REVESCO
Revista de Estudios Cooperativos

Inmaculada Buendía Martínez y Benoît Tremblay

En el camino de la institucionalización: el cooperativismo de servicios financieros brasileño y mexicano.

Elia García Martí

Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: teoría de agencia *versus* teoría del servidor.

Antonio Luis Moreno Albarracín

La implantación de indicadores de gestión para optimizar la gestión de las entidades no lucrativas: el modelo de la Organización Nacional de Ciegos Españoles.

Ricardo J. Palomo Zurdo y Mariano González Sánchez

Un contraste de la divergencia en el modelo de modelo de negocio de las entidades financieras de economía social: cajas de ahorros y cooperativas de crédito.

Carlos Vargas Vasserot y Marina Aguilar Rubio

Las operaciones de la cooperativa con terceros y la infundada limitación de las mismas por su tratamiento fiscal privilegiado.

AECOOP
Asociación de Estudios Cooperativos

ESCUELA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid.

Número 83

2.º Cuatrimestre 2004

ISSN: 1135-6618

REVESCO

REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

Editado con el Patrocinio del

MINISTERIO DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES
Secretaría General de Empleo

DIRECCION GENERAL DE FOMENTO
DE LA ECONOMIA SOCIAL
Y DEL FONDO SOCIAL EUROPEO

Adquisición y suscripciones:

Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP).
C/ Salustiano Olózaga, 5, 4.º dcha. 28001 MADRID.
Teléfono 91 578 04 34
Dirección de correo electrónico: aecoop@teleline.es

Secretaria General: D.ª Dolores LÓPEZ LÓPEZ
Dirección de correo electrónico: aecoop@teleline.es

Suscripción anual: 30 €.

Precio venta al público: 12 € ejemplar.

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

Director-Gerente de AECOOP

D. Francisco SALINAS RAMOS

Secretaria General

D.ª Dolores LÓPEZ LÓPEZ

ISSN: 1135-6618 - Depósito Legal: M. 38.816-1983

Impreso en Gráficas Arias Montano, S.A. - Móstoles (Madrid)

CONSEJO DE REDACCIÓN

Directora:

D.ª Paloma BEL DURÁN. Profesora Titular 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. Joaquín DOMINGO SANZ. Profesor Titular de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos y Montes de la Universidad de Córdoba.

D.ª Pilar GÓMEZ APARICIO. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Subdirectora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D.ª Leonor GÓMEZ CABRANES. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Alfonso Carlos MORALES GUTIÉRREZ. Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ETEA) de la Universidad de Córdoba.

D. Rafael MORENO RUIZ. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga. Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Pedro MORÓN BÉCQUER. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid.

D. Narciso PAZ CANALEJO. Abogado del Ilustre Colegio de Madrid.

D. Enrique SÁEZ OLIVITO. Profesor Titular de Economía, Sociología y Política Agraria de la Universidad de Zaragoza.

D. Ricardo SERVER IZQUIERDO. Catedrático de la Escuela Superior de Ingenieros Agrónomos de la Universidad Politécnica de Valencia.

COMITÉ CIENTÍFICO

Presidente:

D. Juan José SANZ JARQUE. Presidente de la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP).

Magfco. y Excmo. Sr. D. Carlos BERZOSA ALONSO-MARTÍNEZ. Rector de la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Catedrático de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Juan Francisco JULIÁ IGUAL. Catedrático de la Escuela Superior de Ingenieros Agrónomos de la Universidad Politécnica de Valencia.

D.ª Teresa LÓPEZ LÓPEZ. Profesora Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. José Luis MONZÓN CAMPOS. Catedrático de la Escuela de Estudios Empresariales de la Universidad Literaria de Valencia. Presidente de CIRIEC-Internacional y CIRIEC-España.

D. Francisco SALINAS RAMOS. Director de la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP).

D. Germán VALCÁRCEL-RESALT PORTILLO. Profesor-Investigador del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Vicepresidente de la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP).

EVALUADORES DE LA REVISTA EN LA NUEVA ETAPA (Núms. 65-83) (Por orden alfabético)

D. José Manuel AUSÍN GÓMEZ.
D. Ricardo BAHÍA MACHADO.
D.ª Paloma BEL DURÁN.
D.ª Inmaculada BUENDÍA MARTÍNEZ.
D.ª M.ª José CABALEIRO CASAL.
D.ª Inmaculada CARRASCO MONTEAGUDO.
D. Rafael CHAVES ÁVILA.
D. Jorge COQUE MARTÍNEZ.
D. Francisco DÍAZ BRETONES.
D.ª Josefina FERNÁNDEZ GUADAÑO.
D.ª M.ª Jesús FERNÁNDEZ ORTIZ.
D. Gonzalo FONSECA LEITE SOARES CARREIRA.
D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ.
D. Manuel GARCÍA JIMÉNEZ.
D.ª Elia GARCÍA MARTÍ.
D. Juan Carlos GARCÍA VILLALOBOS.
D.ª Pilar GÓMEZ APARICIO.
D.ª Leonor GÓMEZ CABRANES.
D.ª Asunción GRÁVALOS GASTAMINZA.
D. Javier ITURRIOZ DEL CAMPO.
D. Gustavo LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS.
D.ª Dolores LÓPEZ LÓPEZ.
D. Sergio MARÍN VIDAL.
D.ª Sonia MARTÍN LÓPEZ.
D. José Luis MATEU GORDON.
D.ª Marta MIRANDA GARCÍA.
D. Rafael MORENO RUIZ.
D. Pedro MORÓN BÉCQUER.
D. José MOYANO FUENTES.
D.ª Adoración MOZAS MORAL.
D. Ricardo PALOMO ZURDO.
D. Narciso PAZ CANALEJO.
D.ª Montserrat PUENTE GARCÍA.
D.ª Carmen RUIZ JIMÉNEZ
D. Francisco SALINAS RAMOS.
D. Enrique SÁEZ OLIVITO.
D. Juan José SANZ JARQUE.
D. Miguel Ángel SASTRE CASTILLO.
D. Germán VALCÁRCEL-RESALT PORTILLO.
D.ª Elena VALIÑANI GONZÁLEZ.
D. Alfonso VARGAS SÁNCHEZ.
D. José VIDAL GARCÍA ALONSO.

REVESCO
REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS
Número 83, Segundo Cuatrimestre 2004

Sumario

Páginas

En el camino de la institucionalización: el cooperativismo de servicios financieros brasileño y mexicano, por *Inmaculada Buendía Martínez y Benoît Tremblay* 7

Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: teoría de agencia *versus* teoría del servidor, por *Elia García Martí* 33

La implantación de indicadores de gestión para optimizar la gestión de las entidades no lucrativas: el modelo de la Organización Nacional de Ciegos Españoles, por *Antonio Luis Moreno Albarracín* 51

Un contraste de la divergencia en el modelo de modelo de negocio de las entidades financieras de economía social: cajas de ahorros y cooperativas de crédito, por *Ricardo J. Palomo Zurdo y Mariano González Sánchez* 85

Las operaciones de la cooperativa con terceros y la infundada limitación de las mismas por su tratamiento fiscal privilegiado, por *Carlos Vargas Vasserot y Marina Aguilar Rubio* 115

Índice de artículos publicados en la nueva etapa..... 141

Normas de presentación de originales a la *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)* 159

EN EL CAMINO DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN: EL COOPERATIVISMO DE SERVICIOS FINANCIEROS BRASILEÑO Y MEXICANO

POR
INMACULADA BUENDÍA MARTÍNEZ* Y BENOIT TREMBLAY

RESUMEN

Los efectos de las crisis bancarias producidas en los últimos treinta años en América Latina ha tenido como consecuencia, entre otras, el aumento del número de personas excluidas financieramente con el consiguiente impacto en el desarrollo económico de la región. En este contexto, las cooperativas de servicios financieros tienen una función relevante facilitando el acceso bancario a un importante porcentaje de la población, en muchos casos, marginada por el resto de entidades del sistema financiero. Pero la realización de su actividad bancaria está en función del grado de reconocimiento jurídico y organizativo que, a su vez, depende de su dualidad como entidad financiera de naturaleza asociativa y mutualista. Este trabajo tiene como objetivo presentar un perfil del movimiento financiero cooperativo en América Latina analizando de forma específica la evolución reciente en Brasil y México como ejemplos de institucionalización bancaria del sector.

Palabras clave: América Latina, cooperativas de ahorro y crédito, sistema financiero, marco legal, transformación bancaria.

Claves econlit: G 290 Y G390.

ABSTRACT

Les effets des crises bancaires qui se sont produites en Amérique Latine au cours des trente dernières années ont eu pour conséquence, entre autres,

* Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers, HEC Montréal (Canadá). Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.
** Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers;, HEC Montréal (Canadá).

d'augmenter le nombre de personnes financièrement exclues et, par le fait même, d'empêcher leur participation au développement économique de leur région. Dans ce contexte, les coopératives de services financiers jouent un r6le significatif en facilitant l'acces bancaire à un pourcentage important de la population qui se retrouve, dans bien des cas, marginalisée par le reste des institutions du système financier. Mais la réalisation de l'activité bancaire dépend du niveau de reconnaissance juridique et organisationnelle laquelle, à son tour, résulte de sa dualité comme entité financière de nature associative et mutualiste. Ce travail a pour objectif de présenter un profil du mouvement coopératif financier en Amérique Latine et d'analyser plus spécifiquement son évolution récente au Brésil et au Mexique comme exemples d'institutionnalisation bancaire du secteur.

Key words: Amérique Latine, coopératives d'épargne et crédit, système financier. cadre légal, transformation bancaire.

Clés econlit: G 290 et G390.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos treinta años, el sistema financiero internacional ha sufrido una evolución difícil de prever. Los procesos de desreglamentación, el aumento de la internacionalización y de la concentración, así como la integración de las nuevas tecnologías está conduciendo a una, cada vez mayor, complejidad de las instituciones financieras. Las cooperativas de servicios financieros (CSF) han de adaptarse a este entorno complejo y cambiante. Desde la perspectiva bancaria, el nuevo contexto financiero las obliga a asegurar su capitalización y a mejorar su coordinación y control. Pero a la vez, el cumplimiento de los principios cooperativos, como valores de su idiosincrasia sobre todo en lo que hace referencia a la educación y a la participación democrática, suponen un desafío crucial para mantener la adhesión de sus miembros y su implicación en la gestión de la entidad[1].

A pesar de los múltiples ejemplos de eficacia de las cooperativas alrededor del mundo, en general, y de las de servicios financieros, en particular, su adecuación a las actuales condiciones del mercado sigue poniéndose en duda sobre la base del interés común y de la estructura de la propiedad del capital como criterios dentro del estudio de la teoría

[1] C. BÉLAND. Co-operative Banks in a Financial World in Mutation: Challenges and Outlook. *International Co-operative Banking Association,* n. 11, 1999, pp. 64-70.
M. PEDELTY. Capital, Democratisation and Governance. *International Co-operative Banking Association,* n. 11, 1999, pp. 5-18.

de las organizaciones[2]. Esta postura cobra una mayor fortaleza con los casos de desmutualización producidos[3], la banca cooperativa belga CERA es uno de los últimos, y por las modificaciones legales realizadas en muchos países miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). El origen de estos cambios normativos se encuentra en el deseo del legislador de solventar los problemas de capitalización y de flexibilidad organizativa consecuencia, según algunos autores, de la lentitud de respuesta y los elevados costes de agencia y de transacción generados por la utilización de la democracia como criterio en los procesos de toma de decisiones[4]. En el otro extremo, la estrategia de respuesta a las nuevas exigencias del mercado implica una revitalización de la filosofía y de las reglas cooperativas como elemento central de su diferenciación. El grupo financiero cooperativo holandés Rabobank y el canadiense Desjardins son ejemplos de esta tendencia de desarrollo[5].

En el entorno latinoamericano, la caracterización del cooperativismo de servicios financieros resulta compleja dada la ausencia de información. Esta circunstancia podría considerarse como el origen y la causa de la reducida investigación realizada no permitiendo, en muchos casos, que los agentes públicos puedan tomar decisiones adecuadas que sitúen al sector dentro del mercado financiero. Las consecuencias son visibles en muchos países en América Latina: la inadecuación de su marco normativo, específico y bancario, y del institucional agudizado por el distanciamiento entre el movimiento cooperativo, el poder político y los investigadores.

Este trabajo pretende presentar un perfil de las CSF en el entorno latinoamericano, en tanto que intermediarios financieros, con base en la revisión de diversos fondos documentales, bases de datos y la información disponible en Internet. El estudio del cooperativismo financiero

[2] E. GURTNER; M. JAEGER; J-N. ORY. Le statut de cooperative est-il source d'efficacite dans le secteur bancaire? *Revue d'Economie Financiere,* n. 67, 2002, pp. 133-163.

[3] I. CARRASCO MONTEAGUDO. El crédito cooperativo español ante el problema de la desmutualización. Una perspectiva comparada dentro del ámbito de la Unión Europea. En: VARGAS SÁNCHEZ, A.; LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. (Coord.). *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI. En homenaje al Prof. Dr Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ.* Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos, 2002, pp. 171-180.

[4] D.V. DIJK. Implementing the Sixth Reason for Co-operation: New Generation Cooperatives in Agribusiness. In: NILSSON, J.*;* DIJK, G.V. (Eds.). *Strategies and Structures* in *the Agro-food Industries.* Assen: Van Gorcum, 1997, pp. 94-110.

[5] B. TREMBLAY; D. CÓTÉ. Cooperative Banks and the Mobilization of Capital: to what end, with which partners and with what consequences for members? *Intemational Co-operative Banking Association,* n. 13, 2001, pp. 5-23,

en Brasil y en México representa el segundo objetivo de este artículo. En el primer caso, las CSF tienen una posición diferenciada con relación al resto de países de la región no sólo por sus magnitudes de base, marco legal y dinámica de funcionamiento sino también por el proceso de consolidación del sector realizado en la última década. En el segundo, tras medio siglo de desarrollo sobre una base autorreguladora y sin control público, las cajas populares mexicanas han iniciado un proceso de institucionalización que pretende normalizar al sector y convertirlo en una figura clave del sistema financiero. El análisis de la evolución de las CSF mexicanas y brasileñas se ha realizado con base en la revisión de diferentes publicaciones y en la información suministrada por las propias CSF, las unidades gubernamentales, las organizaciones representativas y los centros de investigación especializados en las estancias realizadas en febrero y diciembre del 2003[6].

[6] Los autores agradecen muy sinceramente la ayuda y la información facilitada por las siguientes personas, relacionadas por orden alfabético junto con sus instituciones de pertenencia: Marco Aurélio ALMADA. Sistema Sicoob; Rafael ALVES, Sistema Sicoob; Bruno ANTONINI. Sistema Unicred; Antonio de AZEVEDO. Sistema Sicoob; Gilmar CARNEIRO, Sistema Ecosol; Tomás CARRIZALES. Federación Alianza; Sérgio CONSOLMAGNO, Banco Central do Brasil; Isabel CRUZ, Asociación Mexicana de Uniones de Crédito del Sector Social (AMUCSS); Annel DERGAL, Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV); Luiz Edson FELTRIM. Banco Central do Brasil; Vicente FENOLL. Prodesarrollo; Ángela FORTES, Instituto Brasileiro de Administraçao Municipal (IBAM); María FRANÇA. IBAM; Marco Aurélio FUCHIDA. Organizaçao das Cooperativas Brasileiras (OCB); Gilso GIOMBELLI. Sistema Cresol; Eduardo GUERRERO, Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana (CNCSC); Clarence Joseph HILLERMAN, Banco Central do Brasil; Ramón IMPERIAL. Caja Popular Mexicana y COMACREP; Christophe de LANNOY. Sistema Cresol; Deyvid LEITE. Sistema Ecosol; Luis LIZARRAGA. Prodesarrollo; Julio Cesar LÓPEZ, COMACREP; Márcio LOPES, OCB; Yolanda LUNA, BANSEFI; Egidio Paulo MALLMANN, Sistema Unicred; Fernando A. MARCHET, BANSICREDI; Luis Felipe MARISCAL, CNBV; Enio MEINEN, Sistema SICREDI; Manoel MESSIAS, Central das Cooperativas de Crédito do Estado de Sao Paolo (CECRESP); Adríano MICHELON, Sistema Cresol; Francisco MIER. CNBV; Ernesto MONTIEL. CNCSC; Joao MORO, BANSICREDI; Pedro NOGUEIRA. IBAM; Sandra OLIVEIRA, Sistema Ecosol; José Antonio ORTEGA, AMUCSS; Alcenor PAGNUSSATI, Sistema Sicredi; Clodoaldo PALÚ. CECRESP; Jayr Paula GOMES, Sistema Unicred; Jose Roberto PEREIRA. CECRESP; Julio POHL, OCB; Eduardo POLINO. CNBV; Alberto RAMÍREZ, COMACREP; Gerardo SALINAS. Federación Regional de Cooperativas de Ahorro y Préstamo Noreste; Cleofas SALVIANO, Banco Central do Brasil; Gustavo SÁNCHEZ. AMUCSS; Pablo SEGRERA, Plan Puebla Panamá; Aarón SILVA. BANSEFI; Geni Marlene de SIQUEIRA, CECRESP; Ángel TORRES. Sistema Coopera; Miguel ULLOA, BANSEFI; Raimundo Mariano do VALE, Sistema Sicoob; Paulo WATARU, Sistema Ecosol; y Vanderley ZIGER. Sistema Cresol.

2. ¿LAS CSF COMO INTERMEDIARIOS FINANCIEROS EN AMÉRICA LATINA?

En las últimas décadas, la investigación dentro del ámbito financiero ha avanzado al mismo ritmo que el desarrollo del sector aunque no en la misma medida para todas las organizaciones. A pesar de que las CSF son parte del sistema bancario en la mayoría de los países de la OCDE su conocimiento es bastante limitado. Un estudio realizado sobre medio millar de revistas académicas en los dominios de la gestión empresarial y de la economía durante los últimos treinta años muestra que las publicaciones sobre las CSF representan algo más del 10% del total de las realizadas sobre los bancos comerciales con una hegemonía del movimiento de los Estados Unidos de América (USA)[7]. La región latinoamericana es una de las menos analizadas con tan solo tres contribuciones sobre la eficiencia y el impacto de las CSF guatemaltecas en la financiación a los productores agrícolas y sobre la relación entre las políticas financieras internas y sus resultados financieros de una muestra de CSF de Bolivia, Guatemala y Honduras[8].

Una revisión más amplia de la documentación existente[9] aunque aumenta considerablemente el conocimiento de las CSF latinoamericanas no permite realizar un estudio sistemático de su evolución reciente y del estado de su situación actual[10]. A pesar de ello, resulta interesante

[7] I. BUENDÍA MARTÍNEZ; B. TREMBLAY. The Relationship between Financial Services Cooperatives and their Representative Bodies. Paper presented at the International Co-operative Alliance Research Committee, Segorbe (Spain), May 6-9, 2004.

[8] B. L. BARHAM; S. BOUCHER; M. R. CARTER. Credit Constraints, Credit Unions, and Small-Scale Producers in Guatemala. *World Development,* V. 24, N. S, May, 1996, pp. 793-806.

D.W. MUSHINSKI. An Analysis of Offer Functions of Banks and Credit Unions in Guatemala. *Journal* of *Development Studies,* V. 36, n. 2, December, 1999, pp. 88-112.

G.D. WESTLEY; S. SHAFFER. Credit union policies and performance in Latin America. *Journal* of *Banking* & *Finance,* V. 23, Iss. 9, septembre, 1999, pp. 1303-1329.

[9] Fondos bibliográficos de diferentes entidades, revistas académicas especializadas en cooperativismo y publicaciones electrónicas tanto de diferentes centros de investigación y/o unidades universitarias especializadas como de las organizaciones representativas de las CSE En este último caso, resulta necesario destacar la importancia de la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), que lleva desarrollando actividades de asistencia técnica a las CSF latinoamericanas durante más de dos décadas, y el Consejo Mundial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) en el fomento del conocimiento del sector cooperativo financiero latinoamericano mediante diferentes publicaciones.

[10] Para un análisis en profundidad puede consultarse:

I. BUENDÍA MARTÍNEZ; B. TREMBLAY. ¿Desarrollo sin información? Un análisis del sector financiero cooperativo en América Latina. Conférence presenté au VIIIe Séminaire international du Réseau uniRcoop, Sherbrooke (Canada), Octobre 4-6, 2004.

esbozar un perfil general basado en tres factores: su dimensión, su marco regulador y su estructuración. Con relación al primero, resulta difícil establecer cuáles son las magnitudes básicas del sector fundamentalmente por la ausencia de control financiero público de prácticamente la mitad de las CSF de la región. Según se puede comprobar en la tabla 1, las diferentes estimaciones no son coincidentes en fijar la dimensión del sector. Por un lado, WOCCU y la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) ofrecen una cuantificación del sector basada en los datos provenientes de sus entidades afiliadas[11].

Por otro lado, el perfil internacional de las CSF realizado en 1998 por el *Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers,* previamente denominado como *Centre de gestion des coopératives, de HEC Montréal* (Canadá) cuantificó el sector a nivel nacional y supranacional sobre siete variables básicas (socios, clientes, entidades, depósitos, créditos, activos y recursos propios) con base en la información proveniente de diferentes organizaciones y el análisis de cuarenta y cinco cuestionarios recibidos de un total de trescientos cincuenta enviados a grupos de CSF y organizaciones representativas de todo el mundo[12]. La diferencia entre cada una de las estimaciones del sector financiero cooperativo latinoamericano se debe, principalmente, a dos factores: (a) la diferencia de países considerados dependiendo del origen de las entidades afiliadas, representando tan sólo una parte de las CSF, en el caso de COLAC y WOCCU; y (b) la duplicación de datos de algunos sistemas, considerados tanto individualmente como parte de una entidad asociativa, y a la inclusión de entidades auxiliares de las CSF, en el caso de la región latinoamericana dentro del perfil internacional.

I. BUENDÍA MARTÍNEZ; B. TREMBLAY. The Relationship between Financial Services Cooperatives .... *Op. cit.*

[11] Hacer notar que la política de adhesión de socios es diferente. En el caso de WOCCU, los miembros regulares pueden ser cualquier tipo de organización representativa de las CSF dentro del ámbito regional o nacional. Por contra, COLAC sólo admite como miembros regulares a entidades representativas nacional con la restricción de una organización por país. Para un análisis en profundidad de las unidades de integración de las CSF en el entorno internacional puede consultarse:

I. BUENDÍA MARTÍNEZ; B. TREMBLAY. The Relationship between Financial Services Cooperatives ... , *Op. Cit.*

[12] D. CÓTÉ; M. VÉZINA; M. TÉTRAULT. *Profil des Institutions Bancaires Coopératives dans le Monde* 1998. Montréal: Centre de Gestion des Coopératives, École des HEC. 1998.

Los estudios de la DGRV son los más consistentes tanto por la amplitud de las fuentes de información utilizadas como por el seguimiento temporal realizado las CSF latinoamericanas[13]. Con base en ellos, entre 1999 y el 2003 se puede detectar una tendencia a la reducción del número de entidades en la mayoría de los países destacando Argentina. Colombia y México con una disminución cercana al 40%. Con relación al primer caso, la crisis mexicana de 1995 y la argentina del 2001 han tenido un efecto devastador sobre el sector cooperativo financiero, en particular sobre las cajas de crédito con una operativa bastante restrictiva impuestas por el marco legal[14]. En el segundo caso, la debacle de las CSF colombianas de finales de la década pasada, consecuencia de las erróneas estrategias de crecimiento acelerado agudizado por la crisis económica de 1998[15] sigue teniendo todavía efectos en el desarrollo del sector. Por último, la reducción en el caso mexicano obedece al proceso de transformación del sector iniciado en junio del 2001 cuya finalización está prevista para el año 2005. Esta tendencia se contrapone con la dinámica brasileña y uruguaya con incrementos del 12% y del 39%, respectivamente, en el número de entidades consecuencia de un largo proceso de consolidación del sector superando las crisis económicas y financieras que han afectado a la región en los últimos diez años.

[13] M. ARZBACH; A. DURÁN. *Regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina.* San José: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), mayo, 2003, 68 pp.

M, ARZBACH; A. DURAN. *Cifras sobre las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina: tamaños, concentraciones y algunas correlaciones.* San José: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), octubre. 2001, 26 pp.

M. ARZBACH; A. DURÁN. *Regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina.* San José: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), junio. 2000, 59 pp.

A. DURÁN; DGRV SAO PAULO, *Estadística sobre número de instituciones y activos de balance.* Sao Paulo: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), julio, 2004.

[14] V.L. MONTES; A,B. RESSEL. Presencia del cooperativismo en Argentina. *UniRcoop,* V. l. N. 2. 2003, pp. 9-26.

M, VUOTTO. *La banca cooperativa argentina durante la década de 1990.* Buenos Aires: Intercoop Editora Cooperativa, 2004.

[15] Para un análisis en profundidad de las CSF colombianas puede verse:

M. DESROCHERS. *Credit Unions' crisis in Colombia: causes and prevention.* Ottawa: National Library of Canada, 2001.

TABLA 1
LA DIMENSIÓN DE LAS CSF EN AMÉRICA LATINA

Variables	Centre de Gestion des Coopératives, 1996	DGRV,1999	COLAC, 1999	WOCCU, 1999
Número de países	18	18	17	12
Número de CSF	4.019	5.377	-----	1.780
Número de socios	7.038.788	10.852.000	5.855.224	6.759.352
Activos (US$ 000.000)	15.135	11.449	6.097	4.539
Patrimonio (US$ 000.000)	1.520	-----	584	285
Depósitos (US$ 000.000)	8.746	-----	3.347	3.228
Créditos (US$ 000.000)	10.904	-----	-----	2.704

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN ARZBACH. M.; DURÁN. A. *Regulación* y *supervisión ... , Op. Cit.; Coté et al. Profil des Institutions Bancaires Coopératives ..., Op. Cit.;* WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS (WOCCU). 2000 STATISTICAL REPORT. MADISON:
WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS. 2001; y LOS DATOS DE LA COLAC.

Aunque la comparación de las magnitudes económicas entre la banca comercial y las CSF colocan a estas últimas en una posición baja, resulta necesario analizar su papel como proveedor de servicios financieros a pequeñas empresas y a particulares sin ninguna otra alternativa bancaria. La concentración en este segmento de mercado permite, en términos generales, un nivel de resultado satisfactorio con base en dos factores: la reducción del porcentaje de morosidad con un alto grado de conocimiento sobre las posibilidades de recuperación de los créditos de sus socios-clientes consecuencia de su vinculación al territorio, y la provisión de servicios bancarios báscos[16].

A pesar de que durante los últimos años se han producido considerables avances hacia la institucionalización jurídica de las CSF en el ámbito latinoamericano, su igualdad con el resto de intermediarios financieros está lejos de ser alcanzada. Su dualidad como entidades financieras de naturaleza asociativa y mutualista es una problemática todavía no resuelta por múltiples autoridades financieras. En efecto, el 40% de los países de la región no cuentan con un marco legal financiero, general o específico

[16] C .E. CUEVAS. Credit Unions in Latin America: Recent Performance and Emerging Challenges. World Bank. *Case Studies in Microfinance.* March, 1999.

, cubriendo tan sólo una parte de las diferentes modalidades jurídicas dentro del concepto de CSF[17].

Al contrario que ocurre con el resto de intermediarios financieros, la regulación específica de las CSF como intermediarios financieros no es condición necesaria y suficiente para su supervisión financiera. A diciembre de 2003, sólo el 40% de las CSF estaban sujetas a control específico. La posibilidad de operar con terceros no socios, permitida en algunos países latinoamericanos, parece ser el criterio utilizado para que estén sometidas a fiscalización financiera especializada aunque con excepciones: (1) Chile donde depende del tamaño de la entidad, variable también aplicada en Ecuador para las abiertas; (2) Uruguay sólo en el caso de las cooperativas de intermediación; y (3) Brasil y Perú, donde la totalidad de las CSF son supervisadas aunque con esquemas diferentes: en el primero, son las cooperativas centrales las que poseen las competencias funcionando como entidades auxiliares del Banco Central de Brasil; mientras que en el caso peruano, es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) la responsable de la regulación y supervisión del movimiento cooperativo financiero nacional en tanto que entidad delegada[18].

De forma general, la supervisión financiera obligatoria representa la condición exigida a las instituciones financieras para su adhesión en los fondos de garantía aunque no para aquellas CSF fiscalizadas financieramente. Excluyendo los bancos cooperativos brasileños y argentinos que tienen el mismo tratamiento que sus homónimos convencionales, el resto de las CSF latinoamericanas están fuera de los fondos de protección, tanto de naturaleza pública como privada. En el caso de Colombia, Brasil, El Salvador, México, Panamá y Perú el propio movimiento ha creado sistemas específicos de protección[19].

[17] Es el caso de las cooperativas de crédito en Argentina. las cooperativas de ahorro y crédito cerradas de Bolivia y El Salvador, y de las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia y Uruguay. Para un análisis en profundidad puede verse:

M. ARZBACH; A. DURÁN. *Regulación y supervisión ..., Op. Cit.*

I. BUENDÍA MARTÍNEZ; B. TREMBLAY. Las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina: una visión agregada. En: VARIOS: *Temas de Economía Social.* Madrid:
Marcial Pons. Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la Universidad del País Vasco y Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco. 2001, pp. 111-156.

[18] M. ARZBACH; A. DURÁN. *Regulación y supervisión ... , Op. Cit.*

B. TEMBLAY; I. BUENDÍA MARTÍNEZ. Les coopératives d'épargne et de crédit brésiliennes: une perspective comparée de leur situation et de leur structumtion. *Économie et Solidarités.* V. 34. N. 2. 2003. pp. 66-94.

[19] M. ARZBACH; A. DURÁN. *Protección de depósitos para bancos y cooperativas de ahorro y crédito* en *América Latina.* San José: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV). mayo. 2002, 22 pp.

Finalmente, el último aspecto a analizar para intentar configurar un perfil genérico de las CSF en América Latina hace referencia a su estructuración. La obtención de economías de escala, la reducción de costes y el aumento de la eficiencia en la gestión son los motivos convencionales para que las organizaciones se integren. Además, las limitaciones operativas impuestas por el marco legal conducen a la necesidad de integración para tener acceso a determinados productos y/o servicios financieros. Las CSF latinoamericanas se ajustan a una de las siguientes tres opciones: (a) ausencia completa de integración en los casos argentino, boliviano y chileno; (b) existencia de una unidad central con una amplia variedad en cuanto a forma jurídica, funciones y supervisión; y (c) estructura de tres niveles utilizada por las CSF de Brasil. Aunque esta última configuración no es nueva si resulta relevante la ausencia de competencia intrasectorial entre las diferentes unidades derivado de la aplicación del principio de subsidiariedad y territorialidad. Cada nivel tiene definidas sus competencias y ámbitos de actuación, tanto en la dimensión vertical como horizontal, evitando solapamientos y situaciones de canabilismo empresarial[20].

3. EL COOPERATIVISMO FINANCIERO BRASILEÑO: UNA DÉCADA DE CONSOLIDACIÓN

En el curso de los últimos diez años, las CSF brasileñas han conseguido un importante desarrollo consecuencia de la política abierta pero, al mismo tiempo, exigente del Banco Central de Brasil para encuadrar al cooperativismo financiero dentro del sistema bancario. Entre 1993-2002 se ha pasado de 877 entidades a 1.374 lo que supone un crecimiento del 57%. Este aumento no sólo se produce en su número sino también en sus magnitudes básicas con relación al sistema bancario: su participación se ha multiplicado por ocho en el caso de los activos y créditos, por doce para los depósitos y por cuatro en el patrimonio, según se puede comprobar en el gráfico 1.

En esta evolución, la adecuación normativa ha sido uno de los puntos centrales. El Consejo Monetario Nacional y el Banco Central de Brasil han ido adaptando progresivamente la reglamentación de las diversas unidades

[20] M. ARZBACH. *Cajas centrales y otras empresas de servicios financieros para cooperativas de ahorro y crédito. Los retos de la subsidiaridad y trabajar en red.* San José: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), junio. 2002, 29 pp.

del sistema financiero cooperativo brasileño. Las cooperativas de base son el primer componente. La exigencia del vínculo común ha sido el criterio utilizado tradicionalmente para su creación, distinguiendo dos tipos: las de crédito rural, cuyo cuadro social ha de estar formado por personas que desarrol1en en el área de actuación de la cooperativa, de forma efectiva y predominante, actividades agrícolas, pesqueras o extractivas; y las de crédito mutuo formadas por personas que ejerzan determinada profesión o actividad, o estén vinculadas a una determinada entidad[21].

La flexibilización de este requerimiento ha sido una reivindicación constante del sector que consideraba que se limitaba su capacidad para actuar como impulsor del desarrol1o económico territorial. Para paliar en parte las consecuencias de este hecho, a finales del año 2002 se promulga la Resolución 3.058 que permite la creación de CSF por parte de pequeños y micro empresarios, así como microemprendedores responsables de negocios de naturaleza industrial, comercial y de servicios, incluidas las actividades rurales sin exigencia de segmentación por tramo sectorial especializado[22] .Esta modificación permitía restablecer el equilibrio entre empresarios urbanos y rurales dado que la anterior regulación exigía la constitución por ramo de actividad, limitando su existencia a las grandes ciudades donde resulta factible poder reunir un número suficiente de empresarios de la misma especialidad para obtener una escala mínima de operaciones[23].

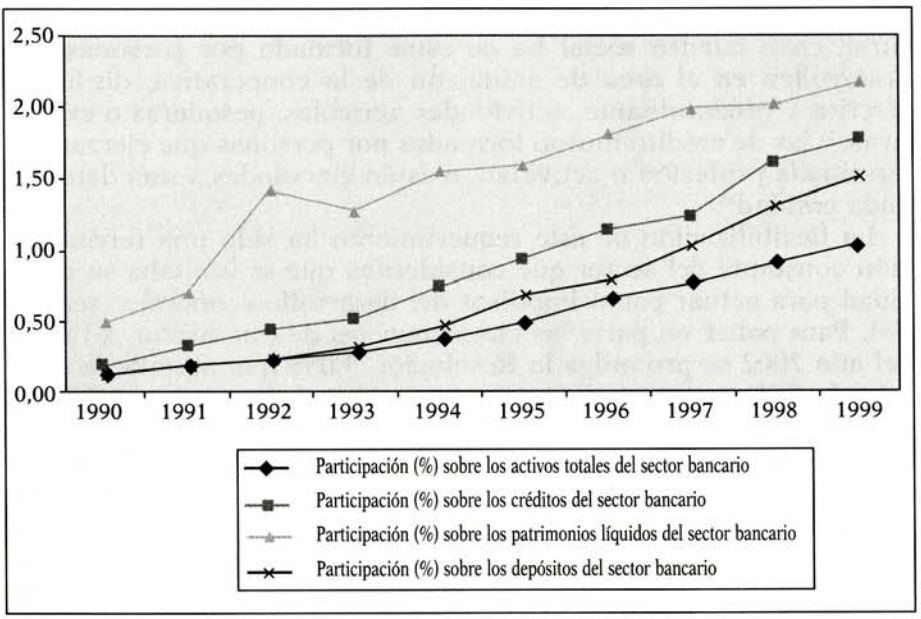
[21] BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório do Sistema Financiero 2000.* Brasilia: Banco Central do Brasil, 2001.

BRASIL. Resoluçao 2.771 do Banco Central do Brasil, 24 agosto. aprova Regulamento que disciplina a constituçao e o funcionamento de cooperativas de credito, 2000.

[22] BRASIL. Resoluçao 3.058 do Banco Central do Brasil. 20 decembro, introduz alteraçoes no Regulamento anexo a Resoluçao 2.771, de 2000, que disciplina a constituiçao e o funcionamento de cooperativas de crédito. 2002.

[23] BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório do Sistema Financiero 2002.* Brasilia: Banco Central do Brasil, 2003.

GRÁFICO 1
LA EVOLUCIÓN DE LAS CSF BRASILEÑAS 1993-2002



FUENTE: Elaboración propia con base en los BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório do Sistema Financiero 2002. Brasilia: Banco Central do Brasil, 2003.

Apenas seis meses después otra regulación permitía la creación de CSF de admisión libre. Este tipo no representa una novedad dentro del contexto brasileño. Durante la década de los años sesenta, factores coyunturales complejos como la introducción de la Ley 4.595/64 del Sistema Financiero, la corrección monetaria y la fuerte turbulencia política y económica condujeron al cierre de cerca del 20% de las CSF existentes. Estas circunstancias tuvieron como consecuencia la prohibición del modelo Luzzati por los problemas de distorsión de finalidades y favorecimiento de un modelo abierto de asociación que se aproximaba a un banco sin requisitos de capital mínimo de constitución.

Pero la nueva apertura está sujeta a determinados niveles de densidad poblacional. La creación de CSF abiertas está limitada a áreas con un número inferior de 100.000 habitantes. En estas zonas, la normativa también permite la transformación de aquella de crédito rural y crédito mutuo requiriendo un mínimo de tres años

de funcionamiento en el caso de que la población oscile entre los 100.000 y los 750.000 habitantes. El impacto que la diversidad societaria pudiera tener sobre la dinámica financiera de las CSF ha sido también contemplado. El capital social, en el momento de la creación, y el patrimonio requerido, después de tres y cinco años de funcionamiento, supera en un 132% y en un 40%, respectivamente, al exigido a las cooperativas singulares de crédito mutuo y profesional[24].

Las centrales cooperativas, como segundo tipo de unidad dentro del sector cooperativo financiero brasileño, representan el pilar del sector. Con un número mínimo de tres cooperativas singulares para su constitución, sus funciones se centran, principalmente, en la supervisión del funcionamiento, el control de la aplicación de la reglamentación, la formación técnico-profesional y la realización de la supervisión de sus afiliadas. El régimen de afiliación depende de la tipología de las CSF de base. Las cooperativas formadas por pequeños empresarios y las abiertas han de integrarse en una central cooperativa con más de tres años de experiencia y un patrimonio que oscila entre los 400.000 y los 600.000 reales dependiendo de la región de implantación. El resto de CSF, es decir, las de crédito mutuo y profesional no tienen obligación de afiliación aunque se establecen determinados incentivos en términos de reducción de los niveles de capital social y patrimonio requerido, un 43% en comparación con las cooperativas independientes, y un aumento del límite de concentración del riesgo que puede llegar hasta el 10% del patrimonio de referencia. Además del trato diferencial con relación a las normas prudenciales, existen otros dos elementos que pudieran constituir un incentivo para la afiliación de las cooperativas independientes: el requerimiento de auditoría de las cuentas anuales por auditores registrados en la Comisión Nacional de Valores Mobiliarios o por los servicios de una central cooperativa, y la imposibilidad de participar en los fondos de garantía de depósitos debiendo obtener una declaración de todos los miembros del conocimiento de esta situación[25].

El tercer nivel de integración lo componen los bancos cooperativos. La autorización para su creación no se produce hasta 1995 como respuesta a las necesidades de desarrollo y de crecimiento de diferentes grupos. Propiedad de las cooperativas singulares a través de sus centrales,

[24] BRASIL. Resoluçao 3.106 do Banco Central do Brasil, 25 junho, dispoe sobre os requisitos e procedimientos para a constituiçao, a autorizaçao para funcionamento e alteraçoes estatutárias, bem como para o cancelamento da autorizaçao para funcionamento de cooperativas de crédito, 2003.

[25] *1bid.*

permiten el acceso directo al mercado financiero, los servicios de compensación y las reservas bancarias. La equiparación con el resto de bancos múltiples[26] se produjo en el año 2000 introduciendo ciertas modificaciones normativas destacando la posibilidad de que inversores externos participaran en el capital social con un límite del 49% de las acciones con derecho a voto[27]. Después de seis años de funcionamiento, los dos bancos existentes, Bancoob y Bansicredi, han tenido un crecimiento fulgurante en términos de créditos, depósitos y patrimonio.

La diferente combinación de los tres tipos de organizaciones financieras cooperativas ha generado un conjunto de estructuras con diferente origen, estructura y composición. Algo más del 80% de las cooperativas de base y de las centrales cooperativas están integradas en alguna de las cuatro redes existentes, contenidas en la tabla 2. Por un lado, con estructuras similares aunque con composición, dinámica y estrategias diferentes se encuentran Sicoob, Sicredi y Unicred que agrupan al 75% de las CSF de base y al 88% de las centrales cooperativas. Con relación al primero, Sicoob, es el sistema más importante en términos de magnitudes agrupando al 60% de las singulares, de las centrales en funcionamiento y de los socios, aunque sin una integración organizativa y financiera completa de todas las unidades. Por contra, Sicredi con una dimensión menor es muy superior en términos medios siendo el tamaño de cada cooperativa singular cuatro veces las de Sicoob. La integración operacional y financiera de todas las unidades dentro del sistema es completa. Por último, Unicred es el sistema más homogéneo desde el punto de vista de los socios agrupando de forma exclusiva a profesionales de la salud de los que el 70% son médicos socios cooperativistas de Unimed, la primera red de asistencia sanitaria del país.

[26] La Ley 4.595, de 31 de diciembre de 1964, modificada más tarde, establece cuatro tipos de bancos, excluidos los controlados por el Estado: múltiples, comerciales, inversión y desarrollo. En general, la diferencia entre los primeros estriba en su condición como instituciones de depósitos a la vista mientras que los segundos son clasificados como instituciones financieras.

[27] BRASIL. Resoluçao 2.788 do Banco Central do Brasil, 30 novembro, dispoe sobre a constituiçao e o funcionamento de bancos comerciais e bancos multiplos sob controle acionario de cooperativas centrais de credito, *2000.*

TABLA 2

LOS SISTEMAS COOPERATIVOS FINANCIEROS BRASILEÑOS, 2002

	CREHNOR	ECOSOL	CRESOL	UNICRED	SICREDI	SICOOB
			Estructura			
					BC CARD	
Filiales	----	----	----	----	• REDESYS • CORSECOOP	
Confederación	----	----	----	Confederacion Nacional de Cooperativas Centrales (UNICRED do Brasil)	Confederacion InterEstados de las Cooperativas de Sicredi (SICREDI Servicios)	Confederacion Nacional de Cooperativas de Sicoob (SICOOB Brasil)
Banco cooperativo	----	----	----	En constitución	Bansicredi	Bancoob
Centrales cooperativas	1	1	1	10	5	15
Cooperativas singulares	4	15	71	128	131	753
		Ámbito geográfico de actuación				
	Parana, Rio Grande do	Para, Ceara, Pernambuco	Parana, Rio Grande do	20 estados	Rio Grande do Sul, Paraná,	Sao Paulo, Goias, Santa

TABLA 2

LOS SISTEMAS COOPERATIVOS FINANCIEROS BRASILEÑOS, 2002

	Sul y Santa Catarina	Bahia, Sao Paulo y Santa Catarina	Sul y Santa Catarina		Mato Grosso, Mato Grosso do Sul y Sao	Catarina, Rio de Janeiro, Espírito Santo, D.F, Pará, Maranhao, Paraíba, Minas Gerais, Acre, Rondonia, Tocantis, Piaui, Bahia, Rio Grande do Norte, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pernambuco y Parana
Variables, 2002						
Socios	12.647	2.500	29.990	76.288	592.978	972.000
Puntos de servicio	15	n/d	n/d	333	775	1.516
Patrimonio Líquido (US$)	1.346.452	n/d	17.012.284	89.895.420	131.450.850	401.702.490
Créditos (US$)	n/d	n/d	3.077.081	175.267.800	394.635.240	669.975.300
Activos (US$)	n/d	n/d	n/d	369.193.140	783.333.990	n/d

FUENTE: Elaboración propia con base en los datos suministrados por las instituciones.

Por otro lado, con una menor dimensión pero con un gran impacto en las zonas rurales se sitúa el crédito solidario. Esta denominación se aplica a un conjunto de pequeñas redes creadas a partir de la segunda década de los años noventa cuyos máximos representantes son Crehnor, Cresol y Ecosol. Aunque con diferentes orígenes el objetivo de este tipo de CSF es enfrentar los graves problemas de acceso al crédito de los agricultores brasileños consecuencia del alto riesgo de la producción agraria y de su escasa dimensión financiera[28].

4. DE LA INFORMALIDAD A LA FORMALIDAD FINANCIERA: EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LAS CAJAS POPULARES MEXICANAS

El proceso de normalización del sector cooperativo financiero mexicano representa un reto sin precedentes dentro del contexto latinoamericano. En el comienzo del nuevo milenio, sus características lo situaban de forma diferenciada con relación al resto de los países de la región: la dispersión societaria del sector con multitud de instituciones pertenecientes al sector cooperativo financiero: sociedades de ahorro y préstamo (SAP), uniones de crédito (UC), cooperativas de ahorro y préstamo (CAP) y cajas solidarias (CS); y su dimensión siendo uno de los movimientos con mayor número de socios y activos aunque con una reducida cuota de mercado[29].

Esta situación es fruto de su evolución errática a lo largo de sus cincuenta años de existencia sobre una fuerte base autorreguladora dada la ausencia de un marco legal específico y de control público. Quince años después de la constitución de la primera entidad, el sector estaba estructurado alrededor de la Confederación Mexicana de Cajas Populares (CMCP) de ámbito nacional a la que estaban afiliadas las federaciones estatales que integraban a las cajas populares, denominación utilizada para referirse a las CSF, como unidades de base local. El siguiente reto era la consolidación organizativa del sistema. El apoyo económico de WOCCU permitió entre 1971 y 1976 convertir las federaciones en entidades asocia ti vas autosuficientes tanto en lo económico como en las cuestiones formativas. Pero las devaluaciones sexenales, las crisis económicas y los programas de choque para recuperar el crecimiento económico

[28] G.A. BITTENCOURT; R. ABRAMOVAY. lnovaçoes institucionais no financiamento à agricultura familiar. O Sistema Cresol. Revista Economia Ensaios, vol. 16, n. 1, 2003

[29] I. BUENDIA MARTINEZ; B. TREMBLAY. Transformación del cooperativismo financiero mexicano: un proceso en marcha. CIRIEC-España, n. 43, 2002, pp. 173-204.

y controlar la inflación durante el decenio siguiente tuvieron un fuerte impacto sobre las cajas populares. La ruptura de unidad de criterio respecto a las tasas de interés para los préstamos, ahorros y otros depósitos, liberalizadas con el objetivo de evitar las fugas de capitales, puso de manifiesto la heterogeneidad del movimiento. En 1985, las cajas populares con mayor dimensión cuestionaron la función de la CMCP y de las federaciones regionales desencadenando en un proceso de escisión[30].

La promulgación de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito (LGOAAC) y de la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) en 1991 y 1994, respectivamente, introduce no pocas confusiones dentro del sector sobre la elección de su estatuto jurídico. En primer lugar, la opción de la SAP es adoptada por multitud de cajas populares destacando el proceso de fusión realizado por la mayoría de las entidades integradas en la CMCP dando lugar a la Caja Popular Mexicana (CPM) convirtiéndose en la entidad más grande del sector. En segundo lugar, la reforma del marco legal cooperativo reconocía, por primera vez en la historia mexicana, a las cooperativas de ahorro y préstamo como tales. Los menores requerimientos operativos derivó en que muchas de las cajas populares que estaban en proceso de autorización para funcionar como SAP renunciaran y adoptaran la figura de sociedad cooperativa[31].

A mitad de la década de los años noventa, el movimiento cooperativo financiero estaba compuesto por dos entidades jurídicas, las SAP y las CAP, a las que habría que añadir otras dos: las CS y las *UC*. En el primer caso, bajo su configuración jurídica como asociaciones/sociedades civiles, estas entidades son creadas al amparo del Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Sociales (FONAES), en funcionamiento desde 1993, para facilitar el acceso al crédito de los productores con menos recursos[32]. Los problemas de los agricultores para obtener recursos financieros representan el objetivo de las UC que desde 1996 pueden aceptar depósitos de sus miembros además de realizar actividades de venta, compra y procesamiento de productos[33].

[30] J.J. ROJAS HERRERA. Modelos de integración cooperativa en la historia del movimiento mexicano de cajas populares. Cuadernos Agrados, n. 15, Primer semestre, 1997, pp. 26-46

[31] R. IMPERIAL ZUÑIGA; F. RAMÍREZ GUERRA. Banca social. Historia, actualidad y retos de las finanzas populares. México DF: Caja Popular Mexicana, 2002.

[32] DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS (DID). Estudio de caso: las cajas solidarias de México. Développement lnternational Desjardins, *Cahier de Recherche,* n. 12, mars, 1998, 82 pp.

[33] C. CONDE BOFIL. *¿Pueden ahorrar los pobres?* ONG y proyectos gubernamentales en México. Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A.C., Unión de Esfuerzos para el Campo, *A.C.,* y La Colmena Milenaria, 2000.

Bajo un estatuto jurídico de sociedad anónima, la trayectoria, la finalidad y el funcionamiento democrático de una parte de las UC, denominadas como del sector social, permite consideradas dentro del movimiento cooperativo financiero[34].

El comienzo del nuevo siglo estuvo marcado por una grave crisis del sector consecuencia de la estafa a miles de ahorradores por la creación de pseudo CSF Este hecho derivó en la movilización de los poderes públicos y el movimiento, representado a través del Consejo Mexicano del Ahorro y el Crédito Popular (COMACREP) de nueva creación, para establecer un marco legal adecuado que permitiera no sólo evitar los casos de fraude sino también promover su desarrollo[35]. El 4 de junio de 2001, se promulga la Ley del Ahorro y el Crédito Popular (LCAP) que implica una regulación global de las entidades del ahorro y crédito popular (EACP) como intermediarios financieros bajo dos estatutos jurídicos: las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo (SCAP) y las sociedades financieras populares.

Esta nueva reglamentación, complementada en el año *2003*[36] modifica de forma considerable el marco de funcionamiento del movimiento cooperativo financiero. Las SCAP son reconocidas como intermediarios financieros reguladas por la LCAP, para esta función, y por la LGSC, por su naturaleza cooperativa, aunque introduciendo algunas modificaciones con relación a su constitución y estructura interna. Con relación al primer aspecto, los trámites formales son los mismos que para el resto de cooperativas pero con tres particularidades: (1) el acta de constitución ha de ser realizada ante notario o corredor público; (2) la inscripción de la cooperativa en el Registro Público de Comercio otorga la personalidad jurídica; y (3) el número mínimo de socios oscila entre cien y doscientos dependiendo del nivel de desarrollo de la entidad[37].

En segundo lugar, la ley introduce la posibilidad de que las SCAP cuenten con una «institución fundadora», persona jurídica sin ánimo de lucro, cuya finalidad es apoyar financieramente a la entidad con efectos sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la estructura financiera.

[34] I. BUENDÍA MARTÍNEZ; B. TREMBLAY. Transformación del cooperativismo financiero mexicano ..., *Op. Cit.*

[35] R. IMPERIAL ZUÑIGA; F. RAMÍREZ GUERRA. *Banca social..., Op. Cit.*

[36] ESTADOS UNIDOS DE MÉXICO. Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de Ahorro y Crédito Popular. *Diario Oficial de la Federación,* del 27 de enero. 2003.

[37] ESTADOS UNIDOS DE MÉXICO. Decreto por el que se expide la Ley de Ahorro y Crédito Popular y se reforman y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y de la Ley General de Sociedades Cooperativas. *Diario Oficial de la Federación,* del 4 de junio. 2001.

Por un lado, la entidad fundadora puede llegar a contar con el 15% de los votos de la asamblea general y del consejo de administración lo que pudiera plantear distorsiones del funcionamiento democrático. Por otro, la aportación económica realizada a título de donación sin posibilidad de reintegro ha de destinarse a una reserva especial que no podrá ser distribuida entre los socios[38].

Pero los aspectos que dan lugar a una completa reestructuración del sector se concentran en la operativa financiera de las CSF En primer lugar, la amplitud de las operaciones a realizar por cada entidad está en función de su encuadre en uno de los cuatro niveles de operaciones diseñados que varían desde pequeñas EACP de actuación local hasta cuasi-bancos definidos, fundamentalmente, por cinco tipos de criterios: el volumen y la calidad de los activos y pasivos, el número de socios, el número de sucursales, el ámbito geográfico, y la capacidad técnica operativa.

En segundo lugar, el reconocimiento de las EACP como intermediarios bancarios conlleva la obligatoriedad de control y la salvaguarda de los intereses de los ahorradores, representando puntos claves de la nueva ordenación tanto por su obligatoriedad como por la implicación de las entidades asociativas del sector. En efecto, la nueva legislación estipula que la supervisión podrá ser realizada directamente por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y de manera auxiliar por las federaciones autorizadas a través de su comité de supervisión. La no obligatoriedad de afiliación de las entidades de base a un organismo de integración no las exime del control financiero siendo asignadas por la CNBV a una federación[39].

Por otro lado, la creación de un Fondo de Protección administrado por las confederaciones representa la otra novedad importante. Se habrán de constituir tantos fondos como confederaciones con el objetivo de garantizar los depósitos de los ahorradores hasta una cantidad equivalente a cuatro, seis, ocho y diez mil unidades de inversión[40] correspondientes a cada uno de los niveles de operaciones, respectivamente[41]. Al igual que en el caso de la supervisión, aquellas federaciones no afiliadas a una confederación habrán de convenir con alguna sobre su participación en el fondo de garantía de todas sus enti-

[38] Ibid

[39] *Ibid*

[40] Las Unidades de Inversión (UDIS) son unidades de cuenta de valor real constante. Su valor en nuevos pesos reconoce la inflación. Sirven de referencia en los depósitos, inversiones, créditos y otras operaciones financieras .

[41] ESTADOS UNIDOS DE MÉXICO. Decreto por el que se expide la Ley de Ahorro y Crédito Popular: .. , *Op cit*.

dad es supervisadas, en caso contrario la CNBV será la encargada de realizar la adscripción[42].

Pero la autorización de las EACP, por parte de la CNBV en un plazo máximo de cuatro años, requiere un proceso de adaptación donde la asistencia técnica resulta clave. Por ello, se adjudicaron seis contratos[43], mediante procesos competitivos, para proporcionar asesoramiento organizativo y financiero a cerca del 60% de las entidades de base de las que se consideran que pudieran estar afectadas por la nueva regulación. Por otro lado, las diferentes federaciones crearon los comités de supervisión, unidades que serán las encargadas de realizar la supervisión auxiliar, recibiendo formación específica impartida por DID. Tanto los consultores internacionales como los comités de supervisión certificados, nueve en la actualidad y dos en proceso, realizan el diagnóstico de las EACP evaluando si están en condición de ser autorizadas, requieren un programa de mejora, necesitan una reorganización interna o han de ser liquidadas. Los resultados del diagnóstico realizado hasta el momento sitúan al 75% de las entidades en las dos primeras situaciones.

La coordinación de las actividades de formación y de asistencia técnica, así como de los fondos obtenidos para su financiación[44] se realizan por el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI). Este banco de desarrollo, transformación del Patronato del Ahorro Nacional (PAHNAL), tiene como principal objetivo el apoyo a las EACP no sólo desde la esfera técnica sino también financiera. Su proyección futura, una vez finalizado el proceso de transformación, será la de convertirse en el banco del sector realizando las funciones de caja central.

Por último, señalar que el sistema formado por BANSEFI y las EACP representa una apuesta innovadora para facilitar el acceso de un porcentaje importante de la población a los servicios bancarios. Bajo la denominación «L@Red de la Gente», se contiene un entramado bancario basado en una plataforma tecnológica en tiempo real a través de Internet cuyo objetivo es llegar a un mercado potencial de 20 millones de mexicanos facilitando las transferencias de remesas, el acceso y la distribución de las ayudas de los programas gubernamentales de desarrollo y el impulso del crédito hipotecario y el comercial, principalmente.

[42] ESTADOS UNIDOS DE MÉXICO. Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan ... , *Op. Cit.*

[43] Las entidades adjudicatarias han sido: Savings Banks Foundation for International Cooperation (SBFIC), Planet Finance, WOCCU. DGRV y Développement International Desjardins (DID).

5. CONSIDERACIONES FINALES

La dificultad de comprender la heterogeneidad de las CSF latinoamericanas pone en evidencia la necesidad de generar algún tipo de iniciativa que permita realizar un perfil del sector no sólo desde una perspectiva cuantitativa, sino también cualitativa en un contexto donde el aumento de la competencia y de la mundialización exigen progresos rápidos en su conocimiento. De lo contrario, la institucionalización y el desarrollo del sector seguirá la tendencia actual: la falta de información no suscita el interés por su investigación y, a su vez, no permite a los agentes públicos tomar medidas legales e institucionales que permitan situar al sector dentro del sistema financiero.

En muchos países, el mantenimiento de la especificidad cooperativa y el reconocimiento como intermediario financiero son una problemática mal resuelta. Las autoridades financieras encuentran dificultades en la dualidad de las CSF como entidad bancaria de naturaleza asociativa y mutualista que pudiera servir de pretexto para retrasar la transformación del sistema cooperativo financiero.

El caso brasileño y mexicano representan una apuesta de futuro tanto de los poderes públicos como del propio sector cooperativo financiero. Los procesos de reforma reconocen implícitamente a las CSF como agentes de desarrollo territorial brindándolas la oportunidad de desarrollarse consolidando este papel mediante la facilitación del acceso de servicios bancarios a más de setenta millones de personas. A pesar de los retos, las limitaciones y las problemáticas que los movimientos de ambos países afrontan, su trayectoria puede servir como marco de referencia para el resto del cooperativismo financiero de la región.

6. BIBLIOGRAFÍA

ARZBACH, M. *Cajas centrales y otras empresas de servicios financieros para cooperativas de ahorro y crédito. Los retos de la subsidiaridad y trabajar en red.* San José: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), junio, 2002, 29 pp.

ARZBACH, M.; DURÁN, A. *Regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina.* San José: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), mayo, 2003, 68 pp.

[44] Los recursos financieros para afrontar los costes del proceso de transformación provienen de tres fuentes: el Gobierno Federal Mexicano, el Banco Mundial a través de un crédito de 42,5 millones de dólares americanos, y el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones con una donación de 3,5 millones de dólares americanos.

ARZBACH, M.; DURÁN, A. *Protección de depósitos para bancos y cooperativas de ahorro y crédito en América Latina.* San José: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), mayo, 2002, 22 pp.

ARZBACH, M.; DURÁN, A. *Regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina.* San José: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), junio, 2000, 59 pp.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório do Sistema Financiero 2002.* Brasilia: Banco Central do Brasil, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Democratizaçao do Crédito no Brasil. Principais Desafíos. Atuaçao do Banco Central.* Brasilia: Banco Central do Brasil, 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório do Sistema Financiero 2001.* Brasilia: Banco Central do Brasil, 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Relatório do Sistema Financiero 2000.* Brasilia: Banco Central do Brasil, 2001.

BARHAM, B.L.; BOUCHER, S.; CARTER, M.R. Credit Constraints, Credit Unions, and Small-Scale Producers in Guatemala. *World Development,* V. 24, N. 5, May, 1996, pp. 793-806.

BÉLAND, C. Co-operative Banks in a Financial World in Mutation: Challenges and Outlook. *International Co-operative Banking Association,* n.º **11,** 1999, pp. 64-70.

BITTENCOURT, G.A; ABRAMOVAY, R. Inovaçoes institucionais no financiamento à agricultura familiar. O Sistema Cresol *Revista Economia Ensaios,* vol. 16, n. 1, 2003.

BRASIL. Resoluçao 3.106 do Banco Central do Brasil, 25 junho, dispoe sobre os requisitos e procedimientos para a constituiÇao, a autorizaÇao para funcionamento e alteraçoes estatutárias, bem como para o cancelamento da autorizaçao para funcionamento de cooperativas de crédito, 2003.

BRASIL. ResoluÇao 3.058 do Banco Central do Brasil, 20 decembro, introduz alteraÇóes no Regulamento anexo à ResoluÇao 2.771, de 2000, que disciplina a constituiÇao e o funcionamento de cooperativas de crédito, 2002.

BRASIL. Resoluçao 2.788 do Banco Central do Brasil, 30 novembro, dispoe sobre a constituiçao e o funcionamento de bancos comerciais e bancos multiplos sob controle acionario de cooperativas centrais de credito, 2000.

BRASIL. Resoluçao 2.771 do Banco Central do Brasil, 24 agosto, aprova Regulamento que disciplina a constituçao e o funcionamento de cooperativas de credito, 2000.

BUENDÍA MARTÍNEZ, I.; TREMBLAY, B. ¿Desarrollo sin información? Un análisis del sector financiero cooperativo en América Latina. Conférence presenté au VIIIe Séminaire international du Réseau uniRcoop, Sherbrooke (Canada), Octobre 4-6, 2004.

BUENDÍA MARTÍNEZ, I.; TREMBLAY, B. The Relationship between Financial Services Cooperatives and their Representative Bodies. Paper presented at the International Co-operative Alliance Research Committee, Segorbe (Spain), May 6-9, 2004.

BUENDÍA MARTÍNEZ, I; TREMBLAY, B. Transformación del cooperativismo financiero mexicano: un proceso en marcha. *CIRIEC-España,* n. 43, 2002, pp. 173-204.

BUENDÍA MARTÍNEZ, I; TREMBLAY, B. Las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina: una visión agregada. En: VARIOS: *Temas de Economía Social.* Madrid: Marcial Pons, Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la Universidad del País Vasco y Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, 2001, pp. 111-156.

CARRASCO MONTEAGUDO,I. El crédito cooperativo español ante el problema de la desmutualización. Una perspectiva comparada dentro del ámbito de la Unión Europea. En: VARGAS SÁNCHEZ, A.; LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. (Coord.). *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI En. homenaje al Prof Dr. Carlos CARCÍA-GUTIÉRREZ FERNANDEZ.* Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos, 2002, pp. 171-180.

CONDE BOFIL, C. *¿Pueden ahorrar los pobres? ONG y proyectos gubernamentales en México.* Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A.C., Unión de Esfuerzos para el Campo, A.C., y La Colmena Milenaria, 2000.

CÓTÉ, D.; VÉZINA, M.; TÉTRAULT, M. *Profil des Institutions Bancaires Coopératives dans le Monde* 1998. Montréal: Centre de Gestion des Coopératives, École des HEC, 1998.

CUEVAS, C.E. Credit Unions in Latin America: Recent Performance and Emerging Challenges. World Bank, *Case Studies in Microfinance,* March, 1999.

DESROCHERS, M. *Credit unions' crisis in Colombia: causes and prevention.* Ottawa: National Library of Canada, 2001.

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DESJARDINS (DID). Estudio de caso: las cajas solidarias de México. Développement International Desjardins, *Cahier de Recherche,* n. 12, mars, 1998, 82 pp.

DIJK, D.V. Implementing the Sixth Reason for Co-operation: New Generation Co-operatives in Agribusiness. In: NILSSON, J.; DIJK, G.V. (Eds.). *Strategies and Structures in the Agro-food Industries.* Assen:Van Gorcum, 1997, pp. 94-110.

DURÁN, A.; DGRV SAO PAULO. *Estadística sobre número de instituciones y activos de balance.* Sao Paulo: Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), julio, 2004.

ESTADOS UNIDOS DE MÉXICO. Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley de Ahorro y Crédito Popular. *Diario Oficial de la Federación,* del 27 de enero, 2003.

ESTADOS UNIDOS DE MÉXICO. Decreto por el que se expide la Ley de Ahorro y Crédito Popular y se reforman y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito y de la Ley General de Sociedades Cooperativas. *Diario Oficial de la Federación,* del 4 de junio, 2001.

GURTNER, E.; JAEGER, M.; ORY, J-N. Le statut de cooperative est-il source d'efficacite dans le secteur bancaire? *Revue d'Economie Financiere,* n. 67, 2002, pp. 133-163.

IMPERIAL ZUÑIGA, R.; RAMÍREZ GUERRA, F. *Banca social. Historia, actualidad y retos de las finanzas populares.* México DF: Caja Popular Mexicana, 2002.

MONTES, V.L.; RESSEL, A.B. Presencia del cooperativismo en Argentina. *UniRcoop,* V. 1, N. 2, 2003, pp. 9-26.

MUSHINSKI, D.W. An Analysis of Offer Functions of Banks and Credit Unions in Guatemala. *Journal of Development Studies,* V. 36, n. 2, December, 1999, pp. 88-112.

PEDELTY, M. Capital. Democratisation and Governance. *International Cooperative Banking Association,* n. 11, 1999, pp. 5-18.

ROJAS HERRERA, **J.J**. Modelos de integración cooperativa en la historia del movimiento mexicano de cajas populares. *Cuadernos Agrarios,* n. 15, Primer semestre, 1997, pp. 26-46.

TEMBLAY, B.; BUENDIA MARTÍNEZ, I Les coopératives d'épargne et de crédit brésiliennes: une perspective comparée de leur situation et de leur structuration. *Économie et Solidarités,* V. 34, N. 2, 2003, pp. 66-94.

TREMBLAY, B.; COTÉ, D. Cooperative Banks and the Mobilization of Capital: to what end, with which partners and with what consequences for members? *International Co-operative Banking Association,* n. 13, 2001, pp. 5-23.

UNITED NATIONS. Cooperatives in social development. Report of the Secretary'General. United Nations, General Assembly, Economic and Social Council *Document* N. A/56/73-E/2001/68, 2001.

VUOTTO, M. *La banca cooperativa argentina durante la década de 1990.* Buenos Aires: Intercoop Editora Cooperativa, 2004.

WESTLEY, G.D.; SHAFFER, S. Credit union policies and performance in Latin America. *Journal of Banking & Finance,* V. 23, Iss. 9, septembre, 1999, pp. 1303-1329.

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS (WOCCU). *2000 Statistical Report.* Madison: World Council of Credit Unions, 2001.

CARACTERÍSTICAS DEL PODER Y *LA RENTABILIDAD EN UNA ALMAZARA COOPERATIVA: TEORÍA DE AGENCIA* VERSUS *TEORÍA DEL SERVIDOR*

POR
ELIA GARCÍA MARTÍ*

RESUMEN

En este trabajo se tratan de analizar las características del poder más adecuado para las almazaras cooperativas y sus socios, bien un modelo en el que se controla y vigila el comportamiento de la dirección o un modelo en el que se delega poder a la dirección de la almazara cooperativa. Es decir, una estructura en la que los cargos de director y presidente del consejo rector coinciden en una misma persona o aquella estructura en la que dichos cargos están ocupados por personas diferentes.

Palabras clave: Almazara cooperativa, poder, rentabilidad.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze, the best characteristics of the power for the olive-oil cooperative and its partners, a model in which the manager is controlled and watched by the partners or a model in which the power is delegated in the manager of the olive-oil cooperative. It's a structure in which the position of president of the board and manager are in the same person or the structure in which those positions are occupied by different person.

Key words: Olive oil cooperative, power, profitability.

* Profesora titular de la Universidad de Jaén. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos.

1. ESTRUCTURA DE PODER EN LA ALMAZARA COOPERATIVA ANDALUZA

En el marco actual en que nos movemos, cada vez más global, intenso y dinámico, la dirección tiene un protagonismo principal, decisivo en la evolución y en los resultados de la empresa. Más específicamente, la dirección tendrá que actuar estratégicamente, desarrollando una cultura organizativa que la diferencie y facilite la ventaja competitiva de la empresa. Por ello, la presencia de buenos directivos y la competencia directiva, es la clave de la organización (ARAUJO y GARCÍA, 2001). De este modo, surge la separación entre propiedad y control de la riqueza en la empresa (BERLE y MEANS, 1932). Esta realidad puede ser contemplada desde las almazaras cooperativas andaluzas. Éstas han crecido rápidamente para ir dando respuesta a una cada vez mayor base social que exige una determinada rentabilidad.

En la almazara cooperativa el poder reside en los socios reunidos en la asamblea general, éstos fijan los objetivos a alcanzar por la organización y delegan en un conjunto de socios elegidos de la totalidad de la base social para que posibiliten la consecución de dichos objetivos. Este grupo de socios elegido en la asamblea general forma el consejo rector, en el que se delega la capacidad de adopción de determinadas decisiones, con la finalidad de alcanzar los objetivos fijados con anterioridad por todo el conjunto de socios en asamblea general.

Estos miembros del consejo rector son elegidos entre toda la base social, en función de la importancia tanto económica como social que tengan en la localidad de ubicación de la almazara cooperativa (GARCÍA, 2002). Sin embargo, estos miembros puede ser que aunque conozcan muy bien las características del proceso productivo de la organización y sean conocidos de todos los socios, no posean determinados conocimientos que demanda el mercado y que son necesarios para posibilitar el mantenimiento de la posición competitiva de la organización.

Hasta hace algunos años la falta de determinados conocimientos por parte de la dirección de la organización en la almazara cooperativa no era de relevancia, pues existía una clara política de incentivos tanto fiscales como de otro tipo hacia la fórmula jurídica de sociedad cooperativa. El problema aparece en la actualidad cuando se está llevando a cabo una política a escala mundial para cambiar el modelo de desarrollo hacia formas más liberales y competitivas, eliminando de este modo todos los incentivos de los que disfrutaban determinadas fórmulas jurídicas, entre ellas la sociedad cooperativa[1].

[1] Promoción de las cooperativas, informe VI. OIT, 1999.

Así y dadas las características del entorno competitivo actual, los socios tras ceder la capacidad para dirigir la empresa en el consejo y dadas las carencias de éste, se han decidido, en algunos casos, por delegar cierta autoridad de decisión a un grupo más pequeño formado por uno o dos directivos, profesionales de la gestión, cuya misión será la de dirigir la empresa y propiciarle una posición competitiva en el mercado acorde con su realidad (GARCÍA, 2002).

De este modo, se puede afirmar que el confiar la gestión de la organización en el consejo rector, cuyos miembros en ocasiones no suelen disfrutar de una formación adecuada a las necesidades del entorno, supone una escasa orientación al mercado de este tipo de empresa, la ausencia de una verdadera gestión empresarial en la organización y, por tanto, una escasa presencia de este tipo de empresas a nivel internacional. Todo ello dificulta la obtención de economías de escalas productivas y comerciales, impidiendo la posibilidad de gozar de un poder de negociación frente a las grandes empresas del territorio nacional, lo cual hace poco viable entrar en otras actividades complementarias.

Es necesario hacer énfasis en la necesidad de toda empresa, que pretenda mantener su competitividad en el mercado actual, de contar con una dirección profesional, competitiva y eficiente, con una clara conciencia de las condiciones de competitividad y turbulencia del entorno empresarial de hoy en día. Por lo que sólo aquella dirección que logre descifrar y entender las reglas del juego implícitas en la industria donde se compite, podrá diseñar e implantar una estrategia coherente para alcanzar la «supremacía estratégica».

Una de las conclusiones más interesantes a las que llega PETER DRUCKER (1999: 39) con respecto al cambio de paradigma es la siguiente:

> «El centro de una sociedad economía y comunidad modernas no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución directiva como el órgano social que produce resultados, y la dirección es la herramienta específica, con su función e instrumentos que hacen a la organización capaz de producir resultados»,

Además, esta necesidad se ve incrementada a medida que el entorno se hace más competitivo, la dimensión de la sociedad aumenta y la actividad de la empresa crece. De este modo, la delegación de poder en el directivo por parte de los miembros del consejo rector, y de los socios, conllevaría las ventajas de la especialización de funciones, dado que no tiene porque coexistir en un mismo sujeto la capacidad directiva (por la posesión de conocimientos especializados y adecuados a las necesidades del entorno) y la propiedad de la empresa. Al permitir la separación de tareas, se puede llegar a obtener una asignación de factores más eficiente y unos mejores resultados para los socios, al dedicarse cada uno de los miembros de la

organización a realizar la función que mejor conoce y para la que está capacitado.

Durante mucho tiempo, la visión que el análisis económico ha tenido de las organizaciones empresariales ha sido bastante limitada. Desde la perspectiva neoclásica, la empresa se contemplaba como una caja negra, en la que sólo se estudiaban las entradas y salidas que se hacían desde ella (WILLIAMSON, 1985). Y es precisamente el modo en que se desenvuelven a nivel interno las organizaciones empresariales lo que constituye el objeto de nuestro interés. Éste es uno de los motivos por el que se han ido desarrollando diversos enfoques tendentes a explicar estos aspectos internos.

Rompiendo con los supuestos restrictivos del análisis económico tradicional la Teoría de Agencia (JENSEN y MECKLING, 1976) se ocupa de analizar, partiendo de unas bases mucho más realistas, las relaciones bilaterales mediante las que, de un modo u otro, se produce una cierta delegación de autoridad, a través de las cuales un sujeto encomienda a otro la realización de determinadas funciones que no puede o no quiere hacer por sí mismo. Las dos figuras que integran la relación descrita se denominan principal y agente. En el caso de la almazara cooperativa, el principal puede definirse como el conjunto de socios que contratan al agente, el directivo, para que desempeñe, en su nombre, la dirección de la empresa. Las relaciones entre ambas partes se regulan por medio de un contrato, explícito o implícito, que, en mayor o menor medida, especifica las obligaciones recíprocas de cada una de las partes y los mecanismos mediante los que se aseguran el cumplimiento de estos deberes.

La perspectiva de Agencia incorpora una serie de principios más realistas que los de la Economía Neoclásica, como son el asumir que la información de que disponen las partes no tiene porqué ser completa ni simétrica, y que existe un cierto conflicto de interés entre ambas. Estos fundamentos dan origen a la posibilidad de que los participantes en la relación se comporten de manera oportunista. En primer lugar, la hipótesis sobre la información asimétrica se basa en que la cantidad o calidad de la información que una de las partes posee es superior a la de la otra, o al menos una de ellas lo percibe así (ACS y GERLOWSKI, 1996: 171). Si los socios contratan al directivo para que desempeñe en su nombre la dirección de la organización, porque ellos mismos no son capaces de llevada a cabo[2], es probable que tampoco estén en las mejores condiciones para valorar si el directivo elegido es el más idóneo para llevarla a cabo. En segundo lugar, debido a la diferente posición que ocupan los

[2] Ya sea por falta de tiempo, no querer implicarse o por falta de conocimientos adecuados.

participantes en la relación, los socios y el directivo tienen funciones de utilidad diferentes y, por tanto, en muchas ocasiones, actúan movidos por el deseo de lograr metas contrapuestas, entrando en conflicto los intereses de ambas partes (WALSH y SEWARD, 1990).

Otro aspecto interesante de la perspectiva de agencia es el hecho de que las diferentes partes implicadas en la relación manifiestan un grado diferente de aversión al riesgo (JENSEN y MECKLING, 1994). Esta característica afecta a la naturaleza de las funciones de utilidad de cada una de las partes, y condiciona el modo en que cada una de ellas se comporta en el desarrollo de la relación. Se piensa que las organizaciones carecen, en sí mismas, de objetivos propios, y que las metas que realmente persiguen surgen como una solución de compromiso entre las diversas partes involucradas (WILLIAMSON, 1985).

Entre las críticas realizadas a la perspectiva de agencia (PERROW. 1986; HIRSCH *et al,* 1987) destacan fundamentalmente dos aspectos: la limitada visión que aporta sobre la motivación del comportamiento humano, y la asimetría con que se contempla la posición de las dos partes, en lo que se refiere a la posibilidad de que emprendan comportamientos oportunistas.

Los planteamientos básicos sobre el comportamiento humano en los que se basa la Teoría de la Agencia han sido fuertemente criticados. PERROW (1986) sostiene que plantear que los agentes, en nuestro caso el directivo, para actuar en defensa de los intereses del principal, los socios, deban necesariamente de estar, bien sometidos a la coacción de un sistema de control, o bien seducidos por el atractivo de un sistema de incentivos, es poco realista. Además, el planteamiento de que la única motivación del ser humano sea el propio interés, difícilmente sirve para explicar la complejidad del comportamiento humano (DOUCOULIAGOS. 1994). Estos críticos apuntan que el comportamiento humano no sólo es inducido por motivos racionales, sino también emocionales. Incluso las conductas racionales, motivadas por el interés, incluyen aquellas que persiguen no ya el interés propio, sino el de los demás (altruistas) o el colectivo (acciones orientadas a la colectividad). Además, el sistema de recompensa o sanción que se tiene en cuenta apenas abandona el ámbito de lo meramente monetario, llegando como máximo a la amenaza de la destitución. En la realidad, existe una variedad mucho mayor de recompensas y sanciones sociales, dado que la responsabilidad profesional se ve reforzada en buena medida por sistemas éticos, asumidos por los agentes a través de procesos de educación. y por el deseo de mantener una buena reputación. El sistema económico impone sanciones a los oportunistas, pero no del modo inmediato que se establece en la perspectiva de Agencia.

La segunda crítica se refiere a que los partidarios de la Teoría de Agencia enfatizan las asimetrías informativas y el oportunismo del lado de los agentes, el directivo en este caso. Y pueden existir casos en los que el principal, los socios, posean ventajas informativas, y sean capaces de comportarse de un modo oportunista con el agente. Aunque en toda situación en la que se produce una cierta delegación de autoridad, parezca consustancial la presencia de una relación de agencia, no podemos perder de vista que, en muchos casos, la relación de agencia es mutua, y el agente, llegado el momento, puede cambiar el papel para ostentar el rol de principal.

Aunque la Teoría de Agencia constituye un intento para comprender la dinámica de las organizaciones, la aceptación de las ideas que la sustentan como principios rectores de la conducta de las personas, implica ignorar mucha de la complejidad de la vida organizacional. En especial, en el seno de la almazara cooperativa debido a las características de la cultura organizacional de este tipo de empresa. Por lo que para reflejar la existencia de otros motivos que guían el comportamiento de los agentes, diferentes de los egoístas, es necesario desarrollar un marco teórico diferente, que contemple un modelo de comportamiento humano distinto del que establece la Teoría de Agencia.

Siguiendo a VARGAS (2000), la Teoría del Servidor[3] encuentra su fundamento en disciplinas como la psicología y la sociología, y describe situaciones en las que los directivos están más motivados para actuar como representantes, cuyas metas están más alineadas con las de los socios, principales de la relación, que con sus intereses particulares (DONALSON y DAVIS, 1991, DAVIS *et al.,* 1997). El modelo del comportamiento humano que considera esta teoría se establece al asumir que las conductas de tipo colectivista, orientadas a favor de la organización, son percibidas por el servidor, el directivo, como dotadas de mayor utilidad que las actuaciones de carácter oportunista, desencadenadas por motivos personales. Por tanto, al percibir una mayor utilidad en el comportamiento cooperativo y actuar en consecuencia, la conducta del servidor se puede definir como racional.

Esta explicación no conlleva que el directivo carezca de objetivos personales. Sino que por el contrario, es consciente de la relación que existe entre sus metas individuales y los fines de la organización, y considera que el mejor modo de lograr sus propósitos es el trabajo hacia las metas colectivas de la organización (DONALSON y DAVIS, 1994). Teniendo siempre presente que existe una multiplicidad de metas que

[3] Su denominación original en lengua inglesa. Stewardship Theory, es compleja de traducir al idioma castellano, por la dificultad de identificar un término que recoja los matices que engloba. Por lo que se emplea la traducción utilizada en VARGAS, 2000.

Persiguen los diferentes grupos de interés afectados por el comportamiento de la organización, además de sus propietarios. El objetivo que, en principio, parece que aglutina los intereses de la mayoría de los colectivos consiste en maximizar el rendimiento de la organización (RAMASWAMY *et al.,* 2002). Por tanto, el directivo estará motivado para actuar hacia la mejora del rendimiento organizacional, satisfaciendo así los intereses de los propietarios.

Este modelo de comportamiento basado en las directrices expuestas, y teniendo como base la cultura cooperativa, supone para los socios la eliminación de los costes de fianza y supervisión en los que tendrían que incurrir como consecuencia del problema de agencia. Por tanto, la línea más razonable de actuación para los socios consistiría en reforzar la posición del directivo, dotándole de una mayor capacidad para tomar decisiones, sobre la base de una nueva relación sustentada en la confianza (DONALSON y DAVIS, 1991), y en general estructuras que dejen de lado la supervisión y el control y sirvan para facilitar y reforzar la posición del servidor.

En un principio, en el seno de la almazara cooperativa, los socios son aversos al riesgo y tienden a percibir al directivo como oportunista, hasta que éste les demuestre que tiene asumida la filosofía cooperativa y su trabajo está orientado hacia la satisfacción de las necesidades del socio. Este es el momento en el que los socios se muestran más propicios a depositar su confianza en una persona, el directivo, cuyo comportamiento esperan que se ajuste al del servidor.

Una vez puestas de manifiesto las características de la estructura de poder en la almazara cooperativa, se van a estudiar bajo los argumentos de la Teoría de la Agencia y la Teoría del Servidor, qué tipo de estructura de poder sería más adecuada para la almazara cooperativa andaluza y para sus socios, aquella en la que la dirección de la empresa recae tanto en el directivo como en el consejo rector, o bien aquella en la que el consejo rector delega su poder en el directivo. En particular, se va a estudiar cuáles son los resultados de estos dos tipos de estructura de poder sobre la rentabilidad de la almazara cooperativa.

2. **ESTUDIOS PREVIOS**

La evidencia empírica sugiere que ninguna de las dos teorías analizadas, tanto la Teoría de Agencia como la Teoría del Servidor, ostentan una posición de predominio respecto a la otra (BERG y SMITH, 1978; DAILY y DALTON, 1994; RECHNER y DALTON, 1991; DONALDSON y DAVIS, 1991; FINKELSTEIN y D'AVENI, 1994; CHAGANTI, MAJAN y SHARMA, 1985; MOLZ, 1988). Los estudios previos ponen de

manifiesto que ambas teorías pueden ser válidas para explicar el comportamiento de los directivos, así se ha demostrado en los estudios incluidos en la tabla 1.

TABLA 1

RELACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE PODER EN LA EMPRESA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE AGENCIA-TEORÍA DEL SERVIDOR

Autores	Soporte
Berg y Smith. 1978	Confuso
Pearce, 1983	Mixto
Chaganti. Majan y Sharma, 1985	Mixto
Kesner, 1987	Teoría del Servidor
Molz. 1988	Mixto
Rechner y Dalton. 1989	Mixto
Hill y Snell. 1989	Teoría de Agencia
Donalson y Davis. 1991	Teoría del Servidor
Rechner y Dalton. 1991	Teoría de Agencia
Daily y Dalton. 1992	Mixto
Ezzamel y Watson, 1993	Teoría de Agencia
Daily y Dalton. 1994	Teoría de Agencia
Filkenstein y D'Aveni, 1994	Teoría del Servidor
Davis. Schoorman y Donalson, 1997	Teoría del Servidor

FUENTE: Elaborado siguiendo a Martínez (2003).

Entre los estudios que no encuentran evidencia empírica en ninguna de las dos teorías nos encontramos el estudio de BERG y SMITH (1978). Dichos autores solamente hallan una relación entre el control y la vigilancia del comportamiento oportunista del directivo y la rentabilidad financiera obtenida por la empresa. Por otra parte, hay que poner de manifiesto que un conjunto de investigaciones nevadas a cabo por PEARCE (1983), CHAGANTI, MAJAN y SHARMA (1985), MOLZ (1988) y DAILY Y DALTON (1992) obtienen que no existen diferencias significativas entre la rentabilidad alcanzada por empresas que tienen una estructura de poder que se ajusta a los planteamientos realizados por la Teoría de Agencia y aquellas empresas cuya estructura de poder se ajusta a los planteamientos de la Teoría del Servidor.

Otro conjunto de investigaciones entre las que se incluyen las de HILL y SNELL (1989), RECHNER Y DALTON (1991), EZZAMEL y WATSON (1993) y DAILY Y DALTON (1994), se adhieren a los planteamientos de la Teoría de Agencia para justificar la estructura de poder en relación con una mayor rentabilidad. En particular, HILL y SNELL (1989), utilizaron una muestra de empresas americanas para justificar que la separación entre propiedad y control era más adecuada para obtener una mayor rentabilidad. RECHNER y DALTON (1991), se basaron en una muestra de empresas de la base de datos Fortune 500, para los años 1978-1983; EZZAMEL y WATSON (1993) repitieron dicho estudio para una muestra de empresas británicas; mientras que DAILY y DALTON (1994) analizaron una muestra de empresas americanas durante el periodo 1972-1982. Dichos trabajos concluyen demostrando que la separación entre propiedad y control supone una mayor rentabilidad económica y financiera, así como un mayor crecimiento del beneficio corporativo.

Por otra parte y con un paralelismo en el tiempo, encontramos un grupo de investigaciones que aceptan como más adecuados para describir la estructura de poder en la empresa los planteamientos de la Teoría del Servidor. En este grupo se encuentran los trabajos de KESNER (1987), DONALSON y DAVIS (1991), FILKENSTEIN y D'AVENI (1994), DAVIS, SCHOORMAN y DONALSON (1997), VARGAS (2001), VARGAS y GARCÍA (2003) y MARTÍNEZ (2003). El estudio de KESNER (1987) muestra cómo la rentabilidad es superior si el directivo tiene poder y autoridad para actuar sin tener que estar dependiendo de la aprobación de cada una de sus actuaciones por el consejo de administración. Más tarde, el trabajo de DONALSON y DAVIS (1991) pone de manifiesto en una muestra de empresas norteamericanas que la rentabilidad de los accionistas mejora si el consejo de administración delega en el directivo la autoridad y el poder para dirigir la empresa. A esta misma conclusión llega el trabajo de FILKENSTEIN y D'AVENI (1994), sobre una muestra de 108 empresas. Por último, los trabajos de VARGAS (2001), sobre una muestra de sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva, VARGAS y GARCÍA (2003), con una muestra de sociedades cooperativas agrarias del Reino Unido, y MARTÍNEZ (2003), con datos de 131 empresas no financieras cotizadas en el mercado continuo español, muestran que es más apropiado para los propietarios de la empresa que la estructura de poder siga los planteamientos de la Teoría del Servidor.

Tras observar las conclusiones de los estudios realizados con anterioridad y para ver qué estructura de poder es más conveniente en la almazara cooperativa andaluza, proponemos la siguiente hipótesis principal:

H1: «En las almazaras cooperativas andaluzas existen diferencias significativas en función de la delegación o no de poder y autoridad en el directivo, en relación al nivel de rentabilidad financiera alcanzado».

En particular, si tenemos como base los planteamientos de la Teoría de Agencia, es mejor para los socios de la almazara cooperativa andaluza que los cargos de director y presidente del Consejo Rector estén ocupados por personas distintas, para evitar por parte de la dirección de la almazara cooperativa posibles comportamientos oportunistas. Por tanto, se plantea la primera hipótesis secundaria:

H1a: «Las almazaras cooperativas en las que no coinciden los cargos de director y presidente del consejo rector en la misma persona obtienen un mayor nivel de rentabilidad financiera que aquellas en las que coinciden en una misma persona el cargo de director y presidente del consejo rector».

Igualmente, desde los planteamientos de la Teoría del Servidor se afirma que si los cargos de director y presidente del consejo rector coinciden en el mismo individuo, se mejora la rentabilidad de los socios, pues el directivo tiene poder para actuar y conseguir el cumplimiento de los objetivos de la almazara cooperativa. En este sentido formulamos la segunda hipótesis secundaria:

H1b: «Las almazaras cooperativas en las que director y presidente del consejo rector coinciden en una misma persona obtienen mayor rentabilidad financiera que aquel1as en las que los cargos de director y presidente del consejo rector recaen en personas diferentes».

3. **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El análisis para estudiar si la rentabilidad financiera es mayor en las almazaras cooperativas cuya estructura de poder sigue los planteamientos de la Teoría de Agencia o la Teoría del Servidor, lo vamos a realizar en tres etapas siguiendo el modelo de MARTÍNEZ (2003). En primer lugar, realizaremos un análisis descriptivo de cada grupo, para obtener el número de individuos de cada grupo y caracterizar el comportamiento de la rentabilidad. En segundo lugar, intentaremos demostrar si ambos grupos son significativamente diferentes entre sí, con un test T y un análisis de la varianza. En último lugar, se realizará un análisis de regresión para explicar la rentabilidad financiera de las empresas en función de su estructura de poder.

Con la finalidad de contrastar las hipótesis planteadas hemos utilizado una muestra de 71 almazaras cooperativas andaluzas. Los datos de dichas almazaras cooperativas sobre estructura de poder y rentabilidad

financiera han sido obtenidos de la visita directa a dichas almazaras y la entrevista personal con sus miembros durante los años 2002-2003.

La variable «estructura de poder» se refiere a la coincidencia en una misma persona de los cargos de director y presidente del consejo rector. Se ha definido una variable dicotómica que toma el valor 1 si coinciden en una misma persona los cargos de director y presidente del consejo rector, y el valor 2, en caso contrario, es decir, cuando no coinciden en una misma persona los cargos de director y presidente del consejo rector.

Por otra parte, la rentabilidad financiera de la almazara cooperativa constituye una variable continua, en la que se recoge el rendimiento obtenido por los socios de la almazara cooperativa durante el ejercicio 2002-03.

4. RESULTADOS

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo, vamos a estudiar la relación existente entre la estructura de poder de la dirección de la almazara cooperativa y la rentabilidad financiera alcanzada por sus socios. Por tanto, siguiendo el modelo de MARTÍNEZ (2003), en primer lugar, realizamos un análisis descriptivo para conocer las almazaras cooperativas en las que el presidente del consejo rector coincide con el directivo y aquellas en las que no coinciden en una misma persona el directivo y el presidente del consejo rector. Del mismo modo, se intenta observar en este análisis descriptivo el rendimiento alcanzado por los socios de las almazaras cooperativas dentro de cada grupo.

TABLA 2

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

		Rentabilidad Financiera (en euros)	
Estructura de poder	N	**Media**	**Desviación**
Independiente	38	68.845,97	171.615,01
Dual	33	5.830,2	3.356.371

Observando la tabla 2, podemos comprobar cómo el nivel de rentabilidad financiera es superior en el caso de que el presidente del consejo rector no coincida con el directivo de la almazara cooperativa. Esto nos hace pensar que las almazaras cooperativas en las que no reside en la misma persona el cargo de director y de presidente del consejo rector

ofrecen mayores rentabilidades para sus socios que aquellas en las que coinciden ambos cargos en una misma persona.

Tras este primer análisis, vamos a intentar comprobar si las diferencias relacionadas con la rentabilidad obtenida por los dos grupos de socios son significativas. Con esta finalidad hemos realizado un Test T de diferencia de medias y un análisis de la varianza de un factor. Dichos análisis ofrecen los siguientes resultados:

TABLA 3.

TEST T DE DIFERENCIA DE MEDIAS

	Prueba T	
	T	**Sig**
Rentabilidad financiera	2,0791	0,0376**

** Significativo para el 5%.

TABLA 4

ANÁLISIS DE LA VARIANZA DE UN FACTOR

Rentabilidad	**Suma de cuadrados**	F	**Sig**
Inter-grupos	70.135.472.594	43.226	0,0428**
Intragrupos	111.953.678.234		
Total	118.967.225.493		

** Significativo para el 5%.

Como podemos observar, el análisis de diferencia de medias confirma la hipótesis principal de este trabajo H1, que afirma que en las almazaras cooperativas andaluzas existen diferencias significativas en el nivel de rentabilidad financiera alcanzado en función de la delegación o no de poder y autoridad en el directivo. En particular y como muestran los análisis realizados, las almazaras cooperativas en las que no coincide en una misma persona el presidente del consejo rector y el directivo ofrecen una mayor rentabilidad para sus socios. Dichas conclusiones permiten afirmar que las almazaras cooperativas cuya estructura de poder sigue los argumentos de la Teoría de Agencia obtienen mejores resultados para sus socios que aquellas que siguen los planteamientos de la Teoría del servidor en su estructura de poder, permitiendo de este modo, confirmar la hipótesis secundaria H1a.

Tras haber analizado las diferencias de medias entre los grupos, con carácter complementario realizamos un análisis de regresión lineal para explicar la rentabilidad financiera de las almazaras cooperativas en función de su estructura de poder.

TABLA 5

ANÁLISIS DE REGRESIÓN

	Regresión
	Coeficiente estandarizado
Constante	0,2428
Estructura de poder	2,0791 **
F	43.226**
R^2	0,0590

** Significativo para el 5%.

Los resultados del análisis de regresión nos muestran que existe una relación lineal positiva entre la estructura de poder que caracteriza a la alta dirección de una almazara cooperativa y la rentabilidad alcanzada por sus socios. Si tenemos en cuenta las características de la variable independiente, podemos afirmar que la rentabilidad es mayor en las almazaras cooperativas en las que el director y el presidente del consejo rector son personas diferentes que en aquellas en las que dichos cargos coinciden en la misma persona. De este modo, dicho análisis confirma la hipótesis referida a la Teoría de Agencia, como explicación de la relación existente entre estructura de poder y rentabilidad financiera de una almazara cooperativa.

Por último, hay que poner de manifiesto que el coeficiente de determinación R^2, es bajo, pues la rentabilidad de la almazara cooperativa depende de factores internos y externos adicionales, es decir, la estructura de poder de la alta dirección de la almazara cooperativa no es su único determinante. Pero, por nuestra parte solamente queríamos observar si el hecho de que coincidan en una misma persona los cargos de director y presidente del consejo rector era un motivo de variación de la rentabilidad obtenida por el socio.

5. RECOMENDACIONES

Las almazaras cooperativas andaluzas en las que los cargos de director y presidente del consejo rector no coinciden en una misma persona ofrecen

mayores niveles de rentabilidad para sus socios. Esta conclusión afirma que la estructura de poder en las almazaras cooperativas debe seguir los planteamientos de la Teoría de Agencia, para beneficiar a los socios de las mismas.

Con la estructura de poder independiente para las almazaras cooperativas se evita que el presidente pueda tomar decisiones erróneas por su falta de conocimientos sobre algunos temas. Así, el directivo profesional viene a satisfacer la necesidad de formación y de disponibilidad de tiempo de la que carece el presidente, lo que posibilita la búsqueda del mayor beneficio para los socios.

De este modo, entendemos que la profesionalización puede llegar a ser uno de los factores que contribuya a cubrir la necesidad de la almazara cooperativa de mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado, pues permite una adecuada renovación organizativa de sus personas, una adaptación de su cultura y sistemas a los requerimientos del entorno y la introducción de personas con cualidades específicas para la dirección y la toma de decisiones. La profesionalización puede contribuir así a alcanzar este importante fin de la empresa debido a que el mantenimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado es uno de los objetivos primordiales de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ACS, Z. J.; GERLOWSKI, D. A. *Managerial Economics and Organization.* Prentice Hall, New Jersey, 1996.

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Los principios cooperativos del siglo XXI. *CIRIEC-España,* n.º 19, 1995, p. 38-39.

ARAUJO, Y.; GARCÍA, J. M. Factores explicativos de las diferencias en el ejercicio de roles directivos, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa,* n.º 9, 2001, p. 249-284.

ARGRYIS, C. *Integrating the individual and the organization,* New York: Wiley, 1964.

BEL, P. *Las cooperativas agrarias en España.* Valencia: CIRIEC-España, 1997.

BERG, S. V.; SMITH, S. K. CEO and board chairman: A quantitative study of dual vs. unitary boardleadership. *Directors and Boards,* vol. 2, n.º 1, 1978, p. 34-39.

BERLE, A.; MEANS, G. *The Modern Corporation and private property,* New York: Macmillan, 1932.

BUENDÍA, I. Las distorsiones en el funcionamiento democrático de las sociedades cooperativas. ***REVESCO***, n.º 60, 1994, p. 167-174.

CHAGANTI, R. S.; MAJAN, V; SHARMA, S.. Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry. *Journal of Management Studies,* vol. 22, 1985, p. 400-417.

CHAVES, R. *La cooperación empresarial en la economía social.* Valencia: CIRIEC-España, 1996.

CHITAYAT, G. Working relationships between the chairman of the boards of directores and de CEO. *Management International Review,* vol. 25, 1985, p. 65-70.

CHOWDHURY, S. D.; GERINGER, J. M. Institutional ownership, strategic choices and corporate efficiency: Evidence from Japan. *Journal of Management Studies,* vol. 38, n.º 2, 2001, p. 271-293.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R. The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing,* vol. 7, 1992, p. 375-386.

DAILY, C. M.; DALTON, D. R. Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. *Academy of Management Journal,* vol. 37,1994, p. 1603-1617.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALSON, L. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review,* vol. 22, n.º 1, 1997, p. 20-48.

DONALSON, L. y DAVIS, J. H. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, *Australian Journal of Management,* vol. 16, 1991, p. 49-64.

DONALSON, L.; DAVIS, J. H. Boards and company performance-research challenges the conventional wisdom. *Corporate Governance: An International Review,* vol. 2, 1994, p. 151-160.

DOUCOULIAGOS, C. Anote on the volution of homo economicus. *Journal of the Economics Issues,* vol. 3, 1994, p. 877-883.

DRUCKER, P. *Management challenges for the 21 century,* Harper Business, New York, 1999.

EZZAMEL, M. A.; WATSON, R. Organizational form, ownership structure and corporate performance: A contextual empirical analysis of UK companies. *British Journal of Management,* vol. 4, n.º 3, 1993, p. 161-176.

FINKELSTEIN, S.; D'AVENI, R. A. CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal,* vol. 37, 1994, p. 1079-1108.

FUENTES, F. J. *Presente y futuro de las empresas agrarias andaluzas de cereal y olivar. Un análisis empírico.* Córdoba: Publicaciones de la Universidad de Córdoba y Obra Social y Cultural Cajasur, 1999.

GARCÍA, E. *Almazaras cooperativas: la necesidad de una dirección adecuada.* Jaén: Publicaciones de la Universidad de Jaén y Obra Social y Cultural Cajasur, 2002.

GARCÍA, E.; HERNÁNDEZ, M. J.; RUIZ, C. ¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas. ***CIRIEC-España,*** n.º 48, 2004, p. 193-224.

GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la sociedad cooperativa. En varios: *Tempori Serviendum Homenaje al Profesor Dr. Jaime Gil Aluja,* Santiago de Compostela: Milladoiro, 1992, p. 155-168.

GRABKE-RUNDELL, A.; GÓMEZ-MEJÍA, L. R. Power as a determinant of executive compensation. *Human Resource Management Review,* vol. 12, 2002, p. 3-23.

HERNÁNDEZ, M. J. Las posibilidades de las sociedades cooperativas agrarias de influir en el mercado a través de los acuerdos de cooperación, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa,* vol. 8, nº 1, 1999, p. 63-80.

HILL, C. W. L.; SNELL, S. A. External control, corporate strategy and firm performance in research-intensive industries. *Strategic Management Journal,* vol. 9, 1988, p. 577-590.

HIRSCH, P.; MICHAELS, S.; FRIEDMAN, R. Dirty hands versus clean model» *Theory and society,* vol. 16, 1987, p. 317-336.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics,* vol. 3, 1976, p. 305-360.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. The nature of man. *Journal* of *Applied Corporate Finance,* vol. 7, n.º 2, 1994, p. 4- 19.

KESNER, I. F. Directors, stock ownership and organizational performance: An investigation of Fortune 500 companies. *Journal of Management,* vol. 13,1987, p. 499-508.

LANE, P. J.; CANNELLA, A. A.; LUBATKIN, M. H. Ownership structure and corporate strategy: One question viewed from two different worlds. *Strategic Management Journal,* vol. 20, 1999, p. 1077-1086.

MARTÍNEZ, A. Dualidad de poder y rentabilidad de los accionistas: una explicación a través de la Teoría de la Agencia y la Dirección Estratégica. En BARREIRO, J. M.; DÍEZ DE CASTRO, J.; RUZO, E. y LOSADA, F. (Eds.): *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica. La empresa familiar en un mundo globalizado,* Vol. 11, 2003, p. 1-10, Lugo.

McGREGOR, D. *The human side of the enterprise.* New York: McGraw-Hill, 1960.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. *Hechos y cifras del sector agroalimentario 2001.* Madrid: MAPA, 2001.

MOLZ, R. Managerial domination of boards of directors and financial performance. *Journal* of *Business Research,* vol. 16, 1988, p. 235-249.

PEARCE, J. A. The relationship of internal versus external orientations to financial measures of strategic performance. *Strategic Management Journal,* vol. 4, 1983, p. 297-306.

PERROW, C. *Complex Organizations: A critical essay.* New York: McGraw Hill, 1986.

RAMASWAMY, K.; MINGFANG, L.; RAJARAM, V. Variations in ownership behavior and propensity to diversify: A study of the Indian corporate context. *Strategic Management Journal,* vol. 23, 2002, p. 345-358.

RECHNER, P. L.; DALTON, D. R. The impact of CEO as board chairperson on corporate performance: Evidence vs. rhetoric. *Academy of Management Executive,* vol. 3, n.º2, 1989, p. 141-143.

RECHNER, P. L.; DALTON, D. R. CEO duality and organizational performance: A longitudinal analysis. *Strategic Management Journal,* vol. 12, 1991, p. 155-160.

VARGAS, A. *El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva visto desde sus empresas más destacadas. Un estudio de los principios cooperativos y de las relaciones socios-gerencia profesional.* Trabajo de investigación. Concurso-oposición a Catedrático de Universidad. Universidad de Huelva, 2000.

VARGAS, A. La teoría de agencia versus la teoría del servidor: una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva. En *Actas de la X international Conference of AEDEM. Regio Calabria (Italia), 4-6 septiembre 2001*. En: Best Papers Proceedings, 2001, p. 1067-1076.

VARGAS, A.*;* GARCÍA, E. La teoría de agencia versus la teoría del servidor: una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias del País de Gales (Reino Unido), *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica.* Lugo: 12-14 de febrero 2003. Volumen I, 2003, p. 1-10. En: *Gestión Científica Empresarial. Temas de investigación actuales.* A Coruña: Netbiblo, 2003, p. 19-31.

VARGAS, A.; GARCÍA, E. La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias, *CIRIEC-España,* n.º 46, 2003, p. 85- 116.

WALSH, J. P.; SEWARD. J. K. On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms, *Journal of Management Review,* vol. 15, 1990, p. 421 -458.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting.* New York: Free Press, 1985.

LA IMPLANTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS: EL MODELO DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE CIEGOS ESPAÑOLES

POR
ANTONIO LUIS MORENO ALBARRACÍN*

RESUMEN

En las organizaciones modernas, el desempeño de la actividad gestora implica necesariamente el sometimiento a unos sistemas de control y el empleo de los mismos, con la finalidad de que el profesional a quien le ha sido confiada la capacidad directiva, conociendo lo que sucede en el ámbito de su actuación, pueda adoptar las decisiones óptimas en cada momento y, cuando sea necesario, emprender las oportunas medidas correctoras.

En el presente artículo realizamos un estudio de los indicadores de gestión y su aplicación a organizaciones sin ánimo de lucro. Comenzamos estableciendo unas diferencias generales entre Administración Pública, empresas privadas y organizaciones no lucrativas, para centrarnos posteriormente en la definición de esta herramienta para la gestión, así como los atributos que debe reunir. Con posterioridad, enfocamos nuestro estudio en el ámbito de las entidades no lucrativas en nuestro país, haciendo especial referencia a la necesidad de información que demandan este tipo de entidades así como las dificultades de implantación de indicadores en las mismas, motivadas tanto por las peculiares rasgos distintivos de estas unidades como por la problemática que presenta la valoración de las entradas y las salidas.

Consideramos conveniente poner de manifiesto las ventajas que para este tipo de organizaciones conlleva el uso de unos instrumentos denominados indicadores de gestión, entendiendo como tales un conjunto de herramientas de trabajo que,

* Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología. Universidad de Jaén.

apoyándose en datos proporcionados por la contabilidad, exceden en su contenido a los estados tradicionales como son las Cuentas Anuales y otros documentos no obligatorios, proporcionando una información relativa a variables claves para la organización.

Finalmente, completamos el trabajo con un análisis específico de la evolución histórica y situación actual de una entidad como es la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) que, por su diseño presupuestario y modelo de prestación de servicios, entendemos se constituye en un útil referente para el objeto de este estudio.

Palabras clave: entidades no lucrativas, indicadores de gestión, ONCE, control de gestión.

ABSTRACT

In modern organizations, performance of management implies necessarily the commitment to a certain control systems and the usage of them, with the purpose that the professional in charge, knowing what is going on in his environment, may be able to adopt optimum decisions at every moment and, whenever needed, undertake the proper corrector actions.

In the present article we carry out an study on the management indicators and their application to non-for-profit organisations. We start out establishing general differences between Public Administration, private companies and non-for-profit organisations, to focus afterwards in the definition of this management tool, along with the attributes that must enclose. Later on, we focus our study in the environment of the not lucrative entities in our country, making specific reference to the information needs that these type of entities demand, along with the difficulties of implementation of indicators in them, motivated by the peculiar distinctive characteristics of these units and by the problematic shown in the appraisal of inbounds and out bounds.

We consider convenient to show the advantages that for these kind of organizations involves the usage of some instruments known as management indicators, understanding them as a joint of tools that, leaning on the data given by the accounting, exceed the content of traditional info such as the Annual Accounting Report and other not required by law documents, providing info regarding key variables for the organization.

Finally, we fulfil the job with an in-depth specific analysis of the historical evolution and the actual situation of an entity such as the Spanish National Organisation of the Blind that, due to its budget design and model of service provider, we understand it becomes a useful reference for the purpose of this study.

Key words: non-for-profit organisations, management indicators, Spanish National Organisation of the Blind (ONCE), management control.

1. INTRODUCCIÓN

Con independencia de la actividad y tamaño de cualquier organización, todas desarrollan actividades de planificación y control de gestión como funciones esenciales de la dirección, si bien pueden producirse diferencias en cuanto a los procedimientos y medios con que dichas tareas se desempeñan. «En las grandes organizaciones, dicho control tiende a estar formalizado; en las más pequeñas es, a menudo, bastante informal; las entidades no lucrativas (ENL), al fin y al cabo organizaciones, no están al margen de esta aseveración» (FERNÁNDEZ y otros, 1996: 53).

Cuando el campo de actuación se refiere al entorno de la Administración Pública en cualquiera de sus manifestaciones, la gestión que en ella se desarrolle deberá someterse al cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia y economía. Estos tres principios, indisolubles de cualquier actuación pública, cobran aún si cabe mayor protagonismo al encontrarse expresamente recogidos en la redacción de nuestra Carta Magna, de tal forma que mientras que en el artículo 31.2 se establece que «el gasto público realizará una asignación equitativa de los recursos públicos, y su programación y ejecución responderán a los criterios de eficiencia y economía», en el artículo 103.1 se indica que «la Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación (...)».

Si nos situamos en el ámbito de las organizaciones privadas, la gestión que en ellas se implemente no se encuentra exenta del cumplimiento de los principios anteriormente indicados, si bien es cierto que se producen diferencias sustantivas en cuanto a los métodos empleados, objetivos perseguidos y marco de actuación.

De otra parte, en las organizaciones no lucrativas, el hecho por sí mismo de no perseguir como finalidad última la maximización del beneficio, no las exime de desarrollar una correcta gestión, que habrá de realizarse con el uso más racional de los recursos disponibles. En este tipo de entidades, la obtención de una adecuada rentabilidad, no necesariamente económica, debe constituir uno de los pilares de su actuación. Es decir, el hecho que entre sus objetivos no se encuentre el ánimo de lucro, no implica que los recursos de que dispone no hayan de ser utilizados conforme a los criterios de eficacia, eficiencia y economía.

Las Administraciones Públicas, entidades privadas y organizaciones sin ánimo de lucro van a presentar significativas diferencias en cuanto al régimen jurídico, criterios de gestión, mecanismos de control, rendición

de cuentas, etc. En una primera aproximación, los aspectos de mayor relevancia podemos centrarlos en:

a. Tipo de actividad. Mientras que las Administraciones Públicas desempeñan su cometido tratando de alcanzar determinadas orientaciones sociales como la redistribución de la renta o de la riqueza nacional, la producción de bienes o servicios para satisfacer el bienestar de la ciudadanía y la cobertura de necesidades básicas en el ámbito educativo, sanitario y asistencial, entre otros, las entidades privadas desarrollan su actividad produciendo bienes y servicios para la venta. Por su parte, las organizaciones no lucrativas realizan su labor mediante la prestación de servicios (también entrega de bienes, incluida en ocasiones su producción), en aquellos ámbitos en los que existe un elevado nivel de insatisfacción por parte de grupos que demandan la cobertura de ciertas necesidades.
b. Financiación. Las Administraciones Públicas obtienen sus recursos vía tributos u otros pagos obligatorios, así como a través de transferencias del Estado u otras administraciones. Las empresas privadas, mediante la venta de sus productos o la prestación de sus servicios y el consiguiente cobro a clientes (ocasionalmente mediante operaciones extraordinarias). Sin embargo, las entidades no lucrativas emplean unos sistemas de captación de recursos más imaginativos y. generalmente, menos regulados: cuotas de asociados, subvenciones procedentes tanto del sector público como del privado, fabricación y/o venta de productos, donaciones, financiación de entidades financieras, acuerdos con administraciones públicas o empresas privadas, etc.

Si bien con anterioridad se han detallado las diferencias que a nuestro criterio son más destacables para el objeto de nuestro estudio, con un criterio mucho más analítico detallamos las que figuran en el siguiente cuadro:

ASPECTO	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS	ENTIDADES NO LUCRATIVAS
Régimen jurídico	Ordenamiento jurídico público. Derecho Administrativo	Ordenamiento jurídico privado. Derecho Mercantil, Civil, Laboral, etc.	Ordenamiento jurídico específico.
Régimen contable	Contabilidad Pública Plan General de Contabilidad Pública y normas de la I.G.A.E.	Contabilidad Empresarial Plan General de Contabilidad	Plan General de Contabilidad Entidades sin fines lucrativos
Financiación	Transferencias de fondos del Estado u otras administraciones Tributos	Ingresos por venta de bienes y/o prestación de servicios	Imaginativa: cuotas asociados. subvenciones públicas o privadas, cobro servicios prestados, etc.
Gestión	No competencia en libre mercado. Sin ánimo de lucro Política	Búsqueda de rentabilidad económica	Maximizar la cobertura de necesidades con los medios disponibles. Poco profesionalizada
Régimen presupuestario	Presupuestos vinculantes Limitación cuantitativa y cualitativa.	Sin restricciones exclusivamente presupuestarias	Obligatorias en fundaciones de competencia estatal y asociaciones declaradas de utilidad pública
Control interno	Previo: de legalidad Posterior: financiero Función interventora	Control posterior financiero	Control posterior financiero o liquidación presupuesto, según tipo de entidad

FUENTE: Adaptado de Orta, M. y Arquero, J. L 2001 y elaboración propia.

Con independencia de que nos situemos en el ámbito de la Administración Pública, en el de las entidades privadas o bien ante organizaciones sin finalidad lucrativa, parece evidente que, en todo caso, al margen de la existencia o ausencia de ánimo de lucro, la gestión ha de disponer

necesariamente de algunas herramientas que le permitan conocer y medir lo realizado, así como valorar si es posible el logro de los objetivos propuestos. En palabras de GONZALO y otros (1995:16), «toda organización, siempre que tenga un proceso racional de toma de decisiones económicas, puede ser abordada por el experto en sistemas de control para modelizar sus procesos, así como diseñar la obtención y circulación de la información para que la gestión pueda hacerse más eficiente».

Los indicadores no son más que un instrumento al servicio del usuario que permite establecer un sistema de evaluación relativo a la gestión realizada en el período en que se aplica dicho indicador. Es decir, deben entenderse como un mecanismo de control de la gestión y siempre al servicio de ella, pero en ningún caso como un objetivo en sí mismo, ya que si se constituyen en esto último, su uso carecería de cualquier sentido.

2. CONCEPTO Y NECESIDAD DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Estudiada la opinión de diversos autores y asociaciones, hemos considerado oportuno mencionar las que consideramos más interesantes para el objeto de nuestro trabajo, exponiéndose a continuación.

En el Glosario de Contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, en adelante AECA, (1995: 99) se hace referencia tanto a indicadores de control como de gestión, entendiendo los primeros como «unidades de medida que son utilizados en los sistemas de control para servir de referente, tanto en la fijación de objetivos iniciales, como para evaluar a posteriori el logro de tales objetivos». Según esta asociación, para que resulten de utilidad han de identificarse las variables clave de la empresa tanto en su conjunto como en cada centro en particular. En este sentido, se entiende por variables clave aquellas áreas o actividades que garantizan el éxito de una unidad y, por tanto, la consecución de sus objetivos.

Recientemente, esta asociación, en el Documento 16 titulado «Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas» (2000: 31-32), pone de manifiesto la definición de indicadores como «unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos».

MUÑOZ MACHADO (1999: 220) utiliza el término sensor, relacionándolo con la medición del cumplimiento de los objetivos, e indicando que es un:

a. Método o instrumento mediante el que puede llevarse a cabo la evaluación del cumplimiento de un objetivo, expresando los resultados mediante números.
b. Dispositivo especializado de percepción, diseñado de modo que le sea posible detectar la presencia e intensidad de ciertos fenómenos y tenga capacidad de convertir el conocimiento detectado en «información»,
c. Dispositivo capaz de detectar la intensidad de los fenómenos para los que se ha diseñado.

En todas estas interpretaciones parece implícita la relación entre la acepción indicador con la medición y cumplimiento de alguno o varios objetivos.

No obstante lo anterior, son otros muchos autores los que destacan el valor instrumental del término indicador con su utilidad y directa implicación en la medición, seguimiento y logro de los objetivos de eficacia y eficiencia. Es, precisamente en este contexto, en el que se identifica con el término indicador de gestión.

En este sentido, AECA (1995: 99) pone de manifiesto que los indicadores de gestión son los que «permiten efectuar un seguimiento de las variables clave. Así, cada centro de responsabilidad dispondrá de una serie de indicadores de gestión; algunos serán de carácter financiero, cuyos datos podrán obtenerse a partir de la contabilidad de gestión, siendo no financieros otros indicadores, lo que exigirá disponer de una información extracontable para su medición».

Para ORTIGUEIRA BOUZADA (1987: 113) «se trata de una magnitud que está siempre asociada a la noción de fenómeno o sistema. Con relación a éste puede desempeñar dos tipos distintos de funciones. Una tiene carácter descriptivo e intenta ilustrar sobre el conocimiento de la situación o estado del sistema así como su evolución en el tiempo. La otra tiene una misión valorativa, es decir de apreciación de los efectos que determinada acción o acciones pueden provocar o desencadenar en el sistema».

En opinión de NAVARRO GALERA (1998: 15-16), por indicadores de gestión habrán de considerarse «aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concebido éste en su triple vertiente de control de eficacia, control de eficiencia y control de economía».

La importancia de la utilización de estos instrumentos se encuentra en su capacidad de contribuir al proceso de mejora de la gestión (utilidad interna), toda vez que supone de una parte un control de la misma, y de otra, un referente para conocer el grado de bondad con que ésta se lleva a cabo. Pero no por ello deja de ser importe el interesante papel que

desempeñan frente a terceros (utilidad externa), mas aún en organizaciones sin ánimo de lucro, en las que la participación activa en la vida de la entidad por parte de personas ajenas a la gestión puede dar lugar a que se alcancen con menores costes y en mejores condiciones los objetivos perseguidos. Para poder mejorar es necesario ejercer la crítica, pero para que esta crítica sea sostenible, hay que contar con un elemento objetivo: la información. De acuerdo con ORTIGUEIRA (1997: 112) «cualquier tipo de control (...) precisa de información; y, la mejor información, se suele expresar en forma de indicadores»,

3. **CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍA**

Si mediante el uso de este tipo de instrumento se pretende dotar a la gestión de una batería de herramientas que tengan utilidad en cuanto a la valoración de lo que sucede y la adopción de decisiones para el futuro, resulta evidente que los mismos deberán reunir una serie de propiedades o características que permitan que la información en la que se apoyan se encuentre lo suficientemente contrastada para garantizar que las decisiones que se adopten de acuerdo con dicha información sean lo suficientemente coherentes con los objetivos de la unidad económica que los aplica.

Nos centraremos en primer lugar en analizar cuales han de ser esas características o propiedades que han de reunir los indicadores de gestión.

Para AECA (2000: 32), la validez de los indicadores va a estar relacionada con que estos reúnan una serie de cualidades. A saber: relevancia, pertinencia, objetividad, univocidad y accesibilidad.

Para ORTIGUEIRA BOUZADA (1987: 120-124), «si se pretende optimizar la función para la cual se han seleccionado o construido, conviene que los indicadores satisfagan ciertas cualidades. Estas cualidades pueden ser contradictorias en muchas ocasiones. Y pueden evolucionar en el tiempo, de ahí que se imponga la necesidad de una revisión periódica con el fin de mantener todas sus excelencias». Las propiedades que han de reunir los indicadores de gestión son, a juicio de este autor: pertinencia, objetividad, univocidad, sensibilidad, precisión, fidelidad y accesibilidad.

Si bien NAVARRO GALERA (1998: 24) realiza la aportación que más adelante se detalla refiriéndola a las Administraciones Municipales y a las entidades públicas en general, a criterio nuestro sigue siendo plenamente aplicable en las organizaciones sin finalidad lucrativa, de tal forma que se puede entender que para que estos instrumentos «resulten útiles a los efectos de la medición de la eficacia y de la eficiencia, cada uno de

ellos deberá, ineludiblemente, cumplir, las siguientes propiedades o atributos, que, definiendo su perfil mas idóneo, garanticen la bondad de su contenido informativo y, al mismo tiempo, sirvan como criterios de aceptación o rechazo de un determinado indicador». Estas propiedades, además de ser detalladamente descritas por el autor, pueden resumirse en: fiabilidad, comprensibilidad, factibilidad económica, accesibilidad, comparabilidad, sensibilidad, relevancia, objetividad, precisión, pertinencia, significación, univocidad, imputabilidad, fidelidad, oportunidad, operatividad, identificabilidad, consistencia, equilibramiento, encadenamiento y credibilidad y aceptabilidad.

Contrastando la opinión de variados autores, se deduce implícitamente la existencia de un amplio consenso de forma significativa en que, entre otros atributos, los indicadores de gestión deben cumplir los detallados en la introducción del Plan General de Contabilidad en relación con las Cuentas Anuales, y que aplicados a los elementos que nos ocupan, podemos explicados de esta forma:

- Comprensible: para que puedan convertirse en instrumentos útiles a la gestión, han de ser fáciles de entender por los usuarios que tienen la responsabilidad de valorados.
- Relevante: proporcionando una información verdaderamente significativa, centrándose sobre aspectos de importancia en la gestión, y dejando al margen cuestiones poco transcendentales en la marcha de la organización. Un indicador no podrá informar pormenorizadamente de toda la marcha de la entidad, sino de aquellas parcelas que previamente se encuentren definidas como auténticamente fundamentales, o incluso de la organización en su conjunto.
- Fiable: tanto el proceso de obtención de datos como la interpretación del valor del indicador en sí mismo ha de encontrarse carente de errores significativos. Para ello, la información debe encontrarse adecuadamente contrastada. Tan importante como lo anterior es que los distintos valores del indicador y la información que cada uno de ellos represente se encuentre apoyada en bases suficientemente contrastadas.
- Comparable: un alto valor del elemento que nos ocupa se encuentra en el establecimiento de comparaciones entre distintos períodos de tiempo, diversas entidades o, incluso entre distintas unidades dentro de la propia organización, siempre que sean susceptibles de estos contrastes.
- Oportuno: si nos encontramos ante un instrumento cuya finalidad última es la mejora, cualquier desfase temporal en la presentación de esta información da lugar a que la aplicación del indicador carezca de todo valor.

Con todo lo anterior, podemos establecer con carácter general los siguientes atributos que han de reunir los indicadores de gestión para alcanzar el objetivo que se pretende:

Atributo	Descripción
Pertinencia	Mantenimiento de la significación en el tiempo.
Fiabilidad	Posibilidad para verificar el contenido informativo del indicador, constando los datos suministrados con la realidad objeto de medición.
Precisión	Margen de error aceptable. Para ello se debe trabajar con los medios humanos y materiales mas adecuados para reducir esta contingencia.
Comprensibilidad	Elevada claridad en la exposición de los datos informativos. Fáciles de entender por todos los usuarios a los que se dirige el valor.
Objetividad	Posibilidad de cálculo sin ambigüedad a partir de las magnitudes observables. Un indicador habrá de mostrar valores iguales ante un mismo fenómeno, con independencia de la persona encargada de realizar la medición.
Economicidad	La utilidad derivada de la implantación de un indicador ha de ser mayor que el coste de su obtención. Naturalmente, habremos de referir este atributo al tipo de ENL, ya que no todos los indicadores van a ser factibles en cualquier organización, pero si lo pueden ser en alguna de ellas.
Univocidad	Rasgo que muestra un comportamiento monótono del indicador ante variaciones del fenómeno medido. Los cambios experimentados por el valor del indicador han de ser proporcionales a las alteraciones producidas en la variable objeto de medición.
Accesibilidad	Posibilidad de asignarle, de forma rápida, un valor cuyo coste de obtención sea aceptable.
Relevancia	Proporcionando información significativa, que se centre en aspectos de importancia para la gestión, y dejando al margen cuestiones meramente secundarias. No por ello el indicador ha de referirse necesariamente a la organización en su conjunto, sino que también puede informar sobre aspectos parciales de la misma.
Comparabilidad	La obtención de un valor del indicador en un momento determinado poca información representa si no es posible su comparación con otros valores de referencia. Esta comparación puede realizarse en dos sentidos: interno (estableciendo comparaciones entre periodos significativos: meses, trimestres, etc.) o externo (permitiendo contrastar el valor del Indicador entre distintas ENL que presenten características similares).

Atributo	Descripción
Sensibilidad	Capacidad para reaccionar ante variaciones del fenómeno medido, por pequeñas que puedan resultar.
Significación	Capacidad para integrar en el valor todos los datos relacionados con los diferentes aspectos que deben medirse.
Fidelidad	Los posibles sesgos indisolubles del propio indicador han de afectar de forma similar a diferentes momentos del tiempo, y a las diferentes ENL en los que se aplique el mismo.
Oportunidad	Cualquier información presentada a destiempo carece de todo valor. La oportunidad de un indicador es una cualidad apreciable en tanto que permite la adopción de decisiones que mejoren la marcha de la organización.
Imputabilidad	Debe suministrar la información suficiente que permita conocer cuales son las causas que han originado el estado actual de la situación medida.
Operatividad	Capacidad para aplicarlo a la mejora de la gestión. Un indicador no será operativo si, una vez que ha puesto de manifiesto los problemas de la ENL, por barreras administrativas, culturales de la propia organización, resistencias del personal o de la propia gestión, etc. No tiene una aplicación práctica.
Uniformidad	Ha de presentar el contenido informativo de forma consistente a lo largo del tiempo, sin cambios significativos. Lo que sí puede variar es, naturalmente, el valor del indicador, pero no los conceptos de partida que se formularon.
Inequivocidad	No ha de permitir interpretaciones contrapuestas.
Credibilidad	Es un atributo básico para hacerla operativo, de tal forma que para garantizar su utilidad en la adopción de decisiones, es necesario que goce del crédito suficiente entre los diferentes usuarios.

Los indicadores pueden presentar múltiples clasificaciones dependiendo de cual sea el criterio con que éstas se establezcan. A modo de síntesis hemos tomado los empleados por AECA en su documento n.º 16, y por ORTIGUEIRA BOUZADA (1997: 116). De acuerdo con ello, tenemos:

a. Según el objeto a medir:

a.1.) De resultados. Pretenden medir los resultados realmente alcanzados en comparación con las previsiones realizadas.

a.2) De proceso. Proporcionan información relativa a las actividades y su eficiencia.

a.3.) De estructura. Miden variables relativas al coste y utilización de los diferentes recursos.

a.4) Estratégicos. Suministran información sobre aspectos que, si bien no están directamente relacionados con las principales actividades de la organización, si tienen una fuerte influencia sobre los logros de los objetivos de estas organizaciones.

b. Según el ámbito de actuación:

b.1) Internos. Hacen referencia a aspectos relacionados con la actividad interna de la ENL. Citamos a modo de ejemplo, el número de kilómetros que por término medio, realiza mensualmente un profesor de apoyo para personas con deficiencias, el grado de satisfacción que manifiesta el beneficiario de una actividad realizada, el número de participantes en un viaje programado con relación a los inicialmente previstos, etc.

b.2) Externos. Repercusión que tiene fuera del ámbito de la organización determinadas actividades relacionadas con los servicios. Por ejemplo, número de personas que encuentran trabajo sobre el total de las que han sido sometidas a un proceso de rehabilitación o integración.

c. *Según el rol que desempeñen para los observadores:*

c.1) Cognitivos. Expresan los valores reales de los atributos del sistema e identifican un futuro probable, no el deseado.

c.2) Normativos. Traducen ciertas preferencias sobre los valores de los atributos del sistema, intuyendo un futuro deseable.

4. LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

4.1. Una aproximación a la gestión del sector no lucrativo en España

En palabras de Serra Martín (1990: 74-75), «el proceso de construcción de la democracia política en nuestro país ha creado la idea en algunos sectores influyentes o líderes de opinión, absolutamente gratuita, de que la existencia de un aparato de Estado con funcionamiento democrático

hace inútiles e innecesarias a las ENL[1].» Esta idea ha ido tomando cuerpo por un ambiente social y cultural economicista y hedonista, en el que enriquecimiento individual y el éxito personal se configuran como unos de los principales motores de la sociedad.

Para este autor «estos factores han dejado al sector no lucrativo al margen del proceso de construcción de la sociedad democrática para lo cual, como lo demuestran fehacientemente las estructuras de los países anteriormente citados[2], mucho más complejas y ricas, hace falta algo mas que un Estado y un sector productivo.»

En definitiva, se hace necesaria la existencia de un colectivo de organizaciones que, al margen del sector público y del privado, dispongan de recursos suficientes para atender la cobertura de todas aquellas necesidades a las que, bien por falta de medios, bien por incapacidad en sus propias estructuras, no son capaces de llegar los sectores citados con anterioridad.

Como consecuencia de los cambios producidos en los últimos años, nos encontramos con un sector en expansión, que goza cada vez de mayor aceptación social, experimentando un crecimiento significativo tanto en el número de organizaciones de este tipo como en el volumen de algunas de ellas. Este reconocimiento social se apoya básicamente en el carácter no lucrativo de la dedicación de sus miembros y en la importante labor que desempeñan. En palabras de DIRK JARRÉ (I 991: 97-98) «Para comprender mejor la naturaleza, la especificidad y las capacidades de las asociaciones es importante analizar las diferentes tareas que éstas cumplen». A criterio de este autor, se pueden distinguir principalmente cuatro funciones importantes:

a) Aportar innovaciones.
b) Prestar servicios.
c) Actuar como defensor.
d) Garantizar valores.»

Tradicionalmente las ENL han dedicado pocos medios a la mejora de su gestión, tal vez en el convencimiento -equivocado, por otra parte- de que el empleo de ciertos recursos con este objetivo implica al mismo tiempo detraerlos de la finalidad última para la que nacieron este tipo de organizaciones: asistencia social, culturales, cívicos, educativos, científicos, deportivos, integración laboral, cooperación para el desarrollo,

[1] El autor las denomina ONLS, haciendo referencia a asociaciones y fundaciones, principalmente.

[2] Se refiere a Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Alemania, Canadá y la mayor parte de países desarrollados, en los que este sector tiene un elevado nivel de implantación, reconocimiento y presencia social.

protección del medio ambiente, etc.[3]. Por ello se hace necesaria la elaboración de modelos tanto en el ámbito de cálculo de costes, elaboración y seguimiento presupuestario, como en el diseño de indicadores que faciliten el conocimiento cuantitativo y cualitativo, económico y financiero, y desde un punto de vista tanto estático como dinámico, de la gestión de este tipo de organizaciones. VELA BARGUÉS (1991:587), refiriéndose a la medida del éxito en este tipo de organizaciones, incide en que «la gerencia debería por supuesto ocuparse de la economía y de la eficiencia, pero el éxito debe ser determinado en términos distintos a los de satisfacción de un mercado y capacidad de generar beneficios.»

Como consecuencia de una estructura organizativa mucho más flexible, así como del régimen jurídico en el que se sitúan, este tipo de entidades suelen dar respuesta a los problemas de su entorno con mayor inmediatez, capacitándolas al mismo tiempo, para actuar con cierto margen de innovación, toda vez que sus estructuras no se encuentran excesivamente burocratizadas, lo que les permite con mucha frecuencia detectar rápidamente los problemas y adecuar los medios para su resolución. «Con frecuencia, vemos que las ENL combinan la introducción de métodos originales con la aplicación de un espíritu de empresa, lo que puede hacer que sus acciones sean particularmente eficaces» (CABRA y otros, 1993: 34). Su componente decisorio, al carecer de una elevada rigidez organizativa, le permite un amplio margen de imaginación. En palabras de AECA (2001: 19-20) «Así, las ENL han desempeñado de forma eficaz la función de pioneras en numerosos casos concretos. (...) Otras veces, han aplicado en la gestión métodos empresariales conocidos,

[3] El ar1ículo 2.º.1 de la Ley 30/1.994, indica textualmente: «Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general: de asistencia social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, de cooperación para el desarrollo, de defensa del medio ambiente o de fomento de la economía o de la investigación, de promoción del voluntariado, o cualesquiera otros de naturaleza análoga.»

Por otra parte, la actualmente en vigor Ley *50/2002,* de Fundaciones, incorpora otras finalidades adaptándose a las nuevas demandas sociales, recogiendo: «defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico» Si bien la siguiente apreciación era realizada en referencia a la Ley 30/1994, podemos concluir que mantiene su vigor para la actual Ley *50/2002* en el sentido de que esta relación de actividades no las convierte en exhaustivas, sino tan solo en indicativas de los fines que pueden resultar de interés general (PIÑAR MAÑAS, 1995: 15-16).

pero han propiciado estructuras de trabajo y enfoques diferentes a los tradicionales».

Como aspectos relevantes de la información que deben ofrecer estas entidades, podemos señalar los siguientes, algunos de los cuales se encuentran recogidos en las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos:

- Patrimonio de la Entidad y su afectación a los fines de interés general objeto de la actividad propia.
- Excedente del ejercicio y su función como autofinanciación, poniendo de manifiesto el ahorro o desahorro producido en el ejercicio.
- Indicación sobre el cumplimiento de fines de interés general. Cuantificación de los costes de las actividades realizadas en cumplimiento de fines de interés general.
- Presupuesto y su liquidación.
- Grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente previstos. Nivel de satisfacción en el cumplimento de objetivos. Viabilidad de la organización.

4.2. Necesidad de información en el ENL

Los grupos que demandan información relativa a la marcha de la ENL, podemos clasificados conforme al siguiente criterio:

a. Gestores. Para adoptar las decisiones más correctas en cada momento.
b. Aportadores de recursos. Distinguimos dos grupos:

   b.1. Acreedores y/o proveedores. Interesados fundamentalmente en la marcha de la entidad para garantizarse el cobro de sus derechos.

   b.2. Colaboradores. Entendiendo por tales, aquellas personas físicas o jurídicas que han aportado recursos sin ánimo de obtener rentabilidad alguna, incluso sin esperar su devolución, con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos para los que se creó la institución. Su principal preocupación va a radicar en la forma en que los recursos se gestionan, es decir, en la eficacia y eficiencia con que los gestores desempeñan la tarea encomendada.

c. Beneficiarios: Cuya principal preocupación suele centrarse en constatar la garantía de que la situación financiera de la entidad pueda permitir la prestación de esos servicios durante un tiempo mas o menos prolongado.

Mientras que los directivos van a demandar elevados volúmenes de información para la adopción de las decisiones óptimas en cada momento, los acreedores comerciales y financieros pueden obtener estos datos mediante el estudio de las Cuentas Anuales, esto es: el Balance, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y la Memoria. Por su parte, los colaboradores que han aportado recursos habitualmente de forma desinteresada desde un punto de vista económico, van a utilizar el Presupuesto y la liquidación del mismