestan servicios públicos y a las mixtas.

La segunda cuestión que nos planteábamos era si esa misma naturaleza le permite participar como socio en cualquier clase de cooperativas y acomodar los fines públicos a los privados o por el contrario la exclusión podría venir por vías distintas a las legales.

Desde el punto de vista fundacional, el objeto social se ubica dentro del esquema contractual como un elemento causal que alude al ramo de actividad que de forma permanente se propone realizar la sociedad como único medio de alcanzar el fin propuesto. Las sociedades cooperativas permiten una mejor adecuación entre estructura organizativa, actividad empresarial-objeto social y fin propuesto dado que las propias leyes de cooperativas recogen las distintas clases de cooperativas que tendrán que estar en consonancia con la actividad empresarial y los fines perseguidos.

No obstante, cualquiera que sea su objeto social, el elemento conceptual cooperativo exige necesariamente que éstas estén orientadas a satisfacer las necesidades de sus asociados y, por tanto, también la del socio público. Debido a ello, la idoneidad de la participación de un ente público como socio en una determinada cooperativa dependerá, de una parte, del objeto social de esta, y, de otra parte, de la forma de participar en la misma, puesto que las propias leyes cooperativas prevén distintas clases de socios.

Así, por ejemplo, en cuanto al objeto social, nada impide a un ente público intervenir como socio en una sociedad cooperativa de viviendas o locales, para proveerse a sí mismo de los espacios físicos donde desarrollar su actividad, a la vez que ayuda a sus ciudadanos-socios cooperativos a satisfacer sus necesidades cooperativas. En estos casos estaríamos hablando de un socio común. Pero tampoco es inconveniente que solo fuera un socio inversor aportando, por ejemplo, los terrenos, ayudando de esta forma al desarrollo del objeto social y consiguiendo el fin social propuesto, como es que sus ciudadanos-socios obtengan las viviendas que necesitan, sin él intervenir en el desarrollo diario de la actividad cooperativizada propiamente dicha.

El desarrollo legal de los distintos tipos de sociedades cooperativas recogidas en la LCOOP deja entrever de qué forma puede participar el socio público, si como asociado común,

colaborador, etc. En el ejemplo antedicho, sociedades cooperativas de vivienda, se recoge expresamente esta posibilidad, mientras que en otras como las sociedades cooperativas agrarias no parece posible que un ente público participe directamente como un socio común, dada la exigencia del objeto social pero sí de forma indirecta a través de otras sociedades mercantiles. *“También podrán formar parte como socios de pleno derecho de estas cooperativas, (agrarias) las sociedades agrarias de transformación, las comunidades de regantes, las comunidades de aguas, las comunidades de bienes y las sociedades civiles y mercantiles que tengan el mismo objeto social o actividad complementaria y se encuentre comprendido en el primer párrafo de este artículo...”* (art. 93.1 LCOOP). Por tanto, la forma en que el socio público puede participar en la sociedad cooperativa puede ser diversa en función de las posibilidades que le otorga la ley, y en aquellas donde no tenga cabida como socio común, lo podrá hacer como un socio colaborador o inversor. Algunas leyes cuando se refieren a estas clases de socio parece que están pensando en el socio público. Pues en definitiva ninguna quiere desaprovechar la ventaja o el plus añadido que puede aportar una administración pública como socio. Aunque en la práctica, no parece que sea la forma societaria más utilizada por las Administraciones públicas para intervenir en la economía, ni la más demandada por los socios privados para colaborar con el sector público.

Si bien el socio público puede participar directa o indirectamente en cualquier sociedad cooperativa cualquiera que sea su objeto social, a los efectos que aquí nos interesa hay que hacer especial referencia a tres clases de cooperativas de muy distinta naturaleza y por distintos motivos que se expondrán a continuación. Éstas son, las que cumplen una función social, las que prestan servicios públicos y las denominadas por la ley como mixtas.

Las primeras, encaminadas a cumplir una función social, acogen distintas figuras dispersas por el articulado de las diferentes leyes de cooperativas pero todas tienen un denominador común, la idoneidad de la participación del socio público en las mismas, debido a la labor social hacia la que está orientado su objeto social. Dentro de este grupo se ubican las previstas en la Disposición Adicional primera de la LCOOP que serán aquellas que *“...gestionen servicios de interés colectivo o de titularidad pública, así como las que realizan actividades económicas que conduzcan a la integración laboral de personas que sufran cualquier clase de exclusión social...”*⁵ En estos casos, no es estrictamente necesario,

⁵ En el mismo sentido se expresa el artículo 132 de la Ley 8/2006, de 16 de noviembre de sociedades cooperativas de la región de Murcia. (LCRM)

pero sí lógico, la presencia del socio público ya que el servicio es de interés colectivo o general o la titularidad del servicio es público y, por tanto, de provisión pública de acuerdo con nuestro actual modelo constitucional que, junto a esta estructura organizativa típica de intervención directa en la economía, indican la idoneidad de que en este tipo de sociedades participe un ente público como socio. La misma disposición adicional a que nos venimos refiriendo recoge los rasgos estatutarios que como mínimo deben cumplir estas sociedades cooperativas, aunque no nos dice cuales serían la ventajas específicas respecto de otras clases de sociedades cooperativas con igual o parecido objeto social que no cumplieran con estas exigencias.

Dentro de este mismo grupo, y si cabe con mayor razón, hay que introducir las sociedades cooperativas de iniciativa social que prestan servicios asistenciales (sanitarios, educativos, culturales, etc.,) o servicios de integración laboral de sus asociados que sufran exclusión social o busquen la satisfacción de necesidades sociales no atendidas por el mercado (art. 106.1 LCOOP. o art. 130 LCRM). Recogiendo expresamente que las entidades y organismos públicos podrán participar en calidad de socio en la forma estatutariamente establecida (art. 106.2 LCOOP), esta aparente libertad contractual queda condicionada, a continuación, porque se remite para la regulación de la cooperativa de iniciativa social a las normas relativas a la clase de cooperativa a que pertenezca (art. 106.3 LCOOP). A simple vista parece una contradicción, pues muchas clases de cooperativas establecen los límites en los que deben moverse los socios, sean estos públicos o privados. No obstante, en nuestra opinión, el legislador hace expresa mención de ello con la intención de liberar al socio público de esa atadura de régimen en esta clase de cooperativas, aunque, en todo lo demás si deberán seguir lo preceptuado para el tipo de cooperativa elegido por la de iniciativa social. Hacer otra interpretación dejaría vacío de contenido y sin sentido el punto tercero del artículo 106 LCOOP.

Por ultimo, dentro de este grupo hay que tomar en consideración a las sociedades cooperativas de interés social (art. 94 LCAND)⁶ o integración social (art.98 LCCV entre otras leyes cooperativas comunitarias).⁷ Independientemente de sus rúbricas, estas tienen por objeto

⁶ Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas. (LCAND).

⁷ Art. 98 de la Ley 8/2003, de 24 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana (LCCV); art. 127 de la Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas del País Vasco, (LCPV); art. 125 de la Ley 5/1998, de Cooperativas de Galicia, modificada por la Ley 14/2011, de 16 de diciembre, (LCG); art. 121 de la Ley 20/2002, de 14 de noviembre de Cooperativas de Castilla-la Mancha (LCCM).

la integración socio-laboral de colectivos en situación de dependencia (discapacitados, menores, ancianos, inmigrantes, etc.). En estas *“cooperativas de integración social podrá participar como socio una entidad pública responsable de la prestación de servicios sociales, mediante la designación de un delegado del poder público. Este delegado prestará su trabajo personal de asistencia técnica, profesional y social junto a los socios de la cooperativa y asistirá a las reuniones de los órganos sociales, ejercitando los derechos de socio.”* (art. 98.2 LCCV).

Este apartado tiene dos lecturas. Una, de forma explícita se nos da la información de quién es socio público, servicios sociales, y dos, la persona autorizada para participar en la sociedad por delegación de aquél como autorizado, necesariamente deber reunir una serie de condiciones que permita una asistencia técnica, profesional, social, ejercitando los derechos de socio.

Por lo expuesto hasta aquí, se desprende que la finalidad propuesta por este grupo de sociedades cooperativas está normalmente alejada del interés del mercado “strictus sensu” por lo que son genuinamente de interés público y, por tanto, idóneas para una colaboración público-privada, a fin de aunar esfuerzos y conseguir subsanar las fallas del mercado.

Este tipo de cooperativas son consideradas como un tipo híbrido que toma rasgos distintivos de las asociaciones y de las sociedades mercantiles, consideradas como de economía solidaria, que es un subsector de la economía social (Vargas, 2007: p. 93-133). Éstas parecen ser el “hábitat natural” de la Administración pública dado que las finalidades perseguidas por las mismas son, insistimos, objeto de provisión pública, al quedar normalmente desatendidas por los mercados, por lo que la combinación público-privado puede ser lógica para subsanar las carencias o inconvenientes de cada sector. O dicho de otro modo, para que la sociedad cooperativa pueda beneficiarse del “plus” que puede aportar el socio público, y éste subsanar o completar sus carencias en cuanto a flexibilidad de la gestión, rapidez, cercanía, eficiencia, etc. No obstante, en nuestra opinión, si en ella participa un socio público no deberían quedar encuadradas dentro de la economía solidaria. El objeto social es de provisión pública, uno o varios socios también son públicos, por lo que no obedecería más que a la posibilidad que tiene la Administración de intervenir en economía a través de cualquier organización jurídica pública o privada prevista en nuestro Ordenamiento jurídico para conseguir su fines de interés general o de interés público, por lo que no se le debería

aplicar la etiqueta de solidario al capital público que si puede acompañar capital privado exclusivamente. El capital privado si puede ser solidario, el público debe tender a subsanar las deficiencias del mercado, no de forma voluntaria como aquél, sino por obligación constitucional (art. 128.2 CE).

En la misma línea, pero con una finalidad distinta, está el segundo grupo, al que nos referíamos anteriormente, las sociedades cooperativas de servicios públicos. Sólo algunas leyes cooperativas autonómicas recogen a estas cooperativas como una categoría distinta y separada de las demás, no así en la norma estatal que es precisamente la que hemos tomado de modelo, pero el objeto del presente estudio, impide pasarlas por alto. Este tipo de sociedades cooperativas son también campo abonado de participación pública debido a su objeto social. No obstante, las leyes que se refieren a estas específicas cooperativas son parcas en su reglamentación, aunque, cabe destacar lo dispuesto para ellas en el artículo 99 LCCV:

“1. La Generalitat Valenciana y las corporaciones locales obligadas a asegurar la existencia de servicios públicos podrán proveer que la prestación directa de éstos se haga mediante la constitución de cooperativas de servicios públicos.

2. En estas cooperativas participarán como socios la entidad o entidades públicas promotoras y los usuarios de los servicios que sean objeto de la cooperativa, sin perjuicio del control público que aquéllas se reserven en cuanto a las condiciones de prestación de los servicios públicos.

3. Se excluye, en todo caso, la prestación de servicios públicos que exijan ejercicio de autoridad pública, como los de orden público y protección civil.”

Este artículo puede servirnos de modelo para establecer el patrón de estas clases de sociedades cualquiera que sea la Administración pública, territorial o institucional que participe. Así el socio público necesariamente será el encargado de proveer el servicio público (Sosa, 2008; Ariño, 1997; Villar, 1993;) que, junto a los usuarios del servicio, se prestará directamente mediante este tipo de sociedades. Con una particularidad, que en mi opinión, las aleja del régimen ordinario de las cooperativas y las acerca a las típicas empresas públicas, la posibilidad que tiene el ente público de reservarse el control público de las condiciones de prestación del servicio, así como la exclusión de aquéllos servicios públicos que supongan

ejercicio de autoridad por estar fuera de las posibilidades de ejercerse a través de estructuras jurídicas privadas, (Disposición adicional duodécima de la LOFAGE).

La tercera clase de sociedades cooperativas a las que hacíamos referencia era las denominadas por la ley como mixtas. Estas sociedades cooperativas se caracterizan porque en ellas se conjugan elementos de las sociedades de capital y de las de economía social. Incliniéndose hacia las primeras, por cuanto permite la existencia de socios cuyo derecho de voto se determina en función del capital aportado, representado por medio de títulos o anotaciones en cuenta que, se denominaran partes sociales con voto, sometidas a la legislación del mercado de valores y supletoriamente por la legislación de sociedades anónimas para las acciones (art.107. 1,3).⁸ En este tipo de sociedades cooperativas las Administraciones públicas pueden sentirse más cómodas por cuanto tienen una rancia tradición de tratar con acciones sociales de las distintas empresas públicas e incluso las normas administrativas regulan el régimen jurídico de adquisición y transmisión de las acciones o participaciones sociales, su tratamiento contable, cómo y dónde deben quedar depositadas, etc. Este mismo tratamiento recibirían las partes sociales de las sociedades cooperativas mixtas.

- c. Clase de socio cooperativo que más se ajusta a la naturaleza pública del socio en las sociedades cooperativas de participación pública.

Por último, la tercera cuestión que nos planteábamos al inicio del epígrafe era qué clase de socio de las previstas en la ley se acomoda más a la naturaleza pública del socio. Todas las leyes de cooperativas recogen las mismas o muy parecidas clases de socios, aunque con diferentes matices y denominaciones. Sin entrar al detalle en ellos, podemos distinguir al socio común, socio colaborador, de trabajo, socios inactivos, socios asociados, etc. La elección del socio público de participar de una forma u otra en una sociedad cooperativa dependerá, como ya hemos dicho, del objeto social concreto de la cooperativa y de como éste quiera o pueda alcanzar los fines propuestos. No cabe duda que por la naturaleza pública del socio este se acomodará mejor a una clase de socio que otras, pero nada impide que si el objeto social lo permite, el socio público participe en la actividad cooperativizada propia del objeto social de la cooperativa como cualquier otro socio común.

⁸ La ley de sociedades anónimas ha sido derogada y este tipo societario está regulado por el Real Decreto Ley 1/ 2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de sociedades de capital.

No obstante, desde la posición administrativa del ente, consideramos que la clase de socio que mejor se acomodaría a esa naturaleza pública del socio, es la de socio colaborador. Definida en la ley como aquél que sin poder desarrollar o participar en la actividad cooperativizada propia del objeto social de la cooperativa, puede contribuir a su consecución (art. 14 LCOOP). Salvo en sociedades cooperativas consideradas como de economía mixta, ni en las de servicios públicos (Sosa, 2004: p. 332; Santiago, 2010: p.105). A pesar de que este artículo sólo hace referencia a la aportación de capital como forma de colaborar, teniendo seguramente el legislador en mientes la figura del socio capitalista. Es posible que esa colaboración no tenga porqué circunscribirse solo y exclusivamente a una aportación de capital, sino que, además puede haber también otras formas de colaboración como aportar su experiencia, contactos, facilitar trámites, información, etc., todo ello como socio, no como Administración. Es decir, esa colaboración la haría desde dentro de la estructura societaria poniendo al servicio de ésta los recursos de que dispone el socio público. Por supuesto sin transgredir, como Administración pública, los principios bajo los que tiene que actuar para con cualquier administrado, principalmente, el de objetividad; transparencia; cooperación y no discriminación con otras figuras afines, pero de las que no sea socio el ente público.

Esta clase de socio tiene la ventaja de que no tiene que desarrollar actividades cooperativizadas en el seno de la sociedad, no se le pueden exigir nuevas aportaciones al capital social, (no olvidemos que las aportaciones son de capital público y por tanto, de todos los ciudadanos, capital que solo es gestionado por el ente público pero no es su propietario).

Tiene la desventaja de que las aportaciones de capital no pueden exceder del cuarenta y cinco por ciento del total de las aportaciones al capital social, ni el conjunto de votos a ellos correspondiente, sumados entre sí, podrá superar el treinta por ciento de los votos en los órganos sociales de la cooperativa. Esta cautela legislativa puede ser fácilmente superada si hubiera más de un socio público y entre todos sumaran la mayoría del capital. El control sería público lo que puede contradecir el espíritu del régimen jurídico de la cooperativa, si no coincidieran los intereses del socio público y los de los socios privados.

Podemos apuntar también como posible desventaja, si se diera el caso, la inseguridad jurídica que puede acarrear el que sea la Asamblea General la que fije los criterios de ponderada participación de estos socios en los derechos y obligaciones socioeconómicos de la cooperativa. En cooperativas con un gran número de socios privados es posible que el socio

público quede en desventaja, con respecto al resto de socios comunes si modifican en demasía el contenido de los estatutos sociales en ese sentido de cambio de atribuir unas veces unos derechos, otras veces otros, lo que podría obviarse introduciendo cláusulas estatutarias que establezcan cuándo y cómo y porqué se podría modificar esos derechos.

4. PARTICULARIDADES DE LA APORTACIÓN SOCIAL DEL SOCIO PÚBLICO A UNA SOCIEDAD COOPERATIVA

En las sociedades cooperativas el capital social también se forma con las aportaciones de los socios (art. 45 LCOOP). No obstante, en este tipo de sociedades el capital social no cumple con las mismas funciones que en una sociedad de capital. Mientras que en estas últimas la sociedad se estructura en torno al capital, en las sociedades cooperativas su importancia dependerá de la clase de cooperativa, pues la organización se estructura más en torno a la actividad cooperativizada de los socios que a la aportación de capital que éstos realicen. Ello, a pesar de que la sociedad no puede constituirse sin un capital mínimo que tiene que estar totalmente desembolsado desde la constitución de la misma. Lo que demuestra la preocupación legislativa de que la sociedad cuente con un capital mínimo que le permita hacer frente a sus obligaciones sociales desde el inicio de la actividad empresarial de que se trate más que servir para medir el grado de poder que cada socio tenga en la sociedad, dada la limitación legal en la participación en el capital social a la que haremos referencia posteriormente. A los efectos que aquí nos interesa, debemos analizar qué puede aportar el socio público y cómo debe aportarlo.

a. Las clases de aportación al capital social.

La aportación de capital en la sociedad cooperativa es principalmente dineraria. No obstante, si lo prevén los Estatutos y lo acordase la Asamblea General, podrá ser también no dineraria pero siempre susceptible de valoración económica (art. 45 LCOOP). Esto es importante en el caso de sociedades cooperativas de participación de capital público porque, precisamente, en muchas ocasiones la cooperativa se articulará en torno a la aportación no dineraria del socio público (concesiones, arrendamientos, disfrute de bienes muebles e inmuebles, etc.).

Como en cualquier tipo societario la aportación dineraria es la más simple, transparente y cómoda, dado que solamente tendrá que constar la cuantía en el expediente técnico de autorización de constitución de la sociedad.

Siendo los estatutos sociales los que fijen la forma de acreditar las aportaciones al capital social de cada uno de los socios.

Tratándose de aportaciones no dinerarias, éstas podrán consistir en bienes o derechos susceptibles de valoración económica, siendo el Consejo Rector el encargado de fijar su valoración, previo informe de uno o varios expertos independientes, designados por dicho Consejo. El informe debe contener las características del bien, el valor que el experto ha asignado a la aportación y los criterios utilizados para calcularlo (art. 45.4 LCOOP).

Las aportaciones no dinerarias o «in natura» efectuadas por el socio público requieren de un complejo proceso administrativo previo a la aportación al negocio fundacional, dependiendo de la naturaleza jurídica del bien a aportar.

Los bienes de cualquier Administración pública, también las autonómicas y locales, se ordenan en bienes de dominio público y de dominio privado. Los primeros a su vez pueden ser bienes demaniales por naturaleza o bienes demaniales afectos a un fin y son bienes inalienables, imprescriptibles e inembargables y, por tanto, fuera del tráfico jurídico privado mientras mantengan esa consideración que solo pueden perder mediante un expediente administrativo de desafectación. Los bienes privativos o de dominio privado sí son alienables y prescriptibles pero inembargables mientras estén en poder de la Administración, aunque sí son objeto de tráfico jurídico y, por tanto, pueden ser aportados para formar el capital de una sociedad mercantil.⁹

En consecuencia, la aportación «in natura» necesariamente debe cumplir dos requisitos inexcusables. De una parte, debe ser siempre de valoración económica, (lo que se exige para cualquier aportación, no solo pública, como ya hemos mencionado). Aunque en muchas de las clases de las sociedades cooperativas el capital social no cumpla exactamente con las mismas funciones que en una sociedad de capital, en cuanto a servir a las exigencias

⁹ Vid. Art. 69 LPAP se expresa en los siguientes términos: « Los bienes y derechos demaniales perderán esta condición, adquiriendo la de patrimoniales, en los casos en que se produzca su desafectación, por dejar de destinarse al uso general o al servicio público. 2. Salvo en los supuestos en esta ley, la desafectación deberá realizarse siempre de forma expresa»; En parecidos términos se expresa la Ley 7/1985, 2 abril, de base de régimen local; Igualmente las normas que regulan a las CCAA que no pueden contradecir la estatal.

jurídico privadas de determinación del capital social, así como para establecer la relación económica entre éste y el patrimonio de la sociedad y, por ultimo, para cumplir con la función esencial de garantía de acreedores de la sociedad, que se frustraría al no poder éstos valorar esos bienes integrantes de dicho patrimonio para la satisfacción de sus créditos. Las aportaciones «in natura» deben de poder ser valoradas económicamente por una razón de orden jurídico de tráfico mercantil como manda la ley.

De otra parte, deben de poder ser objeto de tráfico jurídico privado pues sí no podría dar lugar a un negocio jurídico de fundación con objeto ilícito y estaríamos ante una causa de nulidad, lo que imposibilitaría su inscripción registral (arts. 1.272 y 1.666 CC).

Para obviar este problema el bien debe someterse a un procedimiento jurídico administrativo que lo declare apto para ser aportado y le haga perder su afectación al fin público al que estaba destinado. Este procedimiento necesariamente tiene que ser previo al acto material de aportación. Sólo entonces el bien estará en disposición de someterse al procedimiento jurídico privado que supone el negocio fundacional de sociedad. De no procederse así habría una mutación de destino del bien pero no un cambio de régimen jurídico, lo que supondría la nulidad absoluta del negocio de aportación por falta de objeto aportado al negocio (art. 1.261.2 CC). No olvidemos que el capital social que inicialmente puede formar el patrimonio de la sociedad sirve también para proteger los derechos de los terceros y de los demás socios cooperativos. Si estos bienes aportados son indisponibles no cumplen con la función que la ley les encomienda.

En orden a cumplir con estas exigencias requieren especial atención las aportaciones de bienes demaniales por naturaleza,¹⁰ que no pueden cambiar de destino, la desafectación y posterior aportación del bien a una sociedad cooperativa podría suponer un cambio de titularidad y de régimen jurídico (de público a privado) pero no de destino. Estas aportaciones son de difícil valoración económica, ni tampoco pueden cumplir con la función que se les demanda de garantía de acreedores sociales, e igualmente estos bienes quedan excluidos del patrimonio resultante de la liquidación si llegara el caso, al no poder disponerse de los mismos (García, 2006: p.129). De haber estas aportaciones, exigirían clausulas estatutarias específicas que sortearan las dificultades expuestas y que permitieran cumplir la función de

¹⁰ Por ejemplo, las aguas, presas, canales, ríos, carreteras, caminos, parques naturales o forestales, etc. Difícilmente se pueden dedicar a otro fin, algunos podrán ser abandonados en su uso pero no dedicarlos a otra cosa.

concreción del capital aportado y la función de garantía de acreedores, para evitar que se desplace hacia la Administración aportante la responsabilidad de las posibles futuras deudas sociales. De esta forma, se evitaría que la sociedad cooperativa se convirtiera en un puro instrumento al servicio de la actividad, imponiéndose la dimensión de la aportación pública sobre las privadas como eje fundamental de explotación de la actividad cooperativizada y que tantos problemas ha dado en el marco de las sociedades anónimas instrumentales. Sobre todo, porque en una sociedad cooperativizada no se puede hablar de interés general, salvo que fuera una sociedad cooperativa de servicios públicos.

Por último, la aportación de los bienes patrimoniales precisa la previa declaración de alienabilidad y un expediente de enajenación (art. 132 LPAP) para poder ser aportados en virtud de cualquier negocio jurídico traslativo, típico o atípico (art. 132 LPAP), a fin de hacer compatible la enajenación con las exigencias fundacionales de la sociedad cooperativa. Solventados estos impedimentos jurídicos, la naturaleza de los bienes en nada condiciona su aportación, es más su patrimonialidad los hace idóneos para ser objeto de aportación.

b. El título de la aportación.

Una dificultad añadida en este tipo de sociedades cooperativas es que su régimen jurídico no prevé la posibilidad de que la aportación pueda ser a título distinto del de propiedad como ocurre en el caso de las sociedades de capital. En las sociedades cooperativas *“las aportaciones no dinerarias no producen cesión o traspaso ni aun a los efectos de la Ley de Arrendamientos Urbanos o Rústicos, sino que la sociedad cooperativa es continuadora en la titularidad del bien o derecho. Lo mismo se entenderá respecto a nombres comerciales, marcas, patentes y cualesquiera otros títulos y derechos que constituyan aportaciones de capital”* (art.45.5 LCOOP). Para el caso en que no se pueda o no se quiera perder la titularidad pública del bien, y dado que no se puede aportar a título distinto del de propiedad, habrá de tenerse muy en cuenta un tipo de aportación que puede venir a resolver este problema, tal cómo es la concesión administrativa como fórmula que permite a la Administración que sujetos privados exploten bienes de dominio público, o presten servicio públicos corriendo con los riesgos económicos de la empresa. Ello permite obviar el problema que se le presenta a cualquier Administración pública con bienes demaniales no desafectados, ya que en estos casos hay que distinguir entre los bienes afectos al uso o servicio público, o patrimoniales de titularidad pública y el derecho en que consiste la concesión. Lo que se

aporta es el derecho de explotación y no los bienes o la actividad objeto de ese derecho. La concesión administrativa es el objeto de aportación y es perfectamente valorable económicamente y transmisible en el tráfico mercantil, siempre que ésta no requiera especiales características en el concesionario, ya que ello condicionaría la conclusión del contrato de aportación e impediría la libre transmisión de la misma.

c. Los límites cuantitativos de la aportación al capital social.

En este tipo de sociedades el status jurídico político y económico del socio no viene determinado por la aportación al capital como en las sociedades de capital, por cuanto legalmente las aportaciones de cada socio no podrán exceder de un tercio del capital social (art. 45. 6 LCOOP). Por tanto, la configuración del status de socio dependerá más del tipo de socio que de la aportación. Debido a que legalmente se permite que los estatutos sociales rompan el principio de igualdad sobre el que se erige la sociedad cooperativa y otorguen derechos de contenido distintos dependiendo del tipo de socio. El patrón seguido por todas las leyes cooperativas tiende a beneficiar la posición política del socio en función a la aportación del mismo, aunque estableciendo límites máximos de participación para no correr el riesgo de que estatutariamente se ignorasen los principios cooperativos. No es otro el objeto del voto plural ponderado, en proporción al volumen de la actividad cooperativizada para los socios que sean entidades públicas, que permite disponer de más de un voto a las entidades públicas (art. 26 LCOOP). Esta posibilidad no está prevista sólo para el socio público, pero parece hecha a la medida del socio público, por cuanto le va a permitir una proporcionalidad entre lo aportado y lo recibido, aunque no pueda superar los cinco votos sociales. En la mayoría de los casos le va a permitir una ventaja respecto del resto de socios en el diseño de la política societaria.

Igualmente el socio público puede llegar a una posición privilegiada dentro de la sociedad cooperativa cuando ésta sea considerada como mixta (art. 107 LCOOP). En las que la posición de socio se configura como si de un socio capitalista se tratara debido a que el derecho de voto en la Asamblea General se podrá determinar, de modo exclusivo o preferente en función del capital aportado, sin tener en cuenta la participación en la actividad cooperativizada. Los títulos en que se represente el capital se denominan partes sociales con voto y podrán ser representados por medio de títulos o anotaciones en cuenta, sometidos a la legislación reguladora del mercado de valores. También en estos casos se establecen límites

cuantitativos en relación al porcentaje de votos que respecto al total tienen estos especiales socios, a fin de que el control de la sociedad cooperativa siga en manos de los socios ordinarios. Esto parece más una buena intención que una realidad, pues la ventaja de estos socios es evidente respecto a los demás, debido a que el resto de socios tendrán mayores dificultades para tomar acuerdos en contra de lo perseguido por los socios titulares de partes sociales con voto.

Si nos fijamos en la participación de la Administración pública en otros tipos de sociedades mercantiles y los fines perseguidos en las mismas, tendremos que concluir que esta es la forma óptima de preservar el equilibrio que exige comportarse como un socio privado sin alterar en demasía el régimen jurídico del tipo societario y no perjudicar el interés general al que se debe como Administración. Es más, las normas administrativas generales consideran a estos títulos integrantes del patrimonio empresarial de la Administración General del Estado o de sus organismos públicos y, por tanto, sometido a lo dispuesto en el Título VII de la LPAP, ya que estos títulos estarían incluidos en el grupo de aquellos que son *“susceptibles de ser negociados en mercados secundarios organizados que sean representativos de derechos para la administración General del Estados o sus organismos públicos, aunque su emisor no esté incluido entre las personas jurídicas enunciadas en el apartado 1 del presente artículo”* (art. 166.3 LPAP). Las personas jurídicas a las que se refiere el artículo son las entidades públicas empresariales, sociedades mercantiles estatales y sociedades mercantiles no estatales pero que se encuentren en algún supuesto previsto en el artículo 4 de la Ley 24/1998, de 28 de julio del Mercado de valores respecto de la Administración General del Estado o de sus organismos públicos.¹¹ No cabe duda que en estos casos particularmente planea la sombra de la naturaleza pública del socio que habrá de respetar lo dispuesto en las normas administrativas generales que le son de aplicación.

5. CONCLUSIONES

Las sociedades cooperativas de participación pública están previstas legislativamente pero carecen de una regulación específica que acoja las posibles peculiaridades de régimen jurídico que lleva aparejada la naturaleza pública de uno de sus socios, el público.

¹¹ Hay que recordar que son sociedades mercantiles estatales aquellas en que el socio público tiene mayoría del capital de forma directa o indirecta. Mientras que en último grupo expuesto no tiene mayoría de capital pero controla a la sociedad por alguno de los medios previstos en ese artículo 4

Las Administraciones Públicas, ya sean estatales, autonómicas o locales, pueden intervenir en la economía a través de las sociedades cooperativas cualquiera que sea su clase, dando lugar a un tipo de sociedad cooperativa en donde convive el capital público y el capital privado, forma jurídica idónea para la consecución de fines propios de la acción pública.

La peculiaridad de este tipo de socio público exige tener en consideración tanto la legislación pública que le sea de aplicación al ente público como futuro socio como las que le sean de aplicación a la organización jurídico privada en la que participa si caen en el supuesto de hecho de las mismas. A pesar de que estas normas públicas, estatales o autonómicas regulan solo algunos aspectos de régimen jurídico de las sociedades mercantiles en mano pública, sin especificar tipos. Para, a reglón seguido, establecer solo reglas para las acciones u otros títulos negociables. Esto no debe llevarnos a engaño y considerar que solo están previstas esas normas para las sociedades anónimas. A las sociedades cooperativas le serán de aplicación todas aquéllas que se refieran a sociedades mercantiles.

Solo las normas que regulan a los entes locales se refieren de forma específica a las sociedades cooperativas como una forma jurídica más de participación indirecta en la economía pero sin preceptos que establezcan un régimen jurídico propio.

Tampoco las distintas leyes de cooperativas recogen referencias significativas en orden a regular esta posibilidad, limitándose a reconocer que socio puede ser un ente público y poco más.

En este tipo de sociedades cooperativas de participación pública, ya sea estatal o autonómica no podemos confundir el negocio jurídico fundacional de la sociedad con la formación de la voluntad de constituir del socio público, que se forma mediante un procedimiento administrativo que se concreta en un expediente técnico de autorización, donde consta no sólo la autorización para constituir un determinado tipo social, sino que se recogen, asimismo, otros elementos definidores propios de la estructura organizativa tan importantes como, por ejemplo, la aportación al capital. Ese expediente técnico de autorización equivale al consentimiento del socio privado. Elemento esencial de cualquier contrato, también de éste, que debe adjuntarse a la escritura pública de constitución. Esto se debe a la naturaleza pública del socio que necesariamente está sometido en su actuación pública y privada al principio de legalidad.

Hay que tener en cuenta igualmente que, si bien el régimen jurídico privado de las sociedades cooperativas no admite que éstas sean de capital únicamente público o mayoritariamente público, podría darse el caso que la presencia de varios socios públicos en una misma cooperativa diera lugar a que tuvieran la mayoría del capital social. En estos casos la cooperativa quedaría integrada en el sector público y sometida a las normas administrativas que le son de aplicación. Además, en estos casos, la denominación social de la cooperativa podría hacer referencia a estas circunstancias al quedar exenta de la prohibición establecida en el artículo 405.2 del Reglamento del Registro Mercantil.

Especial atención debe tener también, en el proceso de fundación de este tipo de sociedades cooperativas, el periodo de constitución debido a que la aportación al capital social de la cooperativa proviene de fondos públicos sometidos a finalidad. Por eso es conveniente que el expediente técnico de autorización prevea y distinga entre los dos actos formales de que se compone el proceso fundacional y su diferencia temporal entre el otorgamiento de la escritura pública y la inscripción registral. Esto permitiría disponer de esos fondos públicos aunque no se haya realizado el acto de inscripción que es para lo que se autorizaron. Si, además, el expediente técnico de autorización contiene también las facultades específicas que otorga en este periodo de constitución y a quien se las otorga, evitará una alteración en el régimen de responsabilidad entre los socios públicos y privados.

No hay inconveniente legal para que el ente público pueda ser socio de cualquier clase de cooperativas, por cuanto los posibles matices que pueden darse en orden al cumplimiento de los principios cooperativos no alteran los cimientos del régimen jurídico cooperativo pero, quizás, su hábitat natural esté en tres grupos, las que cumplen con una función social, las que prestan servicios públicos y las mixtas. Ello por razones opuestas, las dos primeras porque la provisión de su objeto social suele ser de obligación pública y las mixtas porque el estatus de socio se acerca a un régimen más capitalista, lo que permite al socio público comportarse de forma afín a como lo hace en otras sociedades de capital cuya regulación está prevista en las leyes administrativas públicas.

En cuanto a la forma de desarrollar la actividad cooperativizada, las propias leyes de cooperativas dan la oportunidad de que si el objeto social no es compatible con la naturaleza pública del socio, éste pueda hacerlo como un socio colaborador que permite coadyuvar a la

consecución del objeto social propuesto sin necesidad de intervenir como socio común en el desarrollo diario de la actividad cooperativizada.

Por ultimo, la aportación al capital social, requisito esencial del negocio fundacional, requiere de un complejo proceso administrativo previo al negocio fundacional, dependiendo de la naturaleza jurídica del bien o derecho a aportar.

Si la aportación es dineraria, aun siendo la más simple y sencilla, necesitará de la previa autorización para disponer de los fondos de que se trate.

Si la aportación es no dineraria o «in natura» esta tiene que poder ser valorable económicamente y poder ser objeto de tráfico mercantil. De ahí, que si se trata de bienes de dominio público tienen que ser sometidos a un expediente administrativo de desafectación, previo al negocio fundacional, para que pierdan el carácter de inalienables, imprescriptibles e inembargables y puedan ser objeto de tráfico privado. Mientras que los bienes privativos o de dominio privado sí son alienables y prescriptibles pero inembargables mientras estén en poder de la Administración, aunque sí son objeto de tráfico jurídico y, por tanto, pueden ser aportados para formar el capital de una sociedad, previa declaración de alienabilidad y el correspondiente expediente de enajenación. Cuestión distinta será la valoración económica de los mismos.

Para aquéllos casos en que no se pueda aportar la titularidad del bien o no se quiera, hay una clase de aportación que es la concesión administrativa. Ésta permite obviar esta dificultad puesto que lo que se aporta y se valora es la concesión y no el bien o derecho objeto de la misma.

Junto a lo anterior, hay que tener en cuenta que, en este tipo de sociedades, el status jurídico político del socio no viene dado tanto por la aportación al capital como por la clase de socio, debido a que legalmente las aportaciones de cada socio no podrán exceder de un tercio del capital social salvo, precisamente, los socios públicos que pueden ser titulares de un voto plural ponderado que admite acumular hasta cinco votos sociales, lo que le va a permitir guardar una mayor proporcionalidad entre lo aportado y lo recibido. Igualmente, en las sociedades cooperativas mixtas, el socio público puede ser titular de partes sociales con voto. También en estos casos se establecen límites cuantitativos en relación al porcentaje de votos

que respecto al total tienen estos especiales títulos, a fin de que el control de la sociedad cooperativa siga en manos de los socios ordinarios.

Por tanto, los entes públicos tienen plena cabida como socios en este tipo de sociedades. Tan solo habría de reivindicarse para éstas como para otros tipos societarios que se reconocieran como una categoría propia y específica cuyo régimen jurídico previera las posibles peculiaridades que la naturaleza pública del socio puede plantear. A fin de garantizar de forma clara e indubitada que la forma jurídica privada se corresponde con la atribución de personalidad jurídica privada que le es propia para que ésta no pueda ser de hecho desplazada por la personalidad jurídica pública del ente administrativo que, en definitiva, estaría actuando por persona jurídica privada interpuesta.

BIBLIOGRAFÍA

a. Fuentes doctrinales:

ARIÑO ORTIZ, G.: *El nuevo servicio público*, Madrid: Marcial Pons, 1997. 277 p. ISBN: 84-7248-402-5.

GADEA, E., SACRISTÁN, F. y VARGAS, C.: *Régimen jurídico de la sociedad cooperativa del siglo XXI. Realidad actual y propuestas de reforma*. Madrid: Dykinson, 2009. 699 p. ISBN: 9788498493795.

GARCÍA RUIZ, E.: *La nueva sociedad anónima pública*, Madrid: Marcial Pons, 2006. 275 p. ISBN: 84-9768-294-7.

LACRUZ BERDEJO, J. L.: *Elementos de derecho civil, I. Vol. III*, 3º ed. Madrid: Dykinson, 1999. 472 p. ISBN: 9788498497380

SANTIAGO IGLESIAS, D.: *Las sociedades de economía mixta con forma de gestión de los servicios públicos*, Madrid: Iustel, 2010. 356 p. ISBN: 978-84-9890-100-9.

SOSA WAGNER, F.: *La gestión de los servicios públicos locales*, 7ª ed. Madrid: Civitas, 2008. 392 p. ISBN: 9788447029013.

VARGAS VASSEROT, C.: “La organización de entidades público-privadas a través de sociedades mercantiles.” En: EMBID IRUJO, José Miguel. *El gobierno y la gestión de las entidades no lucrativas público-privadas*, Madrid: Marcial Pons, 2012. 277 p. ISBN: 978-84-9768-962-5.

VILLAR ROJAS, F. J.: *Privatización de servicios públicos: la experiencia española a la luz del modelo británico*. Madrid: Tecnos, 1993. 393 p. ISBN: 84-309-2274-1

b. Fuentes legislativas.

Real Decreto Legislativo 781/1986, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Disposiciones Legales vigentes en materia de régimen local.

Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.

Ley 33/2003 de la Ley de Patrimonio de las Administraciones Públicas.

Ley 5/2011, de 29 de marzo, de economía social.

Ley 27/1999, de 16 de julio, de cooperativas.

Real Decreto 136/2002, de 1 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Sociedades Cooperativas.

Real Decreto 1.784/1996, de 19 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Mercantil.

Ley 8/2006, de 16 de noviembre de sociedades cooperativas de la región de Murcia.

Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas.

Ley 8/2003, de 24 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

Ley4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas del País Vasco.

Ley 5/1998, de Cooperativas de Galicia, modificada por la Ley 14/2011, de 16 de diciembre.

Ley 20/2002, de 14 de noviembre de Cooperativas de Castilla-la Mancha.

EL TAMAÑO COMO ELEMENTO DETERMINANTE DE LA INSOLVENCIA EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS: ESTUDIO A PARTIR DE LOS PROCESOS CONCURSALES

POR

Javier ITURRIOZ DEL CAMPO¹ y

Sonia MARTÍN LÓPEZ²

RESUMEN

Con la crisis económica se ha incrementado el número de entidades que para intentar solucionar situaciones de insolvencia, antes de llegar a situación de liquidación y cierre, buscan una solución mediante el concurso de acreedores. En la primera parte de este trabajo se realiza un análisis de la evolución de las cooperativas que han iniciado un concurso de acreedores en el periodo 2005-2011. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis del efecto del tamaño de las cooperativas tanto en las entidades concursadas como no concursadas utilizando la clasificación propuesta por la Unión Europea en función del número de empleados que diferencia entre microempresas, pequeñas empresas, y empresas de dimensión mediana y grande. Para ello se utilizan ratios económico-financieros, con el objetivo de lograr la adimensionalidad necesaria para evitar los efectos de las unidades de medida, y permitir estudiar la evolución del conjunto de empresas que constituyen la muestra a lo largo del período. Los ratios analizados se clasifican en cuatro grupos (estructura financiera, solvencia, liquidez, rentabilidad, y generación de recursos), aplicándolos tanto a las cooperativas concursadas, como a las no concursadas, y analizando la influencia de su tamaño.

¹ Javier Iturrioz del Campo: Universidad CEU San Pablo. Dirección de correo electrónico: itucam@ceu.es

² Sonia Martín López: Universidad Complutense de Madrid. Dirección de correo electrónico: soniamartinlopez@ccee.ucm.es

Palabras clave: Concurso de acreedores, Sociedades Cooperativas, ratios económico-financieros, insolvencia, tamaño

Claves ECONLIT: G33, J54, O16

SIZE AS A DETERMINANT OF INSOLVENCY IN COOPERATIVES: STUDY FROM MEETING OF CREDITORS

ABSTRACT

With the economic crisis, the number of entities that try to solve insolvency situations, before being in liquidation and closing situation, and seek a solution in meeting of creditors, has increased. In the first part of this paper there is an analysis of the evolution of cooperatives which have initiated a meeting of creditors in the period 2005-2011. Subsequently, there is an analysis of the effect of the size of cooperatives. They are classified according to the proposal of the European Union based on the number of employees that difference among micro, medium-sized and large companies. Economic-financial ratios are used, to avoid the effects of measurement units, and to allow studying the evolution of the group of companies throughout the period. The ratios analyzed are classified into four groups (financial structure, solvency, liquidity, profitability, and generating resources). We focus on the analysis of both cooperatives societies that are in meeting of creditors, as those that are not in meeting of creditors, differing in both groups according to the size.

Key words: Meeting of creditors, cooperatives, economic - financial ratios, insolvency, size.

1. INTRODUCCIÓN

Desde mediados de la primera década del siglo XXI las repercusiones de la crisis económica han supuesto una creciente incapacidad de las empresas para hacer frente a sus acreedores. Esta situación afecta a todo tipo de empresas entre las que se incluyen las sociedades cooperativas, suponiendo un incremento de las entidades que inician un proceso de concurso de acreedores, con la esperanza de poder superar sus problemas y seguir ejerciendo su actividad. En este trabajo se analizan las peculiaridades de las sociedades cooperativas inmersas en este tipo de concursos, comparándolas con las cooperativas que se

mantienen al margen de estos procesos, y estableciendo la comparativa tanto desde una perspectiva general, como diferenciando en función del tamaño de las cooperativas.

2. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS CONCURSALES DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

La falta de liquidez que se produce por la bajada de la actividad productiva de las empresas unida a la creciente dificultad para lograr recursos procedentes de las entidades financieras (GARCIA, MERINO y RUBIO, 2002), está produciendo una grave situación económico financiera para el tejido empresarial. Entre las alternativas para solucionar esta situación, el procedimiento concursal se presenta como un mecanismo legal que permite a las empresas con problemas de insolvencia buscar una solución a sus problemas. El objetivo de los sistemas concursales actuales consiste en buscar la continuidad de la empresa, y sólo en casos de inviabilidad establecen la liquidación de la entidad concursada (SOTO, 2010). A partir de la reforma concursal de 2003, se estableció un procedimiento único para solucionar las situaciones de insolvencia que anteriormente estaban divididas en la suspensión de pagos y la quiebra empresarial (ITURRIOZ, 2010; BELTRÁN, 2008).

El sistema concursal español se basa en las siguientes piezas legislativas:

- Ley Orgánica 8/2003, para la Reforma Concursal (LORC)³.
- Ley 22/2003, Ley Concursal (LC)⁴.
- Real Decreto Ley 3/2009, de medidas urgentes en materia tributaria, financiera y concursal (RDLMU)⁵.
- Ley 13/2009 de reforma de la legislación procesal para la implantación de la nueva oficina judicial (LRLP)⁶.

³ ESPAÑA: LEY ORGÁNICA 8/2003, de 9 de julio, para la reforma concursal, BOE N. 164, de 10 de julio.

⁴ ESPAÑA: LEY 22/2003, de 9 de julio, Concursal, BOE, N. 164, de 10 de julio de 2003.

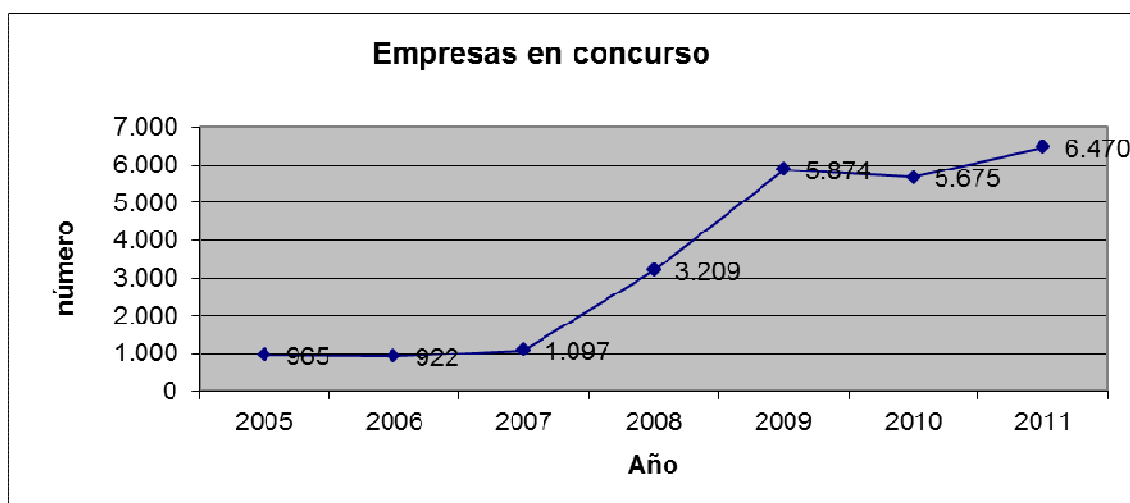
⁵ ESPAÑA: REAL DECRETO LEY 3/2009, de 27 de marzo, de medidas urgentes en materia tributaria, financiera y concursal ante la evolución de la situación económica, BOE N. 78, de 31 de marzo. Con el que se reforma la LC buscando, entre otros aspectos: facilitar la refinanciación; agilizar los trámites; y reducir los costes del procedimiento.

⁶ ESPAÑA: REAL DECRETO LEY 13/2009, de 3 de noviembre, de reforma de la legislación procesal para la implantación de la nueva Oficina Judicial, BOE N. 266, de 4 de noviembre. Esta norma modifica 49 apartados de la LC destacando los relacionados con: la descarga de tareas del juez concursal (traspasadas a la oficina

El procedimiento establecido diferencia una primera fase, en la que se realiza la valoración de la situación de la empresa, determinando la continuidad de la empresa o la liquidación de la misma, que se producen en una segunda fase.

Este proceso se ha iniciado entre 2005 y 2007 por un número de empresas situado entre los 920 y 1.097 mostrando una reducción en el año 2006. En los años 2008 y 2009 el número de empresas en proceso concursal se multiplicó por más de siete, llegando a una cifra superior a las 5.800. Aunque en 2010 el número de empresas concursadas se redujo, en 2011 ha vuelto a aumentar alcanzando el valor máximo por encima de las 6.000 empresas concursadas (6.470).

Gráfico 1: Número de empresas concursadas



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Boletín Oficial del Estado http://www.boe.es/diario_boe/

Por su parte, el número de cooperativas concursadas presenta una evolución similar hasta 2009, con una pequeña reducción en 2006, y elevados aumentos en 2008 y 2009 (ITURRIOZ y MARTÍN, 2010). No obstante, muestra una tendencia diferente en 2010, ya que mientras el número total de empresas concursadas se ha reducido, el de cooperativas se ha incrementado. En 2011, se ha recuperado la tendencia alcista en el caso del conjunto de las empresas concursadas, y se ha mantenido la tendencia creciente mostrada por las sociedades cooperativas concursadas de los años anteriores, aunque en este último año la pendiente es mayor. El peso porcentual de las cooperativas con respecto al total de empresas concursadas

judicial o a los secretarios judiciales); las modificaciones en materia de recursos; los relacionados con la junta de acreedores; y los que afectan a la competencia del juez contra socios y administradores.

se mantuvo, en el período 2005 y 2007, entre el 0,87 por ciento y el 1 por ciento. Sin embargo, en 2008 y 2009 su peso se ha reducido a valores cercanos al 0,5 por ciento mientras que en 2010 se vuelve a incrementar hasta el 0,72 por ciento, y en el año 2011 dicho porcentaje se sitúa en el 1,08 por ciento.

Gráfico 2: Número de cooperativas concursadas

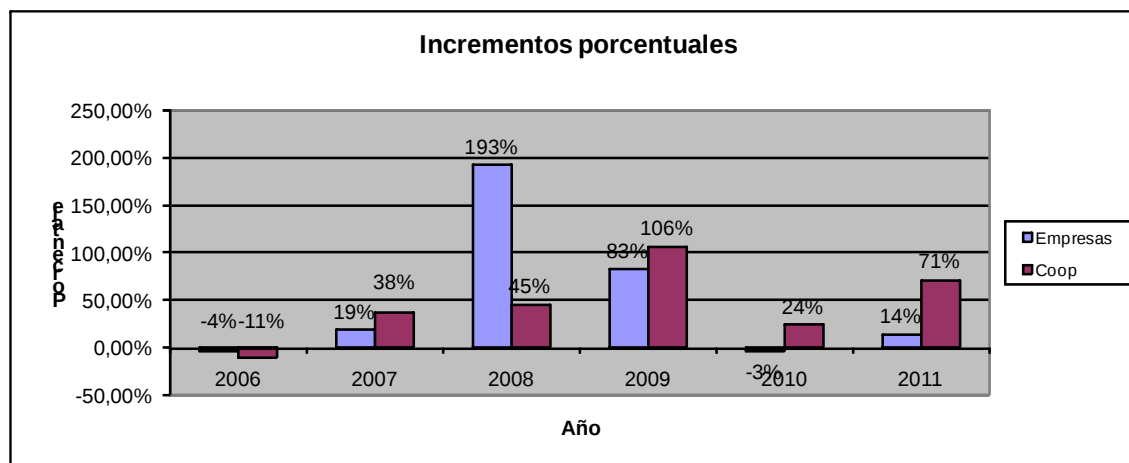


Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Boletín Oficial del Estado http://www.boe.es/diario_boe/

Analizando la tendencia de la evolución porcentual se observa que, desde 2007 a 2009, se han producido incrementos porcentuales tanto en el total de empresas como en el número de cooperativas mientras que en el 2010 el incremento sólo se mantiene en las cooperativas. No obstante, en el año 2011 se vuelve a recuperar la tendencia mostrada en los años anteriores. En el total de empresas destaca el incremento del 193 por ciento en el 2008, y del 83 por ciento en 2009 (esta última cifra indica un aumento del 1.422 por ciento con respecto a 2007) aunque la reducción porcentual del 3 por ciento en 2010 podría haber marcado un cambio de tendencia. No obstante, los datos del 2011 no confirman dicho cambio de tendencia, dado que el número de empresas concursadas en relación con las existentes en el año 2010 se incrementó en un 14 por ciento. En el caso de las sociedades cooperativas, en 2008 el aumento porcentual fue más reducido (un 45 por ciento frente a un 193 por ciento), aunque desde entonces el porcentaje de incremento en este tipo de entidades supera al del total de empresas. Por su parte, en 2010 el porcentaje incrementado es más reducido (pasa de un 106 a un 24 por ciento), sin embargo, en el año 2011 el incremento se sitúa en el 71 por

ciento. Si se analiza la tendencia se puede observar que la reducción en el incremento porcentual del total de empresas se produjo en 2008, alcanzando un incremento máximo del 193 por ciento. Por su parte el cambio de tendencia en las sociedades cooperativas ha llegado un año más tarde. No obstante, las sociedades cooperativas concursadas no han reflejado la reducción que tuvo lugar en el año 2010 en el conjunto de empresas concursadas.

Gráfico 3: Incrementos porcentuales



Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Boletín Oficial del Estado http://www.boe.es/diario_boe/

3. COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICO-FINANCIERAS DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS CONCURSADAS Y NO CONCURSADAS.

El estudio se realiza tomando como referencia el total de las sociedades cooperativas, diferenciando entre aquellas que han entrado en un concurso de acreedores, entre los años 2005 y 2011, y las que no lo han hecho. Las cooperativas incluidas en el primer grupo se han obtenido del Boletín Oficial del Estado, obteniendo los datos económico - financieros de ambos grupos de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Los datos empleados corresponden a los del último año disponible, utilizando en el caso de las cooperativas concursadas el anterior a su entrada en el concurso. La muestra utilizada está formada por 2.968 cooperativas de las que 58 corresponden a cooperativas inmersas en un concurso de acreedores. En el análisis de la información económico financiera extraída de los estados contables de las sociedades cooperativas analizadas hay que tener en cuenta las particularidades de este tipo de sociedades (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 2006; CASANELLAS, 2009; MATEOS, 2008).

Para poder identificar las posibles diferencias derivadas del tamaño de las cooperativas, se ha optado por realizar un análisis diferenciado tomando como referencia la clasificación propuesta por la Unión Europea en función del número de empleados⁷. Así, del total de la muestra; el 66 por ciento son microempresas, el 22 por ciento son pequeñas empresas, y el 12 por ciento son empresas de dimensión mediana y grande.

La metodología utilizada es el análisis de ratios, al considerarse adecuada para llevar a cabo el estudio económico-financiero de estas empresas, dado que proporciona la adimensionabilidad necesaria para evitar los efectos de las unidades de medida, y permite estudiar la evolución del conjunto de empresas que constituyen la muestra a lo largo del período. El estudio se ha llevado a cabo haciendo un análisis diferenciado teniendo en cuenta los siguientes aspectos: estructura financiera, solvencia, liquidez, rentabilidad, y generación de recursos.

A) Estructura financiera.

Para analizar la estructura financiera de las sociedades cooperativas, y conocer la distribución del patrimonio neto y del pasivo, se utilizan los siguientes ratios:

- Ratio de endeudamiento: el objetivo es analizar la distribución de los recursos financieros en la sociedad cooperativa entre fondos propios y ajenos, y en concreto determinar el peso que tienen los recursos ajenos sobre la totalidad de los recursos financieros disponibles en la sociedad cooperativa, pudiéndose utilizar como una medida del riesgo financiero en la misma. Se calcula como:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Exigible}}{\text{Patrimonio Neto y Pasivo}}$$

En las sociedades cooperativas, hay que tener en cuenta la particularidad de que la cifra de capital social es un pasivo exigible⁸ dado que el socio puede

⁷ Según la actualización de la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de reflejar mejor su realidad económica, recogida en la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [Diario Oficial L 124 de 20.5.2003], se establece que en función del número de empleados, serán microempresas aquellas que tengan menos de 10 trabajadores, empresas pequeñas las que tengan entre 10 y 49 trabajadores, empresas medianas las que tengan entre 50 y 249 trabajadores, y grandes empresas las que tengan 250, o más, trabajadores.

⁸ El criterio delimitador para que el capital social sea considerado pasivo exigible, o pueda ser considerado dentro de los fondos propios, lo constituye fundamentalmente la obligación frente al socio de la cooperativa, tanto de devolución del capital aportado como de pago de una remuneración. ESPAÑA. Orden EHA/3360/2010,

solicitar su reembolso en caso de baja (MARTÍN, LEJARRIAGA e ITURRIOZ, 2007; GARCÍA-GUTIÉRREZ, 1987). Señalar, además, que las sociedades cooperativas han de dotar el Fondo de Reserva Obligatorio⁹ (ITURRIOZ, 1999; ITURRIOZ, 1998).

En términos generales se puede decir que las sociedades cooperativas no concursadas presentan una menor dependencia de los recursos ajenos que se cuantifica, en media en un 4 por ciento. Por tamaños, las microempresas son las que presentan un menor peso del pasivo exigible, siendo las microempresas no concursadas las únicas con un valor medio inferior a 0,9. Tanto en las microempresas como en las pequeñas cooperativas, las no concursadas presentan un valor inferior del ratio, aunque sorprende el hecho de que en las medianas y grandes, las concursadas tienen la misma dependencia de los recursos financieros ajenos, lo que indica que la dependencia de la financiación ajena es más elevada en las cooperativas de pequeño tamaño, especialmente en las concursadas.

Tabla 1: Ratio de Endeudamiento de las cooperativas concursadas y no concursadas

	Coop. no concursada	Coop. concursada	Diferencia
Microempresa	0,88	0,91	-0,03
Pequeña	0,92	0,97	-0,05
Mediana y Grande	0,93	0,93	0,00
Total	0,90	0,94	-0,04

Fuente: Elaboración propia. Nota: Datos calculados como valores medios

- Ratio de capitales propios: cuanto mayor sea el peso que tienen los capitales propios sobre los capitales permanentes en la sociedad cooperativa, menor será el riesgo financiero de la misma (MARTÍN, LEJARRIAGA, ITURRIOZ, 2007), al reducirse en la misma la dependencia de la financiación ajena. Se calcula como:

$$\text{Ratio de capitales propios} = \frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Capitales Permanentes}}$$

de 21 de diciembre, por la que se aprueban las normas sobre los aspectos contables de las sociedades cooperativas. *Boletín Oficial del Estado*, nº 316, de 29 de diciembre.

⁹ El Fondo de Reserva Obligatorio se calificará como patrimonio neto o como pasivo en función de si es exigible. *Íbidem*.

La evolución del ratio de capitales propios confirma los resultados expuestos anteriormente, ya que las cooperativas no concursadas presentan, en media, un mayor peso de los recursos propios en el total de las fuentes financieras a largo plazo. Por tamaño, se observa que a medida que aumenta la dimensión de la empresa mejora el ratio, aunque la diferencia entre concursadas y no concursadas se mantiene en un 10 por ciento en el caso de microempresas y pequeñas cooperativas. Para el caso de las cooperativas medianas y grandes la diferencia entre las concursadas y no concursadas se incrementa hasta el 34 por ciento, lo que pone de manifiesto que las diferencias entre la estructura financiera de las cooperativas concursadas se hace especialmente significativa para aquellas que tienen una dimensión superior.

Tabla 2: Ratio de Capitales Propios de las sociedades cooperativas concursadas y no concursadas

	Coop. no concursada	Coop. concursada	Diferencia
Microempresa	0,49	0,48	0,01
Pequeña	0,50	0,49	0,01
Mediana y Grande	0,57	0,22	0,34
Total	0,50	0,42	0,08

Fuente: Elaboración propia. Nota: Datos calculados como valores medios.

B) Análisis de solvencia.

La solvencia determina la capacidad de la sociedad cooperativa para hacer frente a los pagos relativos a su nivel de endeudamiento, es decir, a la financiación ajena. Los ratios utilizados son el que mide la relación entre el total del activo y los recursos ajenos, así como el denominado ratio de capacidad de devolución.

- Ratio de solvencia. Tiene en cuenta el grado de cobertura del activo total en relación con el pasivo exigible, con lo que se analiza la distancia a la quiebra técnica (VARGAS, 2008). Lo deseable es que este ratio tome valores superiores a la unidad, dado que, cuanto mayor sea el valor del ratio más solvente será la sociedad cooperativa.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Exigible}}$$

Así, del análisis de la solvencia de las sociedades cooperativas objeto de estudio, se desprende que las no concursadas presentan una mayor solvencia en media. Centrándose en las cooperativas no concursadas se observa que cuanto mayor es el tamaño menor es su solvencia. Sin embargo, en el grupo de las concursadas, hay coincidencia en que las microempresas ofrecen el mejor ratio, pero las pequeñas se muestran más solventes que las medianas y grandes. Estudiando las diferencias entre grupos, son las últimas la que presentan una mayor discrepancia.

Tabla 3: Ratio de Solvencia de las cooperativas concursadas y no concursadas

	Coop. no concursada	Coop. concursada	Diferencia
Microempresa	1,65	1,21	0,43
Pequeña	1,49	1,01	0,48
Mediana y Grande	1,40	1,10	0,30
Total	1,58	1,08	0,50

Fuente: Elaboración propia. Nota: Datos calculados como valores medios.

- Ratio de capacidad de devolución: Medido en función de la capacidad de devolución de la financiación ajena. Un valor elevado de este ratio indica un empeoramiento en la capacidad de devolución de los recursos ajenos.

$$\text{Ratio de capacidad devolucion} = \frac{(\text{Pasivo Exigible LP} + \text{Pasivo Exigible CP})}{(\text{Importe neto de la cifra ventas} + \text{Dot amortización})}$$

Tabla 4: Ratio de Capacidad de Devolución de las cooperativas concursadas y no concursadas

	Coop. no concursada	Coop. concursada	Diferencia
Microempresa	0,80	1,27	-0,47
Pequeña	0,82	1,11	-0,28
Mediana y Grande	0,57	0,54	0,03
Total	0,78	0,98	-0,20

Fuente: Elaboración propia. Nota: Datos calculados como valores medios.

Las cooperativas no concursadas muestran, en media, un mejor ratio de capacidad de devolución con una diferencia de 0,2 sobre las concursadas, lo que está en concordancia con lo mostrado en el ratio anterior. Sin embargo, por tamaños, las que presentan una menor capacidad para hacer frente a la financiación ajena son las micro cooperativas, con un ratio de

1,27. A su vez este tipo de empresas es la que muestra una mayor diferencia (0,47) con respecto a las no concursadas. En la misma línea, pero con un mejor ratio, aparecen las cooperativas pequeñas, en las que la diferencia con las no concursadas se queda en 0,28. En cuanto a las de mayor tamaño, el ratio medio es mucho más reducido, tanto en las concursadas como en las no concursadas, lo que puede obedecer a una mayor dotación de amortizaciones derivada de su mayor inmovilizado, mostrando las primeras un valor mas reducido en media. Por tanto, a la vista de estos datos, la capacidad para la devolución de los recursos ajenos muestra una relación directa con el tamaño de la cooperativa, lo que no coincide con lo analizado en el ratio anterior. El motivo puede encontrarse en que mientras en el ratio de solvencia se mide la relación entre recursos ajenos y activo, en el de capacidad de devolución se analiza la capacidad para obtener recursos líquidos gracias a las ventas y a la dotación de amortizaciones.

C) Análisis de liquidez.

La liquidez a corto plazo de la sociedad cooperativa analiza la capacidad de hacer frente a los pagos relativos al ciclo de explotación. Cuanto mayor sea su valor, menos dificultades tendrá la sociedad cooperativa para pagar las deudas de vencimiento a corto plazo.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{(\text{Exigible} + \text{Disponible})}{\text{Pasivo Exigible a corto plazo}}$$

Las cooperativas no concursadas también muestran una mayor liquidez en media con una diferencia de 0,55. Dentro de las concursadas son las microempresas las que ofrecen mejores ratios mientras que las pequeñas no llegan a la unidad. Sin embargo, en las no concursadas las medianas son las que muestran una mejor situación mientras que la microempresas y las pequeñas ofrecen un ratio similar (MARTÍN, LEJARRIAGA, y GARCÍA-GUTIÉRREZ, 2010). Si se comparan los dos grupos, cuanto mayor es el tamaño, más amplia es la diferencia.

Tabla 5: Ratio de Liquidez de las cooperativas concursadas y no concursadas

	Coop no concursada	Coop concursada	Diferencia
Microempresa	1,62	1,34	0,28
Pequeña	1,65	0,99	0,67
Mediana y Grande	1,86	1,08	0,79
Total	1,66	1,11	0,55

Fuente: Elaboración propia. Nota: Datos calculados como valores medios.

D) Análisis de la Rentabilidad.

Para analizar la rentabilidad de las cooperativas que componen la muestra se utilizan los ratios de rentabilidad económica y financiera.

- La rentabilidad económica mide la capacidad de la sociedad cooperativa para retribuir a los capitales invertidos. Cuanto mayor sea el valor de dicho ratio, más rentable será la cooperativa al ser capaz de generar mayores beneficios dada su estructura económica.

$$\text{Ratio de rentabilidad económica} = \frac{\text{Resultado Neto Explotación}}{\text{Activo Total}}$$

La rentabilidad económica de las cooperativas no concursadas muestra mejores valores que las de las concursadas. Hay que mencionar que en el grupo de no concursadas, tanto las micro cooperativas como las pequeñas empresas presentan rentabilidades negativas, lo que pone de manifiesto la no consecución de excedentes positivos. En cuanto a los tamaños, en ambos grupos, se muestra una mayor rentabilidad económica para las medianas y grandes empresas y un valor más reducido para las pequeñas.

Tabla 6: Ratio de Rentabilidad Económica de las cooperativas concursadas y no concursadas

	Coop. no concursada	Coop. concursada	Diferencia
Microempresa	0,14	-0,56	0,70
Pequeña	0,08	-0,84	0,92
Mediana y Grande	0,52	0,42	0,09
Total	0,16	-0,47	0,64

Fuente: Elaboración propia. Nota: Datos calculados como valores medios.

- La rentabilidad financiera mide la capacidad de la sociedad cooperativa para retribuir a los socios. Cuanto mayor sea el valor de dicho ratio, mayores serán los recursos que la empresa podrá destinar bien a retribuir a los socios, o la

dotación de reservas. En el caso de las sociedades cooperativas la retribución de los socios tiene algunas particularidades ya que la retribución por las aportaciones sociales de los socios se realiza antes de impuestos, mientras que el resultado final se utiliza para retribuir la participación de los socios en la obtención del resultado de la cooperativa y no su aportación financiera.

$$\text{Ratio de rentabilidad financiera} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Fondos Propios}}$$

Tabla 7: Rentabilidad Financiera de las cooperativas concursadas y no concursadas

	Coop. no concursada	Coop. concursada	Diferencia
Microempresa	7,04	0,83	6,21
Pequeña	5,11	0,49	4,62
Mediana y Grande	12,70	5,59	7,11
Total	7,16	1,72	5,44

Fuente: Elaboración propia. Nota: Datos calculados como valores medios.

El análisis de la rentabilidad financiera es similar al de la rentabilidad económica, mostrando un mayor ratio para las no concursadas. Si se realiza el análisis en función del tamaño vuelve a ponerse de manifiesto una mayor rentabilidad financiera para las cooperativas medianas y grandes (ITURRIOZ, 1998), y unos ratios más reducidos para las pequeñas. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en la rentabilidad económica, la diferencia más amplia se encuentra en las medianas y grandes.

E) Generación de recursos.

Mediante el ratio de generación de recursos, se ponen en relación los recursos generados por la sociedad cooperativa en el ejercicio con respecto a los recursos ajenos a corto plazo. De esta forma se determina el número de veces que está incluido el pasivo exigible a corto plazo en los recursos generados por la empresa, es decir, el número de veces que sería capaz la empresa de devolver las deudas contraídas con terceros con vencimiento inferior al año. Cuanto mayor sea este ratio menores serán los problemas de atención al pago por parte de la sociedad cooperativa al vencimiento de las deudas en el corto plazo.

$$\text{Ratio de generación de recursos} = \frac{(\text{Rdo Neto Explotación} + \text{Dot amortización})}{\text{Pasivo Exigible a Corto Plazo}}$$

El ratio de generación de recursos está en línea con lo expuesto en los párrafos anteriores, ya que muestra una mejor situación en las cooperativas que no están inmersas en un concurso de acreedores. Las micro cooperativas son las que presentan una mayor capacidad de generación de recursos dentro de las concursadas, mientras que son las peores en las no concursadas (ITURRIOZ, 1999). Sin embargo, son las que presentan una menor diferencia entre concursadas y no concursadas.

Tabla 8: Ratio de Generación de Recursos de las cooperativas concursadas y no concursadas

	Coop. no concursada	Coop. concursada	Diferencia
Microempresa	0,23	0,13	0,10
Pequeña	0,34	0,03	0,31
Mediana y Grande	0,34	0,07	0,27
Total	0,27	0,06	0,20

Fuente: Elaboración propia. Nota: Datos calculados como valores medios.

5. CONCLUSIONES

En media, las cooperativas no inmersas en un proceso concursal presentan mejores valores en todos los ratios analizados. No obstante, hay que mencionar algunas diferencias relacionadas con el tamaño de las cooperativas. Centrándonos en las cooperativas concursadas se observan los siguientes aspectos:

Por lo que respecta a la **estructura financiera**, son las microempresas concursadas las que presentan una menor dependencia de los recursos ajenos, siendo las de dimensión pequeña las que ofrecen una dependencia superior a la vez que ofrecen las mayores discrepancias con respecto a las no concursadas. Sin embargo, si se tiene en cuenta el ratio de capitales propios, son las pequeñas las que muestran un mayor peso de los recursos propios con respecto al total de las fuentes financieras a largo plazo, lo que permite una reducción de su riesgo financiero. La explicación puede deberse a que este tipo de empresas tengan una mayor dotación a los distintos fondos obligatorios, para lo que es importante ser conscientes de las particularidades de los fondos de reserva de estas entidades, especialmente del fondo de reserva obligatorio y del fondo de educación y promoción. Las cooperativas medianas y grandes son las que presentan un peor ratio y una mayor divergencia con respecto a las no concursadas.

En cuanto a la **solventia** los tres grupos presentan, en media, un ratio superior a la unidad, siendo las cooperativas de tamaño pequeño las que mejor situación presentan en cuanto a la quiebra técnica y las que cuentan con un peor ratio de capacidad de devolución. Si se tiene en cuenta el último ratio, la capacidad para la devolución de los recursos ajenos muestra una relación directa con el tamaño de la cooperativa, lo que no coincide con lo analizado en el ratio anterior. El motivo puede encontrarse en que mientras en el ratio de solventia se mide la relación entre recursos ajenos y activo, en el de capacidad de devolución se analiza la capacidad para obtener recursos líquidos gracias a las ventas y a la dotación de amortizaciones, que suele ser más elevada en las empresas de mayor tamaño por su mayor inmovilizado amortizable.

Las micro cooperativas son, dentro de las concursadas, las que presentan una mayor **liquidez** a corto plazo, siendo las cooperativas de pequeño tamaño las que ofrecen un ratio más reducido, siendo las únicas con un valor inferior a la unidad. Las medianas y grandes, se encuentran en una situación intermedia a pesar de ser las que más diferencias presentan con respecto a las no concursadas.

En la **rentabilidad**, tanto económica como financiera, son las cooperativas de mayor dimensión las que presentan mejores ratios, mientras que, en ambos casos, las pequeñas aparecen con los peores datos. Hay que mencionar los valores negativos en las cooperativas pequeñas y en las micro cooperativas en cuanto a la generación de recursos por su estructura económica. La diferencia con las de mayor tamaño, en media, es muy elevada, destacando su rentabilidad financiera. Al compararlas con las no concursadas se observa una estructura similar, siendo las de mayor tamaño las que muestran más diferencias a la hora de poder destinar recursos a la retribución de los socios o la dotación de reservas. En este sentido hay que tener en cuenta las peculiaridades de las sociedades cooperativas tanto en la retribución financiera de los socios como en la dotación de fondos de reserva.

El ratio de generación de recursos muestra una situación similar a la de la liquidez, en la que son las microempresas las que muestran más capacidad para la devolución de sus deudas a corto plazo con los recursos generados, y las cooperativas de pequeño tamaño, las que ofrecen un peor ratio. La diferencia se encuentra al compararlas con las no concursadas, ya que mientras en la liquidez las que mostraban una mayor discrepancia eran las de mayor tamaño, en este caso son las de pequeña dimensión.

Puede concluirse analizando de forma conjunta los ocho ratios utilizados en los que se muestra que no hay un tamaño de empresa que muestre una mejor situación de forma recurrente. Así, las microempresas presentan los mejores valores en tres (endeudamiento, liquidez y generación de recursos), las pequeñas en dos (capitales propios y solventa), mientras que las medianas y grandes lo hacen en los otros tres (capacidad de devolución, rentabilidad económica y rentabilidad financiera). Sin embargo, las cooperativas pequeñas son las que presentan un peor valor para seis de los ocho ratios, todos excepto capitales propios, (medianas y grandes), y solvencia (micro cooperativas). Por último, señalar que al compararlas con las no concursadas vuelven a ser las pequeñas las que ofrecen mayores divergencias (en cuatro ratios; endeudamiento, solvencia, rentabilidad económica y generación de recursos), seguidas por las medianas y grandes con tres aspectos (liquidez, rentabilidad financiera y capitales propios), mientras que las micro cooperativas sólo aparecen con la mayor disparidad en el apartado de capitales permanentes.

BIBLIOGRAFÍA

- BELTRAN, E.: *Esquemas de derecho concursal*, Tirant Loblanch, Valencia, 2008, ISBN: 978-84-9876-354-6.
- CASANELLAS BASSOLS, R.: El nuevo plan general de contabilidad y el concurso de acreedores, *Revista de derecho concursal y paraconcursal: Anales de doctrina, praxis, jurisprudencia y legislación*, nº. 11, 2009 , p. 395-401
- GARCÍA TABUENCA, A., MERINO, F. y RUBIO, D.: Financiación de la pequeña y mediana empresa en España. Evolución reciente de los principales instrumentos públicos de apoyo, *Boletín Económico de ICE*, n. 2734, del 1 al 7 de julio, 2002, p. 23–32.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ-FERNÁNDEZ, C.: La reafirmación de las aportaciones de (propiedad de) los socios de las sociedades cooperativas. Propuesta de regulación de las sociedades de responsabilidad limitada cooperativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 2006, nº 89, pp. 27-83.
- GARCÍA-GUTIÉRREZFERNÁNDEZ, C.: El problema de la doble condición de socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 1987, n. 56-57.
- ITURRIOZ DEL CAMPO, J.: Los procesos concursales en situación de crisis: características de su aplicación a las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 2010, nº 100, pp. 134-159.

- ITURRIOZ DEL CAMPO, J.: El resultado en las sociedades cooperativas y su distribución en la nueva Ley de Cooperativas 27/1999, de 16 de julio. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*. n. 69, diciembre 1999.
- ITURRIOZ DEL CAMPO, J.: La distribución de excedentes en las sociedades cooperativas ante el nuevo ordenamiento jurídico, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España* n. 28, Madrid, junio de 1998.
- ITURRIOZ DEL CAMPO, J. y MARTÍN LOPEZ, S.: Algunas especialidades financieras del concurso de acreedores de la sociedad cooperativa. *Anuario de Derecho Concursal*, nº 19, enero-abril 2010, p. 189-207.
- MARTÍN LÓPEZ, S; LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. y GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C.: Las dificultades de financiación de las empresas de participación ante la crisis económica: la creación de una entidad financiera de crédito como alternativa. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 2010, nº 100, pp. 11-44.
- MARTÍN LÓPEZ, S., LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. e ITURRIOZ DEL CAMPO, J.: Consideraciones sobre la naturaleza del capital social en las sociedades cooperativas de trabajo asociado, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, n. 91, 2007. p. 93-118.
- MATEOS RONCO, A.: Los procesos concursales en sociedades cooperativas. Especificidades en la información económico-financiera. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 60, 2008, p. 226-228.
- SOTO ARANETA, M.: Consecuencias del concurso de acreedores para la empresa, *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº.97, 2010, p. 4-12.
- VARGAS VASSEROT, C.: La solvencia y garantías de las sociedades cooperativas en el tráfico. Algunas peculiaridades de su concurso, *Revista de Derecho Concursal y Paraconcursal*, n. 8, 2008, p. 287- 294.

NORMATIVA LEGAL

- COMISIÓN EUROPEA. Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [Diario Oficial L 124 de 20.5.2003].
- ESPAÑA: LEY 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, BOE. N. 170, de 17 de julio.
- ESPAÑA: LEY ORGÁNICA 8/2003, de 9 de julio, para la reforma concursal, BOE N. 164, de 10 de julio.

ESPAÑA: LEY 22/2003, de 9 de julio, Concursal, BOE, N. 164, de 10 de julio de 2003.

ESPAÑA. ORDEN EHA/3360/2010, de 21 de diciembre, por la que se aprueban las normas sobre los aspectos contables de las sociedades cooperativas. BOE, N. 316, de 29 de diciembre.

ESPAÑA: REAL DECRETO LEY 3/2009, de 27 de marzo, de medidas urgentes en materia tributaria, financiera y concursal ante la evolución de la situación económica, BOE N. 78, de 31 de marzo.

ESPAÑA: REAL DECRETO LEY 13/2009, de 3 de noviembre, de reforma de la legislación procesal para la implantación de la nueva Oficina Judicial, BOE N. 266, de 4 de noviembre.

***ESTRATEGIAS, ESTILOS DE DIRECCIÓN, COMPROMISO DE
LOS TRABAJADORES, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y
DESEMPEÑO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DE ECONOMÍA SOCIAL DE LA REGIÓN DE MURCIA***

POR

Federico MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE¹,

José Andrés LÓPEZ YEPES² y

J. Longinos MARÍN RIVES³

RESUMEN

En la Región de Murcia se localizan cerca de tres mil quinientas empresas de Economía Social (ES), en su mayor parte Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs). El objetivo de este trabajo es conocer el nivel de profesionalización y eficacia de las mismas. El análisis de los datos generados con una encuesta realizada a un centenar de gerentes de empresas de la Región, permite describir aspectos relevantes de su funcionamiento interno y externo, como son: estilos de liderazgo, nivel de compromiso de los trabajadores, capacidades empresariales, estrategias competitivas, niveles de responsabilidad social o resultados de cada empresa. La realización de una clasificación de las empresas encuestadas atendiendo a sus resultados en los últimos años de crisis económica y mejoras en el desempeño de distintos aspectos organizacionales, permite plantear una tipología empresarial, comprobándose la relación que existe entre sus logros empresariales y los estilos de liderazgo, el nivel de

¹ Dpto. de Economía Aplicada. Facultad de Economía y Empresa. Director Adjunto de la Cátedra de Economía Social-CAM. Universidad de Murcia. femartin@um.es

² Dpto. de Organización de Empresa y Finanzas. Facultad de Economía y Empresa. Miembro de la Cátedra de Economía Social-CAM. Universidad de Murcia. jalopez@um.es

³ Dpto. de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía y Empresa. Miembro de la Cátedra de Economía Social-CAM. Universidad de Murcia. longinos@um.es

compromiso de los trabajadores o el seguimiento de determinadas estrategias empresariales más innovadoras.

Palabras clave: *Economía Social, estrategias, liderazgo, responsabilidad social, desempeño, Región de Murcia.*

Claves Econlit: D220, L100, L190, P130.

**STRATEGIES, STYLES OF LEADERSHIP, COMMITMENT OF WORKERS,
SOCIAL RESPONSIBILITY AND PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES OF SOCIAL ECONOMY IN THE REGION OF MURCIA**

ABSTRACT

In the Region of Murcia are located about three thousand five hundred companies of Social Economy (U.S.), mostly small and medium enterprises (SMEs). The aim of this study was to determine their level of professionalism and efficiency in the regional context. The analysis of the data generated by a survey of a hundred company's managers in the region, allows us to describe relevant aspects of their internal and external operations, including: leadership styles, level of worker commitment, entrepreneurial skills, competitive strategies, levels of social responsibility or results of each company. The classification of the surveyed companies meeting their results in recent years marked by the economic crisis and the improvement in the performance of various organizational aspects, allows us to propose an entrepreneurial typology and to check the relationship between business accomplishments and leadership styles, the level of commitment of workers or monitoring of certain innovative business strategies.

Keywords: *Social Economy, strategies, leadership, social responsibility, performance, Region of Murcia.*

1. INTRODUCCIÓN

En la Región de Murcia se ubican aproximadamente tres mil quinientas empresas de Economía Social (ES) que facturaron alrededor de tres mil quinientos millones de euros en 2009, lo que representa más del 6% de lo facturado por este tipo de empresas a nivel nacional. Estas cifras se sitúan por encima de lo que correspondería a la Región de Murcia si se atiende

al peso que su actividad económica total tiene con respecto al conjunto de España, que se sitúa en torno el 3%, tanto del número de empresas como del valor añadido bruto, cifras que dan una idea del arraigo e importancia de la Economía Social en la Región. La mayor parte de las mismas, salvando Sociedades Cooperativas agrarias y Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) o contados ejemplos del ámbito de la prestación de servicios (distribución de medicamentos, cooperativas de crédito con presencia en la Comunidad Autónoma, etc) responden al perfil de pequeña y mediana empresa (PYME), entre las que destacan las microempresas con menos de diez empleados.

En el Cuadro 1 se muestra la importancia de la ES tanto en el ámbito geográfico nacional como regional. La Región de Murcia representa aproximadamente el seis por ciento del total nacional, ya sea atendiendo al valor de su producción, al Valor Añadido Bruto o al número de entidades. Mención especial merecen las Sociedades Cooperativas agrarias de producción y comercialización, que en el año 2010 alcanzaban una cifra de 136 entidades en situación de alta en la seguridad social (10,39% del empleo nacional en empresas del sector) y las Cooperativas de Trabajo Asociado, un total de 610 entidades en la Región, que daban empleo a 5.112 personas (MESS, 2011). Es de destacar la posición que la Región de Murcia está ocupando en los últimos años en la creación de nuevas entidades de Economía Social, fundamentalmente Cooperativas de Trabajo Asociado, siendo elementos importantes de ese impulso el apoyo recibido desde la administración con su “I Plan de fomento de la Economía Social 2009-2011” (CARM, 2009; Fajardo, 2012), y la labor de difusión y apoyo realizada desde las entidades representativas del sector: AMUSAL, FECOAM, FECAMUR, UCOMUR o UCOERM (Martínez-Carrasco, 2011).

Cuadro 1. Las empresas de ES en España y en la Región de Murcia (2009)

España	Economía Social	Cooperativas	Total Laborales	SAL	SLL
Nº sociedades	51.428	25.414	26.014	3.210	22.804
Producción*	54.019.442	43.480.743	10.538.700	3.939.587	6.599.113
VAB*	9.685.496	6.018.475	3.667.022	1.412.704	2.254.317
Región de Murcia	Economía Social	Cooperativas	Total Laborales	SAL	SLL
Nº sociedades	3.441	1.876	1.565	131	1.434
Producción*	3.433.617	2.728.036	705.581	213.425	492.156
VAB*	571.388	361.891	209.497	63.820	145.677
RM/España (%)	Economía Social	Cooperativas	Total Laborales	SAL	SLL
Nº sociedades	6,69	7,38	6,02	4,08	6,29

Producción*	6,36	6,27	6,70	5,42	7,46
VAB*	5,90	6,01	5,71	4,52	6,46

*Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MESS, 2011). No incluye las que tributan exclusivamente en Navarra y País Vasco. (*Miles de euros). VAB: Valor Añadido Bruto.*

En el presente trabajo, se aborda el estudio del funcionamiento y estructura de las organizaciones de Economía Social de la Región de Murcia, contando para ello con la información procedente de una encuesta realizada a una muestra de dichas organizaciones⁴. El objetivo principal del estudio es describir el nivel de eficacia de las organizaciones de ES de la Región de Murcia y la incidencia que sobre el mismo tienen la estructura interna y el funcionamiento de las organizaciones. Con este trabajo, eminentemente descriptivo, se pretende ofrecer información inédita en este ámbito geográfico, acerca de la implantación en el sector de una planificación estratégica, la presencia -o no- de determinados modelos de liderazgo y los niveles percibidos de orientaciones más o menos responsables en los ámbitos económico, social y ambiental. En los siguientes epígrafes, tras describir el origen de la información primaria analizada y una breve reseña de los antecedentes metodológicos de esta aproximación, se presenta la información generada sobre el sector, realizando en su último apartado una clasificación de las empresas del sector atendiendo a su mejor o peor desempeño y al impacto que sobre sus principales ratios ha tenido la crisis económica. Finalmente se relaciona la pertenencia de cada uno de los grupos identificados con la estructura y funcionamiento de las empresas de dichos grupos.

2. ORIGEN DE LA INFORMACIÓN Y ANTECEDENTES

En este trabajo se analiza la situación de las empresas del sector en el ámbito de la Región de Murcia, contando para ello con la información primaria de una encuesta realizada en 2010 desde la Cátedra de Economía Social de la Universidad de Murcia – Obra Social Caja Mediterráneo a un total de 102 empresas (cooperativas y sociedades laborales)⁵, con actividad en la Región de Murcia, PYMEs en su totalidad. De la cuantiosa información que se obtuvo con esta encuesta, en este trabajo se presentan los datos correspondientes a diferentes

⁴ Quisiéramos manifestar nuestro agradecimiento por el apoyo recibido en la realización de esta encuesta a AMUSAL (Asociación Murciana de Sociedades Anónimas Laborales) y a UCOMUR (Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado de la Región de Murcia).

⁵ Ese tamaño de la muestra, dada una población objetivo finita, determinaría un error en proporciones extremas e intermedias respectivamente inferiores al 6% y al 10%.

preguntas aplicadas para estudiar la existencia en las organizaciones de los aspectos que a continuación son descritos mediante una breve revisión de bibliográfica:

- a) *Estrategias Planificadas* formales, siguiendo los planteamientos ampliamente aplicados de Miles y Snow (1978) y otros (Robinson y Pearce, 1984; Tan *et al.*, 2006) identificando cuatro tipos de estrategias de empresa: *Exploradora*, *Analizadora*, *Defensora* y *Sin estrategia*. Se identifican mediante el denominado “método del párrafo” empleado por Snow y Hrebiniak (1980). Dichos autores formularon párrafos que describen cada una de las cuatro estrategias genéricas antes citadas y el encuestado ha de identificar cuál de los mismos describe mejor la estrategia seguida por su empresa. Este método se ha utilizado en numerosos trabajos (Rajagopalan, 1996; Camisón *et al.*, 2007).

Así, el estudio de la presencia de una estrategia empresarial deliberada, para lo que se pregunta si la empresa cuenta con planes anuales o bianuales, permite distinguir aquellas empresas en las que el esfuerzo de innovación y de nuevas oportunidades es continuo (*exploradoras*), que responde usualmente a estrategias de diferenciación continua. A éste le siguen otras empresas cuya estrategia general es la de defender su posición en los mercados, introduciendo mejoras en la eficiencia en su actividad tradicional, sin buscar cambios sustanciales en su estructura, productos o mercados (*defensivas*), muy ligada a estrategias de reducción de costes. Otras organizaciones, combinan las dos estrategias previas, explorando nuevas oportunidades puntuales, manteniendo una estrategia defensiva en el núcleo central de su negocio (*analizadoras*). La última de las opciones, recoge a aquellas empresas que carecen de estrategias de innovación y de mejora, estando éstas abocadas a un más probable fracaso empresarial (*estrategia reactiva*).

Las estrategias *exploradora*, *analizadora* o *defensiva* pueden llevar a la empresa a la obtención de buenos resultados, sin que a priori se pueda establecer la superioridad de una de ellas sobre las restantes (Miles y Snow, 1978; Snow y Hrebiniak, 1980). Estos autores indican también que cualquiera de los tres tipos anteriores conduce a mejores resultados que la estrategia *reactiva*, también llamada “sin estrategia”. En esta misma línea se posicionan Camisón *et al.* (2007) quienes comprueban en una muestra de empresas hoteleras españolas que los tres primeros tipos pueden conducir a resultados satisfactorios y, a su vez, que cualquiera de dichos tipos de estrategia conduce a mejores resultados que la estrategia *reactiva*.

b) Los *Estilos de Dirección* dominantes en las organizaciones. Se ha considerado para ello el estilo de liderazgo predominante en la organización. El modelo de *liderazgo de rango completo* (Bass y Avolio, 1994) identifica varios estilos de liderazgo: *transaccional*, *transformacional* y *laissez-faire*. Presenta la particularidad de que no considera que los estilos indicados sean excluyentes, sino que representan distintas dimensiones del liderazgo que el líder puede exhibir en distintos momentos. En consecuencia, se trata de identificar cuál es el estilo predominante. El liderazgo *transaccional* se caracteriza por el establecimiento de una relación entre líder y seguidor basada en un intercambio, en virtud del cual el líder ayuda al seguidor a satisfacer sus necesidades si éste contribuye con su trabajo a conseguir los objetivos de la organización. Esto es, el seguidor realiza un esfuerzo a cambio de una recompensa. El liderazgo *transformacional* puede ser entendido como un estilo que va más allá que el *transaccional*. Se caracteriza por el establecimiento de una relación entre líder y seguidor en la que se produce una identificación entre ambos, de forma que se genera un entusiasmo y compromiso en el seguidor que se traduce en la realización de un mayor esfuerzo para la consecución de las metas, que en este caso son compartidas. Se consigue, pues, que el seguidor anteponga incluso los objetivos organizacionales a los personales. Finalmente, el estilo *laissez-faire* representa el no liderazgo, pues el líder renuncia a asumir responsabilidades y a la toma de decisiones. A pesar de ello se incluye en el modelo pues se trata de un estilo que se puede emplear en circunstancias muy concretas, aunque, con carácter general, no sea aconsejable. En términos generales, el liderazgo se contempla como uno de los aspectos clave para la obtención de ventajas competitivas y, por tanto, para la mejora del desempeño de la organización (Zhu *et al.*, 2005). Estos mismos autores indican que el liderazgo *transaccional* ayuda a mejorar el desempeño de las organizaciones, aunque también destacan la supremacía del liderazgo *transformacional* en este aspecto. En este sentido indican que éste último estilo se muestra superior al *transaccional* y conduce a altos niveles de cohesión, compromiso, confianza, motivación y desempeño. En parecidos términos se expresa Givens (2008)⁶. Y todos coinciden en que el estilo *laissez faire* conduce a un peor desempeño que cualquiera de los estilos anteriores.

⁶ Tanto en el trabajo de Zhu *et al.* (2005) como en el de Givens (2008) se puede encontrar una interesante revisión bibliográfica sobre la relación existente entre los estilos de liderazgo y los resultados de la organización.

Para su medición se ha utilizado en este trabajo una relación de autovaloraciones en una *escalas de likert* elaboradas a partir de las preguntas del *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, ampliamente utilizadas en la literatura para medir el estilo de liderazgo predominante en el ámbito organizacional (Bass *et al.*, 2003 y Molero, *et al.*, 2010). Así, se buscaba identificar organizaciones bajo modelos de *Liderazgo Transformacional*, *Transaccional* o *Pasivo-Laissez-Faire*.

- c) El Nivel de *Compromiso de los trabajadores* con la organización. Como indican Mowday *et al.* (1982), el compromiso organizativo es la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular y su implicación en ella. Tiene como consecuencia una actitud y un comportamiento con efectos positivos para la organización (Juaneda y González, 2007). Se distinguen tres componentes: identificación (existencia de objetivos, ideas y creencias comunes a organización e individuo), sentimiento de pertenencia a la misma, y lealtad y respeto a la organización (que se manifiesta con acciones dirigidas a defenderla).

Existe un amplio acuerdo en lo que se refiere a los efectos positivos del compromiso de los trabajadores con los resultados de la empresa. En este sentido, los estudios suelen aludir a los efectos positivos sobre la reducción del absentismo, la rotación de los trabajadores y la mejora del rendimiento en el trabajo. Además de lo anterior, los estudios también muestran una clara relación positiva entre el compromiso de los trabajadores y los resultados no financieros. Sin embargo, hay que decir también dicho compromiso explica una parte más reducida de los resultados financieros, lo que indica que -además de ésta- existen otras muchas variables que influyen en tales resultados (Escrig *et al.* 2002).

Para medir el nivel de compromiso, se introdujo en el cuestionario una pregunta elaborada a partir de la escala propuesta por Mowday *et al.* (1979) y que es utilizada con frecuencia en los estudios que tratan sobre este tema.

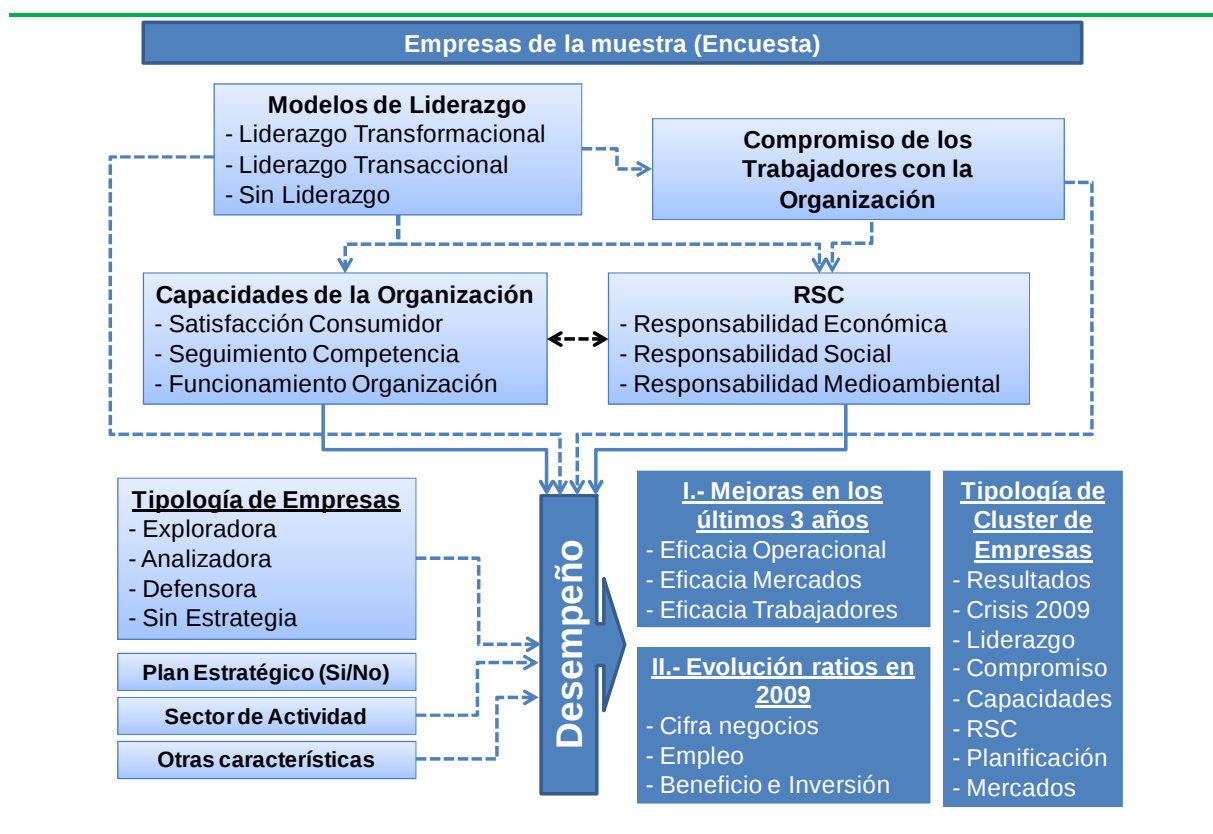
La teoría de los recursos y capacidades de la empresa enfatiza en el hecho de que los resultados de la empresa vienen condicionados, más que por cualquier otro factor, por la dotación de recursos y capacidades de la misma (Wernerfelt, 1984; Barney 1991). Es decir, por el conjunto de activos tangibles e intangibles que la empresa controla y, especialmente, por la capacidad de ésta para utilizarlos de forma adecuada. La *orientación al mercado* es la capacidad que de forma más eficaz y eficiente permite a la empresa desarrollar los comportamientos adecuados para la obtención de un

desempeño superior (Narver y Slater, 1990). Tanto es así que “conocer las expectativas y las necesidades de los clientes, estar al corriente y saber anticipar las acciones de la competencia, difundir esta información entre las distintas áreas de la empresa, coordinar los esfuerzos para lograr satisfacer al cliente, y tomar decisiones en consonancia con la información que se obtiene del mercado impacta de forma directa con los resultados de la empresa” (Gómez *et al.*, 2008: 62).

Para Narver y Slater (1990) la *orientación al mercado* se puede descomponer en: orientación al cliente, orientación a los competidores y coordinación interfuncional. La primera hace referencia a la comprensión -por parte de la empresa- de las necesidades de éste y la forma de satisfacerlas. La orientación a los competidores implica el conocimiento de la posición relativa de la empresa con respecto a los competidores, de manera que tenga una comprensión clara de sus fortalezas y debilidades relativas, tanto respecto a los competidores actuales como a los potenciales. Finalmente, la coordinación interfuncional es la capacidad de la empresa para utilizar su dotación de recursos y capacidades de forma coordinada con vistas a la consecución de un valor superior para el cliente. Se ha de reconocer las dificultades que las pequeñas y medianas empresas, pero en mayor medida las microempresas, tienen en el desarrollo de sus capacidades competitivas, más en tiempos de crisis como el actual (Benito y Platero, 2012).

Para conocer el grado de desarrollo de esta capacidad en las empresas encuestadas, se ha incluyó en el cuestionario una pregunta basada en la escala definida por Narver y Slater (1990), siguiendo una escala utilizada frecuentemente en los trabajos que estudian estos aspectos.

- d) Los niveles de responsabilidad económica, social y ambiental de las empresas de la muestra, que permiten una aproximación a los niveles de *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC) de las empresas de ES de la Región de Murcia; en línea con los escasos análisis en este ámbito geográfico, como es el de Arcas y Briones (2009), o en otros ámbitos regionales (Server y Capó, 2009; Pérez *et al.*, 2009). La obtención de indicadores resumen de los niveles subjetivos de RSC y de relación-satisfacción de sus *stakeholders*, posibilitará una descripción detallada complementaria a las variables antes descritas, relacionadas con la estructura, orientación y funcionamiento interno y externo de las empresas de ES de la Región de Murcia.

Figura 1. Esquema metodológico del estudio

Fuente: Elaboración propia.

A los aspectos descritos se unía una serie de preguntas, tal y como se resume en la Figura 1, relativas a la evolución del *Desempeño organizativo* desde un enfoque multidimensional. Para ello se contaba con dos fuentes de información:

- Información acerca de la evolución (aumento, mantenimiento o caída) que en 2009 habían tenido en sus principales magnitudes económicas (cifra de negocio, empleo, beneficios e inversión). De esta forma, además de obtener valiosa información acerca de la evolución de los resultados del sector, se puede comprobar el fuerte impacto que la crisis económica internacional está teniendo en los resultados de las empresas de la Región.
- En este trabajo, para el estudio de los resultados de las empresas se sigue la metodología propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores identifican tres dimensiones en la eficiencia organizacional. La primera se centra en la organización, tanto desde un punto de vista interno como externo; la segunda tiene que ver con la flexibilidad de la estructura organizativa y la tercera se refiere al equilibrio entre objetivos perseguidos y medios empleados para conseguirlos. Como consecuencia de

la combinación de estas dimensiones surgen cuatro modelos o sistemas, cada uno de los cuales se centra en un tipo de resultados: sistema abierto centrado en el crecimiento y la adquisición de recursos; sistema racional, que se ocupa fundamentalmente de la eficiencia de las actividades de la empresa; los procesos internos, con especial énfasis en el control de dichos procesos; y las relaciones humanas que, como su nombre indica, se ocupan de los resultados relacionados con los recursos humanos. De acuerdo con este planteamiento se han formulado una serie de preguntas con las que aproximarnos a las mejoras percibidas alcanzadas por las empresas en los últimos tres años. Se incluían preguntas referentes a las mejoras que se han alcanzado en *Eficacia Operacional* de la organización (coordinación de los procesos internos), en *Eficacia de Mercado* (satisfacción de clientes, imagen de la empresa, calidad de sus productos o aumento de la cuota de mercado) y en Eficacia en la gestión de los *Trabajadores* (motivación, productividad, absentismo, etc).

Esas dos informaciones se emplearon para definir tipologías de empresas según su nivel de desempeño. Así, a partir de la información que se acaba de describir –previa categorización de las escalas de desempeño en los últimos años–, se identificaron tres conglomerados de empresas, siguiendo para ello el procedimiento de clasificación *Cluster en dos etapas* que proporciona el programa estadístico SPSS-18, atendiendo al *Criterio de Información Akaike* para la determinación de la distribución óptima de organizaciones. Una vez agrupadas las empresas en función de sus resultados, se planteó una descripción de las características propias de cada uno de los grupos -*Cluster*- identificados, caracterizando a las empresas en atención a sus mejores o peores logros en los últimos años, y a su mejor o peor respuesta a la crisis económica.

3. RESULTADOS

3.1. Descripción de la muestra de empresas

Como se ha indicado, la información se ha obtenido mediante la realización de una entrevista personal que, en la mayoría de los casos, se realizó a los gerentes de las empresas. Tal y como se muestra en el Cuadro 2, un 19% de las encuestas realizadas se hizo a Sociedades Cooperativas, un 65% a Sociedades Limitadas Laborales (SLL) y un 16% a Sociedades Anónimas Laborales (SAL) pertenecientes a sectores muy diversos y, en su mayor parte, de reciente creación. Las limitaciones presupuestarias de la investigación impidieron

acceder a la respuesta de un mayor número de organizaciones. Por este motivo se excluyeron de la población objetivo a las Sociedades Cooperativas del sector agroalimentario regional y Sociedades Agrarias de Transformación, dejando para posibles ampliaciones del estudio el análisis de estos y otros tipos de entidades como mutualidades o empresas de inserción.

Las empresas entrevistadas cuentan, de media, con 5,6 socios y de 6,1 trabajadores contratados no socios. Si bien destaca el caso de una empresa entrevistada excepcionalmente grande, en la que a sus 42 socios trabajadores se unen otros 249 asalariados no socios. La moda de socios y contratados -de 4 y 0 personas respectivamente- permite situar en el segmento de microempresas a la mayor parte de las integrantes de la muestra, con una facturación media de 881.000 euros, que en el caso de las sociedades cooperativas llega a casi duplicar esa cifra de negocio.

Cuadro 2. Características de las empresas de ES de la Región de Murcia

(Frecuencia Relativa en %)	Coop.	SAL	SLL	Total
<i>Distribución de la muestra</i>	18,81	15,84	65,35	100,00
Datos medios de las empresas	Coop.	SAL	SLL	Total
- Año de creación	2001	1997	2002	2001
- Capital en la constitución (€)	18.558	40.006	26.742	27.589
- Nº de socios en la creación	4,61	5,27	3,66	4,09
- Facturación actual (€)	1.888.000	1.492.680	538.561	880.538
- Empleos generados (no socios)	5,53	19,94	2,97	6,14

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

3.2. Estrategias planificadas de negocio

Del total de las empresas entrevistadas un 68,6% manifestó no contar en su organización con ningún plan formal de negocio, al que se podría sumar un 4,9% que no supo o contestó a la pregunta (Ns/Nc), mientras que tan sólo un 15,7% afirmó sí contar con un plan anual, y otro 10,8% que dispone de un plan a varios años.

Cuadro 3. Tipología de estrategias de negocio de las empresas de ES de la Región de Murcia

(Frecuencia Relativa en %)	No	Si, anual	Si, a varios años	Ns/Nc
- Cuenta con un Plan Estratégico (%)	68,63	15,69	10,78	4,90
Estrategia empresarial con la que más se identifica:				FR (%)
- <i>Empresa Exploradora:</i> Suele realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.				12,37
- <i>Empresa Analizadora:</i> Mantiene una base relativamente estable de productos y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos				36,08

productos y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya lo hicieron y tuvieron éxito.

- *Empresa Defensora*: Ofrece un conjunto relativamente estable de productos para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación 40,21

- *Empresa Sin Estrategia*: No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia. 11,34

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

En lo que se refiere a la estrategia empresarial, descritas en el Cuadro 3, tan sólo un 12,4% de las empresas responde al objetivo de cambio y mejora continua de sus productos, servicios o mercados, correspondiente al perfil de *Empresas Exploradoras o Prospectivas*, siguiendo los planteamientos de Miles y Snow (1978). Por su parte, un 36,1% de las empresas de la muestra indicaba realizar algunos esfuerzos en la consecución de innovaciones y seguimiento de la competencia o de empresas con éxito, mostrando principalmente un comportamiento defensivo, que identifica al grupo de *Empresas Analizadoras*. La mayor parte de las empresas (40,2% de la muestra) se identifica con lo que se pudiera llamar *Empresas Defensoras*, las cuales se caracterizan por tratar de mantener su posición en el mercado, antes que intentar introducir innovaciones parciales o buscar nuevas oportunidades. Finalmente, un 11,34% de la muestra corresponde al grupo de *Empresas Sin Estrategia*; este grupo decía seguir una dinámica de supervivencia en su mercado, sin ninguna capacidad de planificación, limitándose a sortear las situaciones/problemas que se presentan.

3.3. Modelos de dirección y compromiso del trabajador

Para el análisis de los estilos de dirección dominantes en las empresas de la muestra, se les pedía a los entrevistados que indicasen hasta qué punto eran ciertas –en su opinión– una serie de afirmaciones en una escala de 1 a 5, referentes al modelo de liderazgo en su empresa. En concreto, se han introducido ítems representativos de las cuatro dimensiones del liderazgo *Transformacional* (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada), de las tres del liderazgo *transaccional* (recompensa contingente, dirección por excepción activa y dirección por excepción pasiva) y de la ausencia de liderazgo o *Laissez-faire*.

Como se puede observar en el Cuadro 4, los encuestados valoran positivamente el ejercicio del liderazgo transformacional en sus organizaciones, como lo demuestra que los valores medios estén en torno a 4 sobre un máximo de 5 en la mayoría de ítems sobre los que

se les pregunta. Entre los ítems menos valorados se encuentra el que hace referencia al tratamiento de los trabajadores como individuos antes que como miembros de un grupo. También se pueden citar –pero con bastante diferencia respecto al anterior- el ítem referido a la discusión acerca de quién es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento, y el que hace mención a la búsqueda de perspectivas contrapuestas en la resolución de problemas. En lo referido al *liderazgo transaccional* se obtienen también resultados que indican que éste es un estilo ampliamente utilizado por los directivos de estas empresas. Destaca en este caso el ítem “centran su atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen” con un valor medio bastante más elevado que en los restantes. En tercer lugar, el liderazgo pasivo (*Laissez-faire*) es un estilo minoritario entre las empresas de la muestra a juzgar por los valores obtenidos. Es especialmente relevante la mediana de 1 en el ítem “no están [los líderes] cuando se les necesita”.

Cuadro 4. Papel de liderazgo de los directivos de las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %, valoración media y mediana)

1. Liderazgo Transformacional	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Hacen que los subordinados se sientan orgullosos de trabajar/tratar con ellos	2,13	17,02	80,85	4,16	4,00
- Expresan su satisfacción cuando los demás cumplen con las expectativas	2,06	19,59	78,35	4,20	4,00
- Dedicar tiempo a enseñar y a instruir a sus subordinados	9,78	20,65	69,57	3,95	4,00
- Sus subordinados confían plenamente en ellos	0,00	17,58	82,42	4,19	4,00
- Hablan con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo	1,04	21,88	77,08	4,15	4,00
- Hacen que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos	6,38	29,79	63,83	3,72	4,00
- Discuten detenidamente quien es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento	15,79	28,42	55,79	3,51	4,00
- Su modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia ellos	1,08	23,66	75,27	4,13	4,00
- Sugieren nuevas formas de realizar las tareas	6,25	25,00	68,75	3,93	4,00
- Manifiestan su confianza de que se alcanzarán los objetivos	4,17	16,67	79,17	4,02	4,00
- Transmiten una visión convincente del futuro	5,15	23,71	71,13	3,91	4,00
- Al resolver problemas buscan perspectivas contrapuestas	7,53	40,86	51,61	3,57	4,00
- Ayudan a los demás a desarrollar sus puntos fuertes	3,13	32,29	64,58	3,86	4,00
- Tratan a los demás como individuos más que como miembros de grupo	26,32	30,53	43,16	3,15	3,00
2. Liderazgo Transaccional	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Dejan muy claro lo que uno puede esperar	12,63	26,32	61,05	3,68	4,00

recibir cuando se alcanzan los objetivos

- Centran su atención en las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma. 24,74 22,68 52,58 3,43 4,00

- Centran su atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen. 1,05 12,63 86,32 4,23 4,00

3. Ausencia de Liderazgo (<i>Laissez-faire</i>)	1+2	3	4+5	Media	Mediana
--	------------	----------	------------	--------------	----------------

- Esperan a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas.	64,21	22,11	13,68	2,11	2,00
---	-------	-------	-------	------	------

- Evitan tomar decisiones	72,63	10,53	16,84	2,04	2,00
---------------------------	-------	-------	-------	------	------

- Evitan involucrarse cuando surgen cuestiones de importancia	75,00	13,54	11,46	1,97	2,00
---	-------	-------	-------	------	------

- No están cuando se les necesita	79,17	9,38	11,46	1,72	1,00
-----------------------------------	-------	------	-------	------	------

Nota: Valoración de 1 a 5 (1=nunca, 2= de vez en cuando, 3= a veces, 4= a menudo y 5= casi siempre).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Finalmente, se puede comprobar la elevada correlación positiva que existe entre las escalas de liderazgo *transformacional* y *transaccional* y, como era de esperar, negativa con la ausencia de liderazgo o estilo *laissez-faire*. Se ha de poner de manifiesto que la dirección de empresas responde a una combinación de todas las opciones de liderazgo descritas, si bien unos u otros comportamientos no son igualmente frecuentes en las empresas. En este sentido, es de esperar un impacto más positivo de los dos primeros tipos de comportamiento en la eficacia de las organizaciones, mientras que el tercer estilo no resulta aconsejable.

La valoración de los entrevistados respecto al comportamiento y actitud de los trabajadores, es descrita en el Cuadro 5. En el mismo se recoge el nivel de acuerdo con una serie de afirmaciones relativas al nivel de compromiso e identificación del trabajador con la organización en la que trabaja. Los ítems menos valorados en este sentido (mediana 3) son los que tienen que ver con la realización de sobreesfuerzos por parte del trabajador, la idealización de la organización entre terceras personas, estar dispuestos a una amplia movilidad dentro de la organización, o la consideración de que se trata de la mejor de las organizaciones para trabajar. En el resto de ítems la mediana es 4, lo que indica que existe un compromiso razonablemente elevado de los trabajadores con sus empresas. Cabe destacar que el ítem con una valoración media más alta es el que se refiere al orgullo de los empleados por pertenecer a su organización.

Cuadro 5. Nivel de compromiso de los empleados con las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %, valoración media y mediana)

	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Normalmente hacen más de lo que se espera para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos	16,09	39,08	44,83	3,40	3,00
- Comentan con sus amigos que ésta es una gran organización para trabajar en ella	13,79	36,78	49,43	3,44	3,00
- Aceptarían casi cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta organización	18,60	34,88	46,51	3,44	3,00
- Encuentran que sus valores y los valores de la organización son muy similares	7,06	30,59	62,35	3,72	4,00
- Están orgullosos de poder decir que forman parte de esta organización	4,71	21,18	74,12	4,00	4,00
- Esta organización realmente inspira lo mejor de ellos a la hora de desarrollar su actividad	4,71	37,65	57,65	3,73	4,00
- Están muy contentos por haber elegido esta organización y no otra para trabajar	4,65	31,40	63,95	3,76	4,00
- Para ellos ésta es la mejor de todas las organizaciones posibles en la que trabajar	13,79	42,53	43,68	3,38	3,00
- Consideran que la decisión de trabajar para esta empresa fue un gran acierto por su parte	5,81	25,58	68,60	3,85	4,00

Nota: Valoración de 1 a 5 (1=Total desacuerdo y 5= Total acuerdo).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

También se preguntó a los entrevistados acerca de las necesidades de formación del personal de sus empresas, aspecto determinante en el fortalecimiento de la profesionalización y la competitividad de las mismas. En ese sentido, las necesidades principales apuntaban a cuestiones relativas a la gestión y dirección de empresa, informática y marketing (Cuadro 6). Es menor la preocupación que las empresas muestran por sus deficiencias formativas en los campos del derecho, la producción o la prevención de riesgos.

Cuadro 6. Principales necesidades de formación de las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %)

	No	Si
- Gestión económica y financiera	50,00	50,00
- Dirección empresas	51,96	48,04
- Informática	55,88	44,12
- Marketing	56,86	43,14
- RRHH	64,71	35,29
- Idiomas	67,65	32,35
- Prevención de riesgos	67,65	32,35
- Producción	76,47	23,53
- Derecho	83,33	16,67

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

3.4. Orientación al mercado: orientación al cliente, seguimiento de competidores y capacidad organizativa

El estudio del funcionamiento de las empresas continúa con la valoración por parte de sus responsables de la orientación al mercado de las mismas. Como se ha expuesto con anterioridad, tres son las dimensiones que integran la orientación al mercado: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional (funcionamiento interno de la empresa). En el Cuadro 7 se resumen las respuestas a los ítems incluidos en cada uno de estos grandes conceptos. En términos generales, y como cabía esperar, las empresas se encuentran bastante concienciadas de la necesidad de satisfacer a sus clientes. Unas medianas de 5 en los ítems “los objetivos de nuestro negocio están enfocados hacia la satisfacción del consumidor” y “constantemente supervisamos nuestro compromiso con las necesidades de nuestros clientes” así lo atestigua. Sin embargo, se puede observar también una cierta relajación en lo referente a la medición de la satisfacción de los clientes y la prestación del servicio posventa (aun así, la mediana es 4 en ambos casos).

En lo que se refiere al seguimiento de la competencia se obtienen unas respuestas bastante homogéneas. La respuesta más alta se da al ítem “los objetivos de la empresa buscan el logro de ventajas competitivas sostenibles”, mientras que en el otro extremo se encuentra la discusión de las fortalezas y estrategias de los competidores.

Parecidos resultados se obtienen en la pregunta relacionada con el funcionamiento de las organizaciones. En este caso sobresale la consideración de que todos los departamentos de las empresas están coordinados para el desarrollo de sus estrategias, con una mediana de 4,5, frente a una de 4 en el resto de ítems.

Cuadro 7. Orientación al mercado de las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %, valoración media y mediana)

1. Orientación al Cliente	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Los objetivos de nuestro negocio están enfocados hacia la satisfacción del consumidor	0,99	4,95	94,06	4,63	5,00
- Constantemente supervisamos nuestro compromiso con las necesidades de los consumidores	2,00	10,00	88,00	4,44	5,00
- Las estrategias están guiadas por nuestras creencias sobre cómo crear valor superior para los consumidores	2,00	10,00	88,00	4,34	4,00
- Nuestra estrategia para el logro de una ventaja competitiva se apoya en el conocimiento de las	2,06	15,46	82,47	4,28	4,00

necesidades de los consumidores

- Medimos la satisfacción del consumidor sistemática y frecuentemente	19,39	19,39	61,22	3,64	4,00
- Prestamos una atención especial al servicio postventa	8,25	19,59	72,16	3,98	4,00

2. Orientación a la Competencia	1+2	3	4+5	Media	Mediana
--	------------	----------	------------	--------------	----------------

- La empresa dispone de información relativa a la competencia	16,00	31,00	53,00	3,57	4,00
- Respondemos rápidamente a las acciones de los competidores	7,22	37,11	55,67	3,65	4,00
- Los vendedores de la empresa regularmente comparten información sobre las estrategias de los competidores	13,25	34,94	51,81	3,51	4,00
- Se discuten frecuentemente las fortalezas y estrategias de los competidores	17,71	33,33	48,96	3,43	3,00
- Los objetivos de la empresa buscan el logro de ventajas competitivas sostenibles	4,08	25,51	70,41	3,94	4,00

3. Coordinación Interfuncional (Funcionamiento de la Organización)	1+2	3	4+5	Media	Mediana
---	------------	----------	------------	--------------	----------------

- Todos los departamentos o funciones de la empresa tienen contacto con los clientes	15,00	16,00	69,00	3,92	4,00
- Todos los departamentos o funciones de la empresa comparten recursos entre sí	8,08	12,12	79,80	4,14	4,00
- Todos los departamentos o funciones de la empresa comparten toda la información	9,00	18,00	73,00	3,98	4,00
- Todos los departamentos o funciones de la empresa están coordinados para el desarrollo de nuestra estrategia	2,04	14,29	83,67	4,32	4,50

Nota: Valoración de 1 a 5 (1=Total desacuerdo y 5= Total acuerdo).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

3.5. Responsabilidad Social Corporativa

El estudio de los niveles de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas entrevistadas da pie a conocer su nivel de compromiso con la mejora de sus relaciones con sus principales grupos de interés (proveedores, clientes, empleados, propietarios, medio ambiente y sociedad en general), atendiendo en mayor o menor medida a las preocupaciones sociales, medioambientales y económicas de los mismos. La valoración de los niveles de responsabilidad de las empresas entrevistadas son nuevamente elevados.

Cuadro 8. Indicadores de responsabilidad social de las empresas de ES de la Región de Murcia (Frecuencia Relativa en %, valoración media y mediana)

1.- Responsabilidad Económica	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- La empresa se lleva con métodos de gestión modernos	16,67	28,43	54,90	3,60	4,00

- La empresa utiliza siempre que es posible recursos materiales y humanos de la zona	4,90	16,67	78,43	4,16	4,00
- La empresa establece mecanismos de aseguramiento de la calidad y de mejora continua en todos los ámbitos de su actividad	9,90	14,85	75,25	3,91	4,00
2.- Responsabilidad Medioambiental	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Tiene un compromiso con el medio ambiente	3,92	15,69	80,39	4,16	4,00
- Favorece el reciclaje de materiales	2,94	5,88	91,18	4,43	5,00
- Intenta favorecer el uso responsable de todo el ciclo del agua	1,98	7,92	90,10	4,46	5,00
3.- Responsabilidad Social y Laboral	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Impulsa que haya democracia interna ,y todo el mundo pueda opinar	0,00	10,00	90,00	4,45	5,00
- Fomenta la formación y el desarrollo personal de la plantilla	5,38	10,75	83,87	4,24	4,00
- En la contratación no se discrimina a nadie por raza, sexo o edad	2,15	6,45	91,40	4,57	5,00
- Vela por mejorar las condiciones laborales de los trabajadores	0,00	4,35	95,65	4,49	5,00
- Vela por la fiabilidad y calidad de los productos y servicios que ofrece	0,99	1,98	97,03	4,63	5,00
- Vela por la conciliación de la vida familiar y laboral de sus trabajadores	3,26	10,87	85,87	4,34	5,00
- Intenta reforzar la cooperación con entidades de la economía social	14,14	27,27	58,59	3,74	4,00

Nota: Valoración de 1 a 5 (1=Total desacuerdo y 5= Total acuerdo).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Destaca el compromiso de la empresa con cuestiones: a) ambientales, garantizando un uso responsable del agua; b) sociales, velando por la calidad y fiabilidad de los productos; c) laborales, no discriminando a nadie en la contratación por su sexo, edad o etnia; y d) económicas, empleando siempre que es posible recursos humanos y materiales de su territorio. Cabe recordar que algunos de esos aspectos son de obligado cumplimiento por la normativa legal vigente, mientras que otros son principios propios de las empresas de Economía Social, que las diferencian frente a otras formas capitalistas. Es digna de mención la menor valoración que las empresas se otorgan en determinados aspectos, como el de corte económico referido a la utilización por parte de la empresa de modelos de gestión modernos (con el que no están de acuerdo el 16,67% de las empresas), o de corte económico y político (Pedrosa y Hernández, 2011) relativo a la ausencia de una adecuada o suficiente cooperación con otras entidades del sector de la ES, aunque éste sea uno de los principios destacados que describen al mismo, fuente de posibles mejoras en la posición competitiva en sus mercados.

3.6. Desempeño de las empresas y respuesta a la crisis económica

En este apartado se analiza la eficacia y eficiencia de las empresas encuestadas. Para ello se introdujo en el cuestionario una escala formada por ítems relativos a la eficacia en el mercado de las empresas, a su operativa interna y a la gestión de sus recursos humanos. Se solicitó a los responsables empresariales que indicaran la evolución sufrida por dichos ítems en los tres años anteriores a la realización de la encuesta.

Así, la mayor parte de los encuestados han valorado de favorable o muy favorable (4 o 5) la evolución que en los últimos años han tenido en su organización las mejoras en la calidad, su capacidad de respuesta a los mercados, su imagen y la satisfacción de sus clientes. De igual modo, las respuestas muestran importantes avances en lo que a la organización interna se refiere, así como la cualificación de sus trabajadores y la motivación de los mismos. Sin embargo, a pesar de estos avances, hemos de mencionar el elevado número de empresas que manifiestan haber tenido una evolución desfavorable en aspectos tan significativos como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de sus trabajadores

La información anterior se completa con una pregunta en la que se pide a los encuestados que valoren la evolución sufrida por las principales variables económicas: facturación, empleo, inversión, precios y beneficios⁷. Tal y como se describirá más adelante, un 53% de las empresas indicaron haber retrocedido en sus cifras de negocio y sus beneficios, siendo un 26% las que redujeron su número de empleados y un 30% sus niveles de inversión. Este fuerte retroceso de la actividad de muchas de las empresas del sector se explica por la mala situación económica que sufre el conjunto del tejido empresarial español ese año, vinculado a la grave crisis económica que desde el año 2008 se vive a nivel internacional y a la que no han sido ajenas las empresas de la Región de Murcia. La particularidad del año en el que se realizó el estudio determina -al menos en parte- los pésimos datos de muchas de las empresas del sector, debiendo afrontar esta circunstancia como una oportunidad para valorar la desigual capacidad de respuesta de las empresas a una muy grave crisis económica general.

⁷ La ratio relativa a la evolución de las exportaciones se excluyó en este análisis por ser minoritaria en la muestra las empresas que destinaban parte de su producción a los mercados de exportación.

Cuadro 9. Mejoras en los últimos tres años en el nivel de desempeño de las empresas de ES de la Región de Murcia (FR en %, valoración media y mediana)

1.- Eficacia de mercado	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Mejora en la calidad de los productos	0,00	12,24	87,76	4,31	4,00
- Se adapta con más rapidez a las nuevas necesidades de los mercados	1,05	23,16	75,79	4,03	4,00
- Mejora de la imagen de la organización y sus productos	5,15	18,56	76,29	4,05	4,00
- Aumento de la satisfacción de los clientes o usuarios	0,00	14,43	85,57	4,23	4,00
- Aumento de la cuota de mercado	15,63	32,29	52,08	3,46	4,00
2.- Eficacia operativa	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Mejora en la coordinación de los procesos internos	1,03	18,56	80,41	4,15	4,00
- Mejor organización de las tareas del personal	2,08	20,83	77,08	4,10	4,00
- Aumento de la rentabilidad	21,65	41,24	37,11	3,22	3,00
3.- Eficacia del trabajo	1+2	3	4+5	Media	Mediana
- Reducción de la rotación de los trabajadores (abandono voluntario de estos)	6,25	25,00	68,75	4,01	4,00
- Reducción del absentismo laboral	7,23	28,92	63,86	3,95	4,00
- Tiene unos empleados más cualificados	4,76	16,67	78,57	4,12	4,00
- Aumento de la productividad	13,68	34,74	51,58	3,54	4,00
- Aumento de la motivación de los trabajadores	2,30	27,59	70,11	3,95	4,00

Nota: Valoración de 1 a 5 (1= Muy desfavorable y 5= Muy favorable).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta.

Las variables descritas, de escalas de desempeño en los últimos tres años y de evolución de indicadores económicos 2009 se han empleado para segmentar la muestra atendiendo a los resultados de las empresas que la componen. Se ha realizado para ello un análisis *Cluster en dos etapas*, previa categorización de los índices agregados de las tres escalas de evolución del desempeño de las empresas en los últimos años. En el Cuadro 10 se describe el porcentaje de empresas incluido en cada uno de los *Cluster*, y el valor concreto que en cada uno de los mismos alcanzan las variables empleadas en su determinación. Así por ejemplo, el *Cluster 1* reúne a un 37,2% de la muestra, que corresponde a aquellas empresas que, si bien presentan una alta valoración de la evolución de sus índices agregados de desempeño de mercado, operativa y trabajo, también son el grupo de empresas que más ha sufrido la crisis en sus indicadores de 2009.

Cuadro 10. Conglomerados de empresas de ES de la Región de Murcia atendiendo a su desempeño (últimos tres años) y sus ratios en 2009

Cluster (C) identificados	C1	C2	C3	Total
- Distribución del nº de empresas (FR en %)	37,2%	29,5%	33,3%	100%
Variables de resultados consideradas para la clasificación				

Percepción de mejora (valoración últimos 3 años)	C1	C2	C3	Total
- Índice de Eficacia de Mercado*	4,30	3,39	4,15	3,99
- Índice de Eficacia Operativa*	4,10	3,00	4,12	3,78
- Índice de Eficacia del Trabajo*	4,07	3,13	4,11	3,81
Desempeño Global*	4,16	3,18	4,13	3,86
Cifra de negocio en 2009* (FR en %)	C1	C2	C3	Total
- Aumentó	3,45	0,00	38,46	14,10
- Se mantuvo	6,90	34,78	61,54	33,33
- Disminuyó	89,66	65,22	0,00	52,56
Nº de trabajadores en 2009** (FR en %)	C1	C2	C3	Total
- Aumentó	0,00	8,70	26,92	11,54
- Se mantuvo	58,62	60,87	69,23	62,82
- Disminuyó	41,38	30,43	3,85	25,64
Beneficios en 2009* (FR en %)	C1	C2	C3	Total
- Aumentó	3,45	0,00	34,62	12,82
- Se mantuvo	13,79	26,09	65,38	34,62
- Disminuyó	82,76	73,91	0,00	52,56
Inversión en 2009* (FR en %)	C1	C2	C3	Total
- Aumentó	3,45	4,35	46,15	17,95
- Se mantuvo	51,72	47,83	46,15	48,72
- Disminuyó	44,83	47,83	7,69	33,33
Pro-Memoria.- Escalas de percepción de mejora de 1 a 5 (valoración últimos 3 años)				
1. Eficacia de Mercado	C1	C2	C3	Total
- Mejora en la calidad de los productos*	4,59	3,70	4,35	4,24
- Se adapta con más rapidez a las nuevas necesidades de los mercados*	4,38	3,22	4,00	3,91
- Mejora de la imagen de la organización y sus productos*	4,34	3,22	4,23	3,97
- Aumento de satisfacción de clientes o usuarios*	4,45	3,52	4,27	4,12
- Aumento de la cuota de mercado*	3,62	2,61	3,92	3,42
2. Eficacia Operativa	C1	C2	C3	Total
- Mejora en la coordinación de procesos internos*	4,52	3,09	4,31	4,03
- Mejor organización de las tareas del personal*	4,31	3,17	4,23	3,95
- Aumento de la rentabilidad*	3,21	2,52	3,81	3,21
3. Eficacia del Trabajo	C1	C2	C3	Total
- Reducción de la rotación de los trabajadores ***	4,00	3,17	3,92	3,76
- Reducción del absentismo laboral ^{NS}	4,00	3,33	3,96	3,82
- Tiene unos empleados más cualificados**	4,18	3,56	4,36	4,08
- Aumento de la productividad*	3,83	2,57	3,96	3,50
- Aumento de la motivación de los trabajadores**	3,93	3,32	4,24	3,88

Nota: χ^2 Pearson (o Test Exacto Fisher) y Diferencia de medias: significativas para * $\alpha=0,00$; ** $\alpha=0,05$; *** $\alpha=0,10$; **** $\alpha=0,15$; o ^{NS}No Significativa ($\alpha>0,15$).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta. FR: Frecuencia Relativa en porcentaje.

El Cluster 2 aglutina a aquellas organizaciones con una peor valoración de sus mejoras en los últimos tres años, siendo también muy intenso el efecto de la crisis económica –aunque inferior a lo sucedido en el anterior grupo–, con retrocesos mayoritarios en 2009 en sus cifras

de negocio o en sus beneficios. Por último, el *Cluster 3*, con un tercio de la muestra, incluye aquellas empresas que aúnan una valoración positiva de la evolución de sus resultados en los últimos tres años –no tan favorable como la del *Cluster 1*- con una evolución también positiva en el año 2009, aumentando o al menos manteniendo sus principales datos económicos.

Por lo tanto, atendiendo únicamente a la evolución de las cifras económicas de las empresas en 2009, los *Cluster 1* y *2* -en ese orden- corresponden a las empresas en las que la crisis ha tenido un fuerte impacto negativo; siendo el *Cluster 3* el de aquellas que, pese a la gravedad de la situación económica general, han sido capaces de superar la situación, siendo numerosas las empresas incluidas en este grupo que han mejorado sus principales indicadores. En este sentido, cabe destacar que mientras en el total de la muestra, tan sólo un 14,1% de las empresas había sido capaz en 2009 de aumentar sus cifras de negocios, en el *Cluster 3* ese porcentaje se eleva hasta el 38,5% del mismo.

En las últimas filas del Cuadro 10, se adjuntan las valoraciones medias que alcanzan las empresas de cada grupo en cada uno de los ítems de los índices de eficiencia considerados. La información ofrecida permite comprobar que es el *Cluster 3* el que presenta un mayor valor medio -por encima del alcanzado por el *Cluster 1*- en aspectos clave como son el aumento de la cuota de mercado, el aumento de la rentabilidad, el aumento de la productividad o de la motivación de los trabajadores.

En el Cuadro 11 se presentan los valores que los indicadores agregados de modelos de liderazgo, niveles de compromiso de los trabajadores, capacidades competitivas y niveles de Responsabilidad Social Corporativa presentan en cada uno de los grupos identificados más arriba. Asimismo se indican los casos en que los valores medios de dichas variables presentan diferencias significativas entre los tres grupos considerados.

Como se puede observar, en el *Cluster 3* se encuentran las empresas con un mayor nivel de *Compromiso de los Trabajadores* y de *Satisfacción de los Consumidores*; además, presenta los mayores índices de responsabilidad económica y social (aunque con las mismas cifras que el *Cluster 1*). En este grupo se encuentra la mayor proporción de empresas con estrategia exploradora. A todo ello hay que añadir que se trata del grupo cuyos componentes tienen un mayor tamaño y establecen planes de negocio con mayor frecuencia; finalmente, se trata del *cluster* cuyos miembros perciben una menor intensidad de la competencia entre empresas.

Cuadro 11. Caracterización de las empresas de los conglomerados

Índices (Valoración media de 1 a 5)				
Liderazgo	C1	C2	C3	Total
- Índice de Liderazgo Transformacional ^{NS}	4,04	3,87	3,86	3,93
- Índice de Liderazgo Transaccional ^{NS}	3,97	3,72	3,77	3,83
- Índice de Sin Liderazgo****	1,85	2,32	1,87	1,98
Trabajadores	C1	C2	C3	Total
- Índice del Nivel de Compromiso**	3,35	2,76	3,72	3,30
Capacidades Organizativas	C1	C2	C3	Total
- Índice de Satisfacción Consumidores****	4,16	4,02	4,35	4,18
- Índice de Seguimiento Competencia****	3,84	3,42	3,62	3,64
- Índice de Funcionamiento Organización ^{NS}	4,03	3,98	4,04	4,02
Responsabilidad	C1	C2	C3	Total
- Índice de Responsabilidad Económica***	4,00	3,61	4,00	3,88
- Índice de Responsabilidad Medioambiental*	4,51	3,89	4,31	4,26
- Índice de Responsabilidad Social**	4,42	4,10	4,42	4,33
- Índice de Responsabilidad Social Corporativa*	4,31	3,87	4,25	4,16
Otras características de las empresas				
Estrategias Planificadas*** (FR en %)	C1	C2	C3	Total
- Exploradoras	10,71	4,76	25,00	13,70
- Analizadoras	32,14	47,62	37,50	38,36
- Defensoras	53,57	28,57	25,00	36,99
- Sin Estrategia	3,57	19,05	12,50	10,96
Plan de Negocio** (FR en %)	C1	C2	C3	Total
- Sí, a más de un año	10,34	4,35	26,09	13,33
- Sí, a un año	13,79	13,04	30,43	18,67
- No	75,86	82,61	43,48	68,00
Forma Jurídica^{NS} (FR en %)	C1	C2	C3	Total
- Sociedad Cooperativa	10,34	13,64	23,08	15,58
- SAL	13,79	22,73	15,38	16,88
- SLL	75,86	63,64	61,54	67,53
Dimensión y antigüedad (Medias)	C1	C2	C3	Total
- Facturación (miles de euros) ^{NS}	994,7	779,0	1.146,9	981,4
- Empleados (personas)***	4,44	5,24	8,00	5,92
- Socios (personas) ^{NS}	3,66	3,39	14,81	7,29
- Año de creación ^{NS}	2001	1999	2001	2000
Características del sector (Valoración de 1 a 5)	C1	C2	C3	Total
- La rivalidad entre competidores es muy alta*	4,55	4,39	3,73	4,23
- Los productos tienen una vida muy corta**	2,07	2,86	2,16	2,33
- Las tecnologías cambian rápidamente ^{NS}	3,38	3,43	3,08	3,30
- Existen productos sustitutivos a los suyos***	3,79	3,33	3,04	3,41
- Al negociar con clientes, tienen más poder ^{NS}	3,55	3,50	3,40	3,49
- Al negociar con proveedores, tienen más poder ^{NS}	3,03	2,91	2,92	2,96
- Frecuentemente aparecen nuevos competidores ^{NS}	3,86	3,55	3,72	3,72
- Hay muchas “guerras de promociones”****	3,97	3,33	3,80	3,73
- La competencia en precio es lo que lo distingue ^{NS}	3,74	3,74	3,56	3,68

Nota: X^2 Pearson (o Test Exacto Fisher) y Diferencia de medias: significativas para * $\alpha=0,00$; ** $\alpha=0,05$; ***

$\alpha=0,10$; **** $\alpha=0,15$; o ^{NS} No Significativa ($\alpha>0,15$).

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta. FR: Frecuencia Relativa en porcentaje.

El *Cluster 1*, además de compartir los mayores índices de responsabilidad económica y social, ocupa también la primera posición en cuanto a responsabilidad medioambiental. Entre estas empresas destaca la estrategia defensora y se encuentran entre las más pequeñas si se atiende al número de empleados y de socios (no así si se consideran las ventas, en cuyo caso están en una posición intermedia). Este *cluster* presenta la particularidad de que se trata de un grupo de empresas que ha tenido importantes avances en su desempeño en los últimos tres años y, al mismo tiempo, es el grupo que ha visto afectadas sus cifras en mayor medida por la crisis económica. Dos hechos explican esta circunstancia; por un lado, es el grupo que presenta mayor porcentaje de empresas con estrategia defensora y, por otro, está formado por empresas que pertenecen a sectores con una elevada “rivalidad entre competidores”, con frecuentes “guerras promocionales” y en los que es muy intensa la presión competitiva por la existencia de productos sustitutivos a los suyos. En otros términos, pertenecen a sectores en los que la competencia entre empresas es más intensa.

Es de destacar que no se aprecian diferencias importantes entre los dos clusters citados en lo referido al estilo de liderazgo (en el *Cluster 1* las medias son más elevadas pero la diferencia no es significativa). A este respecto es destacable que en el *Cluster 2* se da una mayor proporción del estilo de liderazgo *Laissez-faire* (el índice de sin liderazgo es mayor que en los otros dos grupos y la diferencia es significativa). Este hecho posiblemente explique en buena medida el que las empresas de este grupo sean las que peores índices de resultados obtienen en todos los casos, sean también las que hacen menos planes de negocio y el que tiene una mayor proporción de empresas sin estrategia (aunque también se encuentra aquí el mayor porcentaje de empresas con estrategia analizadora). En este sentido, conviene recordar que el *laissez-faire* se ha demostrado de forma consistente como el estilo de liderazgo menos satisfactorio y menos efectivo (Bass y Bass, 2008). También se advierte en este *cluster* un menor nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa; hecho que sin duda contribuye al empobrecimiento observado de los resultados (téngase en cuenta, como se indica en el apartado 2c que el compromiso de los trabajadores es un factor directamente relacionado con los resultados empresariales).

4. CONCLUSIONES

La realización de este estudio ha permitido obtener cuantiosa información acerca del funcionamiento y estructura de las empresas de Economía Social de la Región de Murcia. La complejidad de las organizaciones y de las circunstancias que determinan la eficacia en su desempeño, unido a la heterogeneidad de sectores y modelos de empresa existentes, dificulta cualquier aproximación cuantitativa o cualitativa al problema, habiéndose realizado en este trabajo, con sus limitaciones, una modesta aproximación al estudio del sector de la Economía Social de un área geográfica concreta, la Región de Murcia.

En términos generales, las valoraciones alcanzadas en los distintos aspectos estudiados en las empresas del sector (liderazgo, compromiso, capacidades, eficiencia, etc.), sitúan el nivel de desarrollo de estas variables –utilizando términos académicos- entre el aprobado y el notable. Por tanto, si bien se puede afirmar que dichas variables tienen un desarrollo aceptable, también es cierto que se presentan importantes oportunidades de mejora, pues queda bastante camino por recorrer. A este respecto, y más allá de las cifras medias, se comprueba la existencia de importantes porcentajes de empresas en los que las valoraciones son negativas o muy negativas en muchos de esos aspectos, mostrando grupos de empresas en los que el espacio de mejora de las organizaciones es muy elevado.

La utilización de una combinación de escalas testadas en otros trabajos ha posibilitado la aproximación a una realidad compleja y desde un enfoque multidimensional. En términos generales, cabe destacar la presencia dominante, entre las empresas analizadas, de modelos combinados de *Liderazgo Transaccional* (con recompensas) y *Transformacional* (con apoyo), siendo reducidas las ocasiones en las que el modelo responde a una pasividad o *ausencia de liderazgo* por parte de la dirección. Los niveles de *compromiso de los trabajadores* y la no tan elevada percepción que de ello tienen muchos de los gerentes, apuntan a la necesidad de fomentar una mayor implicación de los trabajadores, aspecto que debiera reforzarse en el ámbito de empresas con las particularidades de las integradas en el grupo de la ES.

Las capacidades de la organización nuevamente muestran unas valoraciones positivas intermedias, siendo importante el espacio de mejora que el sector tiene en el *seguimiento de la competencia* y en el *desarrollo operacional* de sus organizaciones, siendo ligeramente más adecuada su orientación a la *satisfacción de su demanda*. La información relativa a la *responsabilidad social* muestra -pese a la elevada autopercepción del sector- importantes

espacios de mejora en lo que se refiere a la *gestión económica* moderna de las organizaciones o la *intercooperación*. La labor desarrollada por las asociaciones de empresas del sector se torna clave en la prestación de servicios colectivos, la formación gerencial, el fomento de la conciencia de trabajadores y socios, o el fomento de la cooperación entre empresas, siendo fundamental el mantenimiento de los apoyos públicos dirigidos hacia estas organizaciones o federaciones a través de nuevos planes de fomento de la Economía Social.

Todos los aspectos descritos mostraron tener una relación positiva con los indicadores de las mejoras en la eficacia de las empresas en los últimos tres años. Por el contrario, no se determinaron relaciones directas positivas entre las variables descritas de calidad de la organización y la evolución de las cifras económicas de las empresas en 2009. Esta circunstancia explica la definición de conglomerados empresariales descritos con los análisis realizados, con objeto de definir diferentes tipologías empresariales. Por un lado se encontraría el grupo de empresas con altos niveles de autovaloración en variables clave (*Liderazgo Transaccional y Transformacional, Compromiso de los Trabajadores, Capacidades de la Organización o RSC*) que han sido capaces de, pese a la fuerte crisis económica, aumentar en muchos de los casos sus cifras económicas (cifra negocio, empleo, beneficios e inversión), correspondiendo al perfil de las empresas líderes en su organización y más exitosas, enfocados a mercados más innovadores y con más potencial de crecimiento (*Cluster 3*). Por otro lado, estaría el *Cluster 1*, en el que pese a los esfuerzos de organización y mejora introducidos, debido a la crisis y a pertenecer a sectores muy concurridos y con fuerte competencia, se ven obligados a abordar *estrategias defensivas*, habiendo sufrido de manera muy generalizada los efectos de la crisis económica. El tercero de los grupos (*Cluster 2*), aúna las peores autovaloraciones en cuestiones de funcionamiento interno (como el nivel de compromiso de sus trabajadores, sus capacidades como organización o su responsabilidad empresarial) con la peor consideración acerca de las mejoras introducidas en su eficiencia en los últimos tres años; no obstante, sus resultados en 2009 no son tan negativos como los acontecidos en el *Cluster 1*, lo que la situaría en un punto intermedio en su desempeño entre los otros dos grupos, vinculada a un menor competencia en sus mercados, aglutinando a un grupo heterogéneo de empresas, unas con estrategias dominantes *Analizadoras* y otras *Sin estrategia*. Toda la información primaria ofrecida en este trabajo, más allá de mostrar el fuerte impacto que la crisis económica tuvo en sus primeros años, arroja luz acerca de las deficiencias inherentes al conjunto de las microempresas, señalando espacios de mejora en su

gestión y formación gerencial que, en caso de lograrse avances en las mismas, permitirían el fortalecimiento de las capacidades organizativas y competitivas de dichas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- ARCAS, Narciso; BRIONES, Antonio J. Responsabilidad Social Empresarial de las Organizaciones de la Economía Social. Valoración de la misma en las empresas de la Región de Murcia. *Revista CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, agosto 2009, pp. 143-161.
- BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp 99-120.
- BASS, Bernard B.; BASS, Ruth. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 2008 New York: Free Press. 1.516 pp.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. 1994, Thousand Oaks, CA: Sage. 238 pp.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J.; JUNG, Dong I.; BERSON, Yair. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, nº 2, 2003, pp. 207-218.
- BENITO, Sonia; PLATERO, Manuel. Las microempresas en tiempos de crisis: análisis de la formación, la experiencia y la innovación. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 108. Segundo cuatrimestre, 2012, pp.7-38.
- CAMISÓN, César; GARRIGÓS, Fernando J.; PALACIOS, Daniel. Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* nº 3, vol. 13, 2007, pp. 161-182.
- CARM. Comunidad Autónoma de la Región de Murcia. *I Plan de Economía Social 2009-2011*. Consejería de Educación Formación y Empleo. Región de Murcia. 2009. 25 pp. Disponible en Internet: <http://www.carm.es>
- ESCRIG, Ana Belén; ROCA, Vicente; BOU Juan Carlos. Compromiso con los empleados y estrategia competitiva. Un análisis intersectorial su repercusión en los resultados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 12, 2002, pp. 267-290.
- FAJARDO, I. Gema. El fomento de la Economía Social en la Legislación española. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 107, Primer cuatrimestre, 2012, pp. 58-97.

- GIVENS, Roger J. Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, vol. 1 Iss. 1, 2008, pp. 4-24.
- GÓMEZ, Jorge E.; RIALP, Josep; LLOCH, Joan. Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la PYME española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol. 1 nº 1, 2008, pp. 46-67.
- JUANEDA, Emma; GONZÁLEZ, Leonor. Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. En Ayala Calvo, Juan Carlos (coord.): *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Ed. Universidad de la Rioja, 2007, pp. 3.590-3.609.
- MARTÍNEZ-CARRASCO, Federico (Dir). *Grandes Siglas de la Economía Social de la Región de Murcia*. Editum y CIRIEC-España. 2011. 162 pp. Disponible en Internet: <http://edit.um.es/digital>
- MESS. Sociedades Cooperativas en situación de Alta en la Seguridad Social por Clase - Año 2010. *Ministerio de Empleo y Seguridad Social* (MESS). 2011. Disponible en Internet: <http://www.empleo.gob.es>
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill. 1978. 274 pp.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN, Henry J. Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, vol. 3, nº 3, Jul. 2003, pp. 546-562.
- MOLERO, Fernando; RECIO, Patricia; CUADRADO Isabel. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, vol. 22, nº 3, 2010, pp. 495-501.
- MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. *Employee organization Linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover*. 1982. New York: Academic Press. 252 pp.
- MOWDAY, Richard, T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, 1979, pp. 224-247.
- NARVER, John. C.; SLATER, Stanley F.. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 4, 1990, pp. 20-35.

- PEDROSA, Cristina; HERNÁNDEZ, María Jesus. ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca. *Revista CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 72, Octubre 2011, pp. 157-185.
- PÉREZ, Francisco J.; ESTEBAN, Luisa; GARGALLO, Ana. Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos: una perspectiva de RSE. *Revista CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, Agosto 2009, pp. 163-190.
- QUINN, Robert, E.; ROHRBAUGH, John. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, vol. 29, nº 3, 1983, pp. 363-377.
- RAJAGOPALAN, Nandini. Strategic orientations, incentive plan adoptions and firm performance: Evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 1996, pp. 761-785.
- ROBINSON Richard B.; PEARCE, John A. Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 1, 1984, pp. 128-137.
- SERVER, Ricardo J.; CAPÓ, Jordi. La responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas. *Revista CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 65, Agosto 2009, pp. 7-31.
- SNOW, Charles C.; HREBINIAK, Lawrence G. Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980, pp. 317-336.
- TAN, Hao; WESTON, Rae; TANG, Yiming. Applying the Miles and Snow's Business Strategy Typology to China's Real Estate Development Industry. Paper presented at the *12th Pacific Rim Real Estate Society Conference*. New Zealand. 2006. 21 pp.
- WERNERFELT, Birger. A Resource-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, nº 2, 1984, pp. 171-180.
- ZHU, Weichum; CHEW, Irene K.; SPANGLER William. CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The mediating Role of Human-capital-enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, vol. 16, 2005, pp. 39-52.

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS E IMPACTO DE SU ESTRATEGIA EN EL DESARROLLO RURAL: ANÁLISIS CUALITATIVO EN CASTILLA-LA MANCHA

POR

Ignacio RUIZ GUERRA¹ y
Víctor Manuel MARTÍN LÓPEZ²

RESUMEN

Ante la situación que vivimos con una duración no previsible, y unas consecuencias no cuantificables en estos momentos, debemos atender a la caracterización y conocimiento profundo y pormenorizado del sector para poder ayudar en la toma de decisiones de las cooperativas, teniendo en cuenta las necesidades de profesionalización que tienen que acometer. Es por ello que los autores siguen afirmando que el sector cooperativo necesita de una reestructuración que conlleve una profesionalización de sus cuadros de mando.

La realización de este análisis DAFO ayuda a la determinación de las debilidades y las oportunidades que surgen en los momentos de crisis. Si la concepción que tenemos del término crisis es negativa, en otras culturas tiene una connotación perfectamente entendible como positiva por ser la apertura a nuevas oportunidades.

El desarrollo rural de los municipios en los que están implantadas estas cooperativas agroalimentarias tiene mucho que ver con las decisiones que tomen los cuadros de mando que las dirigen.

Toda vez que se realiza este tipo de análisis, los cuadros de mando van a tener una mayor disposición de información para llevar a cabo su labor de toma de decisiones, lo que

¹ Doctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Granada. Jefe de Estudios, Análisis y Prospectiva de la Fundación Caja Rural de Castilla-La Mancha, nachoruizguerra@gmail.com.

² Doctor en Ciencias Empresariales por la Universidad de Castilla-La Mancha. Director General de Caja Rural de Castilla-La Mancha, iruiz@cajaruralclm.es.

conllevará una mejor situación a la hora de encarar las dificultades que ya acontecen en los mercados.

Palabras clave: Mercados, envejecimiento, renta, oportunidades.

Claves EconLit: O180, Q130, R230, L100.

AGRI-FOOD COOPERATIVES AND STRATEGIC IMPROVE IN A RURAL DEVELOPMENT: QUALITATIVE ANALYSIS IN CASTILLA-LA MANCHA

ABSTRACT

Given the situation we live with a duration unpredictable and unquantifiable consequences at the moment, we must look to the characterization and depth of insight and industry to assist in decision-making cooperatives, taking into account the needs of professionalism they have to undertake. After many years of insisting on this point, the authors continue to argue that the cooperative sector, requires a restructuring that will lead to a professionalization of its dashboards.

The realization of this SWOT analysis helps to determine the weaknesses and the opportunities that arise in times of crisis. If the conception we have of the word crisis is negative, in other cultures has a connotation perfectly understandable as positive for being open to new opportunities.

Rural development in the municipalities in which they operate these agribusiness cooperatives has much to do with the decisions taken by the dashboards that run them.

Every time you perform this type of analysis, scorecards will have a greater availability of information to carry out their work of making decisions, which will result in a better position when facing the difficulties which occur in markets.

Keywords: Markets, age, income, opportunities.

1. INTRODUCCIÓN

A finales de la década de 1960, un grupo de profesores del *Harvard Business School* liderados por Kenneth R. Andrews y C. Roland Christensen desarrollaron una sencilla

herramienta de análisis empresarial que denominaron SWOT (acrónimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*; Learned *et al.*, 1969; Andrews, 1971), y cuya traducción habitual al español es DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Desde un primer momento, y a lo largo de los años, el análisis DAFO se ha mostrado muy eficaz para el control de variables en la gestión empresarial hasta convertirse, hoy en día, en una técnica imprescindible para el diagnóstico de la situación actual de una empresa (Bradford *et al.*, 1999; Santos, 2001). El análisis DAFO ha alcanzado, así mismo, gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa (Hindle y Lawrence, 1993).

Por otra parte, la industria agroalimentaria en Castilla-La Mancha supone, en muchos casos de manera importante, una dependencia directa de las ayudas económicas europeas, esto es, desde el punto de vista de la economía regional, las cooperativas que surgieron hace casi 40 ó 50 años, como medio de protección y proyección de los agricultores, tienen un perfil financiero de riesgo dada su alta dependencia de las subvenciones para el mantenimiento de los niveles de renta similares a los del medio urbano. Es una de las ramas más importantes del tejido manufacturero español (Juste, 2002).

El pilar principal de la industria agroalimentaria de Castilla-La Mancha está apoyado en el sector cooperativo de manera muy importante, y dado que, desde el punto de vista industrial, las cooperativas suponen la única industria de envergadura en algunos municipios, y teniendo en cuenta la atomización municipal que caracteriza a la región castellano manchega, quiere decir que, si en los más de 900 municipios con los que cuenta, hay una cooperativa, quiere decir que existe, según la media, un número aproximado de 400 familias asociadas a la cooperativa y que trabajan en pro de la mejora económica de su municipio y sus familias a través de la unión con el resto de los vecinos (CEPES, 2010).

La población de los municipios de esta región se caracteriza por ser bastante baja, hasta el punto que, el 90% de la población de Castilla-La Mancha reside en municipios de menos de 15.000 habitantes, una estadística a tener en cuenta, e incluso, más llamativo es que existen ciertas zonas de la geografía regional que tiene unas densidades de población inferiores a zonas desérticas de Siberia (zona de la Alcarria de Guadalajara), lo que porcentualmente otorga una importancia mayor a la información anterior sobre familias asociadas a las cooperativas.

Actualmente nos encontramos en una situación que se caracteriza por los continuos cambios y transformaciones, situaciones y contextos nuevos, con nuevas preguntas que exigen nuevas respuestas, nuevos escenarios que unidos a fracturas sociales, nuevas exigencias y concentraciones económicas provocan como reacción la fortaleza de los valores de la solidaridad (Salinas Ramos, Herranz de la Casa, 2006).

Tradicionalmente, las áreas rurales y menos industrializadas han sido las responsables de satisfacer de productos agrícolas a las zonas más desarrolladas, además recientemente se le han unido las responsabilidades de preservar el medioambiente (Mozas, Bernal, 2006). Los especiales hechos de la actualidad, no pasan desapercibidos para el medio rural, que también sufre esas transformaciones, lo que obliga a construir nuevos diálogos y relaciones entre los diferentes agentes económicos involucrados en los procesos de desarrollo rural.

Se trata de hacer frente a un conjunto de desafíos esencialmente sociales y no exclusivamente económicos, porque el desarrollo territorial es un proceso social y multidimensional que debe partir de condiciones concretas de cada territorio rural, hacia un conjunto de sociedades territorializadas que buscan simultáneamente la eficiencia, la calidad, la flexibilidad, la agilidad y la sinergia en torno a redes de colaboración recíproca (Salinas Ramos, Herranz de la Casa, 2006).

En este contexto es necesario el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de pequeños y medianos productores, donde la Economía Social juega un papel importante. La Economía Social no sólo afronta la globalización desde la sostenibilidad con un fuerte compromiso con lo local, con el desarrollo rural, precisamente para frenar la deslocalización de la población, sino que, generando empleo crea cohesión social y riqueza. En definitiva, contribuye a la construcción de una sociedad más plural y más democrática, se capitalizan los recursos propios de la tierra, tanto los materiales como los personales (Salinas Ramos, Herranz de la Casa, 2006)

Entre las opciones que habitualmente se han barajado para llevar a cabo las actuaciones de desarrollo económico está la potenciación del cooperativismo. El cooperativismo agrario y las organizaciones de Economía Social son las abanderadas del desarrollo rural, que tienen como principal oponente a la cada vez más amplia brecha digital. El binomio cooperativas y nuevas tecnologías tiene un gran potencial de cooperación para

impulsar el desarrollo rural y sostenible, pero también éste presenta grandes dificultades para que el conjunto pueda prosperar (Juliá Igual, García Martínez, Meliá Martí, 2006).

El término “desarrollo rural” lleva de la mano otros conceptos como “desarrollo sostenible” o “sostenibilidad ética”, que suponen el crecimiento económico sostenido y duradero en el tiempo de una región, pero basado en una gestión ética y responsable para con el medio ambiente y la sociedad en general.

En la búsqueda de una definición próxima al desarrollo rural, utilizando la expuesta por autores como Francisco Salinas Ramos, José M^a Herranz de la Casa o M^a de los Ángeles Nogales Naharro, podemos describirlo como: un proceso de revitalización equilibrado y autosostenible del mundo rural, basado en la potenciación de recursos económicos, sociales y medioambientales mediante una política regional, concebido más como un conjunto de acciones y de actividades que una búsqueda de resultados.

Este estudio pretende constituir una herramienta para la reflexión en el marco de la dirección estratégica en el sector cooperativo en el que debe desenvolverse para desarrollar al máximo sus capacidades y ventajas competitivas sobre la competencia. El estudio se fundamenta en la recopilación de información sobre el sector a partir de la consulta de bibliografía especializada, la consulta de cooperativas y una serie de entrevistas con expertos del sector cooperativo (Universidad de Castilla-La Mancha, Administración regional, Caja Rural de Castilla-La Mancha, etc.).

Cuando ha sido posible, se ha realizado un análisis cuantitativo de las informaciones (distribución estadística de las respuestas, análisis de balances o la creación de modelos de estrategias de producción, etc). En otros casos, solo fue posible un tratamiento cualitativo de las entrevistas y así se ha plasmado en el análisis DAFO llevado a cabo durante la realización del presente trabajo.

2. LA METODOLOGÍA DAFO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

El objetivo fundamental del análisis es sintetizar en una matriz resumen con cuatro campos principales, la evaluación de las *fortalezas*, *debilidades*, de la propia empresa, junto con las *amenazas* y *oportunidades* que provienen del exterior. Se pretende perfilar una estrategia empresarial adecuada para lograr un óptimo ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva en el entorno empresarial. Para ello, la empresa ha de decidir cuáles son

las variables apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compite. (Pearce, 1982; Ventura, 1994; Hax y Majluf, 1996).

El producto del análisis DAFO debería ser la definición, o cuando menos la orientación, el sesgo de las estrategias o cursos de acción y actuación que la organización debería adoptar y perseguir en función de las relaciones que se establezcan entre los cuadrantes de la Matriz SWOT (DAFO en inglés). No en vano en la adopción de la estrategia definitiva pueden incorporarse nuevos elementos o criterios que perfeccionen o complementen los resultados del DAFO.

Los objetivos principales en el uso del método DAFO son dos:

- Detectar problemas y diagnosticar situaciones;
- Buscar soluciones y programar acciones.

Estrategias Defensivas:

- Cuando las Fortalezas son superiores a las Amenazas: La organización está preparada para enfrentarse a las amenazas porque dispone de numerosas y bien consolidadas fortalezas. La organización puede afrontar nuevos desafíos enfrentándose a los riesgos, el signo del combate será positivo y el resultado será la potenciación de las fortalezas de la organización.
- Cuando las Amenazas son superiores a las Fortalezas: La organización con sus actuales características derivadas de sus factores internos no puede abordar nuevas singladuras, por lo que las amenazas se traducen a medio y corto plazo en debilidades.



Fuente: Elaboración propia a partir de Andrews y Christensen, 1980.

Estrategias Ofensivas:

- Las Oportunidades estimulan y potencian las Fortalezas: Las oportunidades existentes generan un contexto de actuación positivo que galvaniza las fortalezas existentes y la solidez de las mismas permiten aprovechar al máximo las oportunidades. La organización podría adoptar estrategias de crecimiento.

Estrategias de Supervivencia:

- Las Amenazas potencian y aumentan las Debilidades: Las debilidades y carencias de la organización son de tal índole que no permiten a la organización afrontar las amenazas externas. La organización puede estar en peligro a corto o medio plazo.

Estrategias de Reorientación:

- La organización no puede aprovechar las buenas oportunidades existentes por sus acentuadas Debilidades: Las carencias de la organización impiden que esta pueda aprovechar el contexto favorable que plantean las oportunidades existentes.
- Las oportunidades existentes son de tal calibre que actúan como estímulo y revulsivo para la organización: Por ello la organización establece un programa de acciones específicas para la superación de sus debilidades y reorientar sus estrategias anteriores.

Durante la realización del presente trabajo, en la fase de diagnóstico procedimos a la síntesis de la información recopilada en la fase de documentación (sobre las publicaciones existentes y relacionadas), y la posterior fase de captación de datos primarios y secundarios, para posteriormente procesar el cúmulo de información procedente del análisis de situación de manera práctica (Andrews y Christensen, 1980).

Siguiendo los tres tipos de clasificaciones de las estrategias genéricas que han quedado plasmadas en la literatura académica como un referente para todos los que abordan estos temas, nos dispusimos a plantear, a partir de Ansoff (1965) y su derivación de la matriz, la agrupación de las estrategias en cuatro grupos:

1. *Penetración del mercado*: se basa en los productos y mercados existentes de antemano e intenta la expansión en el mercado directamente o a través de la adquisición de empresas ya existentes.
2. *Desarrollo del producto*: busca la ampliación del producto o la venta de uno nuevo en un mercado ya existente.
3. *Desarrollo del mercado*: intenta ampliar el negocio buscando nuevos segmentos de mercado o nuevos canales de distribución, aunque también pueden buscar la consolidación del mercado al retirarse de aquellos segmentos que ya no se consideran eficientes para la empresa.
4. *Expansión geográfica o diversificación*: busca ofrecer nuevos productos en nuevas áreas geográficas, es decir, investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tiene en este momento.

En cuanto a la metodología cualitativa llevada a cabo, se ha realizado un análisis cualitativo de entrevistas personales a responsables y miembros de consejos rectores de las cooperativas, para que, de manera anónima, aparecieran en el trabajo las diferentes visiones que desde dentro existen en el sector cooperativo. Del mismo modo que se ha procesado esa información para la realización del Análisis DAFO, se ha llevado a cabo un desarrollo de conclusiones de la realidad del sector cooperativo agroalimentario de Castilla-La Mancha.

3. SECTOR COOPERATIVO EN CASTILLA-LA MANCHA: ALMAZARAS Y BODEGAS

El tamaño de lasalmazaras es pequeño, lo que va a dificultar llevar a cabo grandes inversiones, y también conlleva el no poder estar presente en mercados y canales donde la competencia comercial es alta, y existen grandes grupos que dominan importantes cuotas de mercado. Dos indicadores se han tenido en cuenta en esta investigación para medir el tamaño de las cooperativas:

- Número de socios: 475 socios (CEPES, 2010).
- Número de trabajadores: el 81,59 % tienen menos de tres trabajadores fijos (sobre la media de los últimos cinco años).

El cooperativismo en España consta, a fecha 2011, con 22.595 cooperativas de las que casi 4.000 son cooperativas dedicadas a actividad agroalimentaria, dando a conocer el impacto que este modelo empresarial tiene en el denominado Tercer Sector, ya que la Economía Social en nuestro país está formada por 45.093 entidades, con 2.379.994 empleos y 12.150.549 asociados. Al sector cooperativo le corresponden, según datos oficiales, 298.514 empleos directos (CEPES, 2011) de los que, un 30% pertenecen a dicho sector agroalimentario. En Castilla-La Mancha de las cooperativas registradas, el porcentaje de participación más alto correspondería a organizaciones formadas en su gran mayoría por empresarios autónomos agrícolas, y de ellos, muchos pertenecen al sector agroalimentario característico de la región: vino y de aceite de oliva.

La importancia de las cooperativas, que queda manifestada en los datos socioeconómicos del medio rural y las políticas de incentivo que desarrolla la Unión Europea, no sólo tiene que ver con la producción, porque la cooperativa es un instrumento de arraigo laboral a la localidad, ya que, genera rentas para el agricultor, además da trabajo directo e indirecto a muchas personas, que de otra forma se verían obligadas a emigrar hacia las grandes ciudades en busca de trabajo.

Tabla 1. Tabla evolución cooperativas constituidas en Castilla-La Mancha

	Castilla-La Mancha
2007	11
2008	5
2009	3
2010	0
2011	0
2012	2
TOTAL	21

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2012).

Refiriéndonos a las cooperativas almazaras su negocio principal es producir aceite, aunque un 41% de las mismas ofrece otro servicio más a sus socios o se dedica a otra actividad. También existe un 9% que tiene una actividad compartida, siendo el 90% de ella la bodega, para transformar la uva en vino y derivados.

Tabla 2. Cooperativas constituidas en España.

	España
2007	28
2008	48
2009	25
2010	25
2011	38
2012	3
TOTAL	167

Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2012).

El mayor número de empleo es generado por:

1. Cooperativas con 75%
2. Sociedades Limitadas con un 17%
3. Sociedades Anónimas con un 7%

Tabla 3. Producción de uva y vino por hectárea.

Años	Producción de uva (.000 Tm)	Producción de vino (.000 hls)
1999	5.607,7	33.387,7
2000	6.539,8	41.173,9
2001	5.271,7	30.950,7
2002	5.934,1	34.539,6
2003	7.240,5	42.462,4
2004	7.064,2	42.804,3
2005	6.062,5	36.436,9
2006	6.595,1	38.907,3
2007	5.962,6	35.208,7
2008	5.951,6	37.366,9
2009	5.535,3	35.489,3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del MAGRAMA e INE.

Tabla 4. Producción de Castilla-La Mancha de viñedo.

Castilla-La Mancha	2000	2001	2002	2003	2011
Superficie viñedo (has)	566.429	572.237	583.585	566.587	495.494
Producción total de uva (Tm)	3.340.906	2.336.625	2.895.248	3.610.274	2.734.355
Producción total de vino (hls)	21.232.036	13.678.935	16.081.000	19.808.000	35.489.000

Fuente: M.A.P.A. e I.N.E.

Tabla 5. Impacto comparativo Olivar.

	MUNDO	UE	España	Castilla-La Mancha
Superficie (has)	10.700.000	6.000.000	2.509.677	397.173
Número de olivos	1.300.000.000	822.000.000	282.696.000	36.263.000
Producción (miles de toneladas)	2.665,5	1.933	1.607,1	63
Exportaciones (miles de toneladas)	581	374	560,1	-
Importaciones (miles de toneladas)	568	96	40,3	-

Fuente: Elaboración propia a partir de Agencia Aceite de Oliva (2012).

Cuando se anuncian las características de un determinado producto se describe lo que le hace singular: la variedad, el proceso de producción, etc., ésta va siendo una de las estrategias, no de las cooperativas, sino de las sectoriales de los productos, específicamente

del aceite de oliva y el vino. De esta forma, la responsabilidad se divide entre las sectoriales y los responsables de producción, siendo la cooperativa la que asume un papel divulgativo de la cultura alimentaria: para diferenciar la calidad de los productos, haciendo hincapié en la importancia del producto en la dieta, etc.

El carácter innovador de las cooperativas se debe a la incorporación de las nuevas funciones relacionadas con el desarrollo líneas de negocio vinculadas a la organización de actividades culturales y de ocio. Sin detener el cumplimiento de sus funciones tradicionales, las cooperativas tienen la oportunidad de anunciar su producto y su “ser capaz de hacer”, a la vez muestran el origen de la producción a aquellos que se acercan. Ésta es una práctica de acercamiento al consumidor final y una contribución al desarrollo del territorio poniendo en valor los recursos locales.

4. MÉTODO DAFO APLICADO A LAS COOPERATIVAS

El trabajo de campo realizado para la presente investigación se materializó mediante entrevistas a directivos (en este caso, miembros de las juntas directivas y de los consejos rectores) y personal de cooperativas con el fin de abordar temas como la composición del Consejo Rector, la profesionalización de la gestión mediante la figura de un gerente profesional, la comercialización, las innovaciones así como la introducción de las tecnologías de la información (TIC) en el sector.

La evolución del número de cooperativas ha ido cambiando con el paso de los años y con los procesos de fusión o desaparición que se están llevando a cabo a partir de la crisis, a pesar de las dificultades por las que ha ido atravesando el sector. Hay muchas que están logrando subsistir, pero no sin dificultades, ya que, cuando no es por la situación económica globalizada, es por la paralización del consumo, que ha provocado que en los casos específicos del vino y del aceite de oliva se estén pagando precios por debajo de los costes de producción, lo que está llevando a un punto de “no retorno” a los agricultores y las cooperativas agroalimentarias, si no se producen bruscos y abundantes cambios en otra dirección. El éxito de su crecimiento y permanencia durante tantos años en el mercado ha estado en los asociados, que son grandes conocedores de su negocio, de su trabajo y de su producto, pero ahora estamos en otro momento, donde priman otros valores, e incluso ha llegado un punto en el que los valores habían desaparecido, en el ámbito empresarial, no en el cooperativo que se ha mantenido fiel a su ideario.

Dos indicadores se han tenido en cuenta en esta investigación para medir el tamaño de las cooperativas:

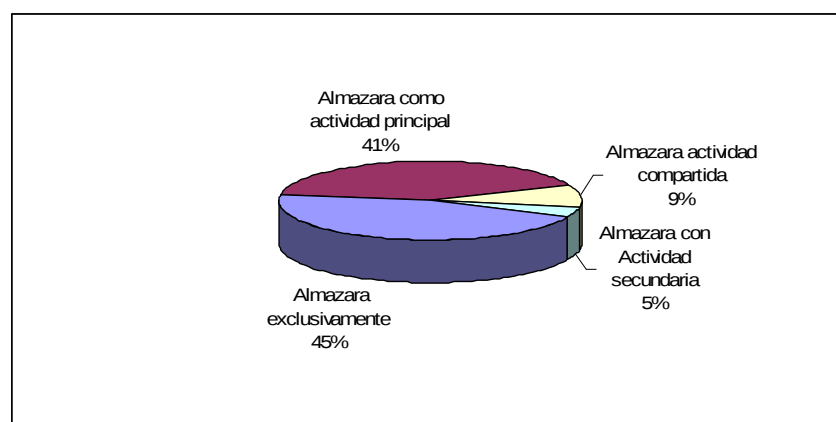
- Número de socios: 475 socios (media socios 2006).
- Número de trabajadores: el 81,59 % tienen menos de tres trabajadores fijos (sobre la media de los últimos cinco años).

Se ha comprobado la alta implicación del Consejo Rector, en especial del presidente y el secretario en las actividades directivas, llevando a cabo las acciones propuestas por el Consejo Rector, que son aprobadas por los socios democráticamente. En general no existe la figura de un gerente, pero sí la de un líder o líderes dentro del Consejo Rector, que marcan las pautas o el camino a seguir.

La edad media de los socios supera los 50 años, siendo una de las características del mundo cooperativo en general. Ya que en muchos se nota la dificultad para tener recambio generacional. La participación de las mujeres en el mundo cooperativo es muy reducida, sólo un 8% de los miembros del Consejo Rector son mujeres, y cerca del 2% el número de mujeres contratadas por el sector cooperativo.

Aunque el negocio principal son los productos agroalimentarios (vino y aceite de oliva), un 41% de las almazaras, está ofreciendo otro servicio más a sus socios o están dedicándose a otra actividad. Aunque un 9% tiene una actividad compartida, siendo el 90% de ella la bodega, para transformar la uva en vino y derivados.

Gráfico 2. Porcentaje de Almazaras por actividades primarias, secundarias,...



Fuente: Elaboración propia. Entrevista realizada en las Cooperativas.

Entre los servicios accesorios o actividades secundarias de la cooperativa se encuentra como el principal el suministro de carburante. El 30 % de las Cooperativas ofrecen a sus socios carburantes a un precio inferior al que se ofrece a mercado. Seguido por un 19% de venta de abonos.

La sociedad cooperativa se diferencia del resto de las sociedades mercantiles en su gestión democrática, manifestándose la misma en la participación de todos los socios en la toma de decisiones; es una sociedad de empresarios que participan en los flujos reales (participación en la producción y distribución de bienes y servicios) actuando como proveedores y/o consumidores; en los flujos financieros (de cobros y pagos, consecuencia de la traducción de los flujos reales) aportando recursos financieros; y en los flujos de información. Decisión, estableciendo democráticamente los objetivos que ha de perseguir la organización. En las características de estos flujos de información-decisión en las almazaras habrá que detenerse para tratar de explicar cómo se toman las decisiones y quién controla la gestión de la organización.

Del análisis del resultado, tanto a través del método del caso realizado y de la proposición y análisis de un modelo que recoge los principales determinantes de los resultados empresariales cooperativos, así como de la revisión teórica recogida al principio de esta tesis, se ha considerado oportuno la realización de un análisis DAFO, instrumento validado metodológicamente, y que nos permitirá realizar un análisis externo, observando aquellas amenazas y oportunidades del entorno, así como un análisis interno del sector del aceite, donde expondremos las debilidades y fortalezas de las almazaras cooperativas de la provincia de Toledo como sector concreto con génesis propia.

4.1. Análisis externo

Amenazas

- Dificultad para garantizar el relevo generacional en el sector agrario de Castilla-La Mancha.
- Disminución progresiva de la población activa en el medio rural y continuo envejecimiento de la media de edad de la población castellano manchega.
- Ausencia en España de una cultura de consumo prioritario de productos elaborados por cooperativas.

- Disminución de las ayudas financieras procedentes de los fondos europeos.
- Disminución de las subvenciones por parte de las Administraciones Públicas para el sector agrario en general y del cooperativismo agrario castellano-mancheño en especial.
- Mayores dificultades para el sector agroalimentario como consecuencia de los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- Las exigencias en trazabilidad, calidad y la seguridad alimentaria van a obligar a las cooperativas a segmentar a sus socios, primando a aquellos que actúen de forma acorde con los requerimientos crecientes del mercado en estos ámbitos.
- El cambio tecnológico acelerado exigirá de las cooperativas una orientación proactiva que no es frecuente en el cooperativismo agrario.
- Dificultad para el acceso a las nuevas tecnologías en el medio rural respecto del medio urbano.
- Las cooperativas tienen que operar en un mercado caracterizado por la incertidumbre y la complejidad.
- Canales comerciales no controlados por el sector cooperativo para abastecimiento en los mercados.
- El mercado de la gran distribución no podrá ser atendido, en condiciones de equilibrio de fuerzas, por las cooperativas debido a que no alcanzan una dimensión suficiente.
- Las cooperativas deberán hacer frente durante los próximos años a la tendencia de la gran distribución a gestionar marcas blancas
- La demanda está muy concentrada y la oferta, sin embargo, está atomizada.
- La desaparición paulatina de las barreras comerciales hará posible la entrada de productos de terceros países en condiciones más competitivas.
- Existencia de productos sustitutivos, de peor calidad (pero no percibida la diferencia por el consumidor), a precios más bajos.

- Las empresas no cooperativas de la competencia dedican parte de sus esfuerzos a analizar las oportunidades que les brinda el mercado, por eso, se adaptan antes a las exigencias del mercado que las cooperativas.

Oportunidades

- La necesaria adaptación de las cooperativas a las nuevas exigencias en medioambiente, seguridad y calidad alimentaria, a la sociedad multicultural y a los nuevos hábitos de consumo, puede favorecer la diferenciación cualitativa de la marca cooperativa como valor positivo de una imagen de marca corporativa.
- Las Cooperativas pueden aprovechar su potencial como empresas de servicios agrarios para cubrir las necesidades de la creciente presencia de agricultores no profesionales.
- Las cooperativas pueden tener un importante papel en la dinamización del desarrollo rural y del territorio, dada su presencia en el medio.
- La buena imagen del cooperativismo agrario ante la sociedad puede ser un apoyo para su desarrollo comercial.
- Apoyo y asesoramiento de las entidades de crédito cooperativo. Son entidades más preocupadas por el sector cooperativo agrario, valioso instrumento para que las cooperativas puedan salir a los mercados exteriores contando con una gran experiencia y medios.
- Posibilidad de acceso a nuevos mercados exteriores debido a la ampliación de la Unión Europea y a las buenas infraestructuras de comunicación entre las distintas partes del mundo.
- Nuevos mercados y modelos para buscar nuevas líneas de desarrollo comercial: mercado de radio corto, modelo de tiendas con productos castellano-manchegos, el turismo rural.
- Posibilidad de concentrar la oferta y optimizar los medios técnicos.

- Posibilidad de desarrollo y de obtener ventajas competitivas mediante fórmulas de intercooperación que permitan el intercambio de productos entre grupos cooperativos de otras zonas geográficas.
- Posibilidad de las cooperativas mediante procesos de integración o a través de consorcios comerciales.
- Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa, aspecto en el que muchas empresas están invirtiendo por diversas razones, las cooperativas por su origen fundacional, parten de una posición de ventaja, ya que su carácter es eminentemente social y están concebidas para promover el desarrollo de un colectivo o de una zona determinada

4.2. Análisis interno

Debilidades

- Respecto a la dirección de las cooperativas, existe una gerencia con conocimientos limitados en lo que a políticas de marketing y comercialización se refiere.
- Necesidad en las cooperativas de técnicos especialistas en productos y procesos agroalimentarios.
- Existencia de canales de comercialización en gran medida basados en la comercialización a granel.
- Escaso tamaño de las explotaciones agrarias, lo que supone una dificultad a la hora de alcanzar una determinada producción importante y sobre todo comercializadora.
- Cultura de gestión basada, casi en su totalidad, en la acumulación de experiencias de los socios.
- Falta de conocimiento del mercado globalizado, de la correcta orientación estratégica de sus productos, de las tendencias, de los gustos del consumidor, de las actuaciones de la competencia, etc.

- Escasa realización de proyectos de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), así como escaso conocimiento de la política de ayudas para la diversificación y la innovación tecnológica.
- Pobre comunicación externa, que no consigue hacer ver al consumidor el valor añadido de los productos agroalimentarios de las cooperativas y su extraordinaria calidad.
- Escasas acciones promocionales.
- Comunicación interna entre la cooperativa y sus socios por canales clásicos, lo que conlleva a una lentitud de la toma de decisiones en inversión.

Fortalezas

- Gran potencial comercializador debido a la gran calidad de los productos agroalimentarios producidos por las cooperativas de la zona, y con herramientas suficientes para desarrollar políticas comercializadoras tanto a nivel nacional como internacional.
- Importante presencia territorial de las cooperativas, debido a su alto número de socios, lo que permite un desarrollo social y económico sostenido en las zonas en las que se asientan, aumentando la calidad de vida y dotando de estabilidad al medio rural.
- Tutela de las entidades de crédito cooperativo, en el sector cooperativo, liderando proyectos y rompiendo con la tradicional actitud de conformismo, resignación y ausencia de iniciativa.
- Estructura de costes muy controlada.
- Organización interna bien vertebrada y estabilidad de los socios en el capital social.
- Apoyo social debido a la defensa cultural y valores tales como la ecología, la calidad, la artesanía o el arraigo local, que juegan un papel importante en la defensa de los pequeños agricultores y contribuyen al desarrollo sostenible.

- Gran volumen de producción y transformación manejado por las cooperativas, con infraestructuras modernas y sistemas de producción avanzados, contribuyendo a la estabilidad de los precios con una gama de productos cooperativos variados, de excelente calidad, saludables, de bajo coste, muy competitivos y que presentan ante los mercados una relación calidad/precio excelente.
- Aprovisionamiento de materias prima asegurado por parte de sus socios.

Una vez hemos considerado la labor desempeñada por las cooperativas respecto al empleo y el bienestar, lo que más nos ocupa es su función impulsora del desarrollo local, entendido como proceso no sólo de crecimiento, sino también de transformación socioeconómica, que lleva a cabo. Estas entidades, a través de sus múltiples formas organizativas, poseen una gran capacidad para crear un tejido empresarial allí donde se sitúan, especialmente en "... zonas rurales en despoblación donde lo que está en peligro no es sólo la posibilidad de muchas personas de vivir en su lugar de origen, sino también el abandono y degradación de espacios y de recursos de gran valor social y ecológico. Las cooperativas agro-turísticas-artesanales, el desarrollo comunitario de servicios colectivos y las asociaciones para la autoconstrucción y la generación de una oferta organizada de habitaciones y servicios de turismo rural, constituyen referentes importantes de las funciones que la economía social viene cumpliendo en áreas rurales donde existe un amplio campo de posibilidades de desarrollo" (Tomás *et al.*, 1998).

5. CONCLUSIONES

En este nuevo escenario macroeconómico, social y cultural destaca el factor de la globalización, debido a la eliminación de barreras arancelarias, oscilación que hacen todavía más vulnerable a las cooperativas agrarias.

El reparto de poder y del control es una de las características de la almazara como sociedad cooperativa y que la diferencia de otras formas organizativas y cuyas funciones recaen en los socios. El poder se ejerce por todos los socios desde la asamblea general a la hora de fijar los objetivos de la organización, al igual que el control, desde el punto de vista en que los socios exigen unos resultados acordes con sus expectativas, por lo que piden explicaciones y cuentas a los miembros encargados de llevar la dirección de la almazara

cooperativa con cierta regularidad. Los flujos de información y decisión suponen la base de la organización de la sociedad cooperativa.

En ellos está incluida la distribución de la información necesaria entre todos los miembros de la organización y el posterior proceso de toma de decisiones, en el que se fijarán las estrategias, políticas y tácticas a seguir en la organización. Estos flujos parten de la estructura organizativa de la sociedad, representada en la asamblea general de socios, la cual tiene el poder de dirección en la organización.

También es interesante para el socio la información referente a la realización de nuevas inversiones en la almazara, pues es éste, el que en última instancia decidirá en asamblea general la realización o no de dichas inversiones. La participación en la toma de decisiones se considera, pues, como un instrumento de generación de información para la dirección estratégica.

Muchas cooperativas no poseen una ventaja competitiva sostenible, pero, es bien cierto que, muchas, no la han sabido hallar por falta de un análisis de las características estructurales del sector o por no centrarse en aquellas actividades que le proporcionarían la ventaja. Sin una ventaja sólida, la almazara puede fracasar o tener un éxito limitado.

La situación de las sociedades cooperativas almazaras toledanas se caracteriza por la necesidad de una adaptación a un entorno caracterizado por:

- globalización,
- mercado abierto,
- competitividad,
- nuevos paradigmas organizacionales.

El análisis sectorial y la dirección estratégica deben permitir combatir los factores externos e internos que dificultan la supervivencia de las almazaras cuando las opiniones de algunos miembros del sector son que no existe ninguna estrategia clara y que las empresas no planifican sus estrategias.

Uno de los mayores logros de estas organizaciones es conseguir no solo un número elevado de actuaciones, sino la rapidez con las que se ejecutan, y las áreas de actuación a las

que consigue llegar. También es cierto el fenómeno que se da en momentos de crisis económicas, en los que las dificultades son mayores para el sector empresarial en general pero para el cooperativista es completamente distinto dándose la circunstancia de que en esos mismos momentos de crisis este sector crece y obtiene mayor responsabilidad debido a que la sociedad en general reconoce el grado de compromiso con su tierra y el entorno que le rodea, por lo tanto la gente ve más que otra cosa la confianza en el sector y en los valores cooperativistas.

También se refieren al desarrollo otros factores como el aumento del nivel de vida, identificado con un incremento de la renta *per cápita* superior a la población; hay que considerar la calidad de los productos y no solo su cantidad, puesto que una expansión sin medida podría provocar el agotamiento de los recursos naturales de la zona; el bienestar económico se correspondería con los conceptos de cómo producimos, pero el bienestar social exige una adecuación del qué se produce.

Para una buena planificación del desarrollo rural, éste debe considerar los siguientes elementos:

- Creación de empleo local.
- Posibilidades de crecimiento económico endógeno de la zona.
- Infraestructuras y servicios públicos estratégicos.
- Instituciones regionales básicas para la buena autogestión.
- Una educación comunitaria que promueva valores e identidades regionales.
- Explotación controlada de los recursos naturales de la región.

Hay que reseñar que estos condicionantes no son iguales para todas las regiones, y que cada territorio deberá realizar una planificación del desarrollo rural en función de su geografía, historia y características singulares.

La realidad de Castilla-La Mancha está intrínsecamente ligada a la industria agroalimentaria, por su marcado carácter agrícola, y éste, a su vez, está directamente relacionado con la viabilidad del sector cooperativo, dependiente, en gran medida, de la rentabilidad que puedan obtener en la venta de los productos manufacturados. Es decir, la

población de Castilla-La Mancha y su permanencia en sus municipios de origen dependen directamente, con mayor o menor grado, de la sostenibilidad del sector agroalimentario cooperativo, y con él, el desarrollo rural dependerá de las vías de mantenimiento y focalización innovadora de nuevas oportunidades para un futuro prometedor.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREWS, K. R.: The concept of corporate strategy, H. Dow Jones-Irwin, Homewood, Il, 1971.
- ANDREWS, K.R.: The concept of Corporate Strategy, Ed. Irwin, Homewood, Illinois, 1980.
- ANSOFF, H.: *La estrategia de la empresa*, Ed. Universidad de Navarra, Pamplona, 1965.
- HAX, A. C., MAJLUF, N. S.: *The Strategic Concept and Process. A pragmatic Approach* (2.^a ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996, 440 pp.
- HINDLE, T., LAWRENCE, M., Eds.: “Field Guide to Strategy - A Glossary of Essential Tools and Concepts of Today Managers”, en *Harvard Business School Press*, Cambridge, Massachusetts, 1993, 225 pp.
- JULIÁ IGUAL, J.F., GARCÍA MARTÍNEZ, G. y MELIÁ MARTÍ, E.: Internet, cooperativismo agrario y desarrollo rural. El caso de las cooperativas de la Comunidad Valenciana. *CIRIEC-España*, 2006.
- JUSTE CARRIÓN, J. J.: Industria agroalimentaria y desarrollo rural: algunas reflexiones sobre el caso de Castilla y León, en AA. VV. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, nº 15, 2002, pp. 189-214.
- LEARNED, E., CHRISTIANSEN, C., ANDREWS, K. and GUTH, W.: *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Homewood, Ill, 1969.
- MOZAS MORAL, A. y BERNAL JURADO, E.: *Desarrollo territorial y economía social*. CIRIEC-España, 2006.
- PEARCE, J. A.: *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*, 1982. RICHARD D. Irwin, Homewood, Illinois. 991 pp.
- SALINAS RAMOS, F. y HERRANZ DE LA CASA, J. M.: *Monográfico Economía Social y Desarrollo Rural*. CIRIEC-España, 2006.
- SANTOS, M.: “El análisis DAFO. Cómo valorar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa”, en *Revista Emprendedores*, nº 43, 2001, pp. 82-87.
- VENTURA, J.: *Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico*, Editorial Civitas, Madrid, 1994, 288 pp.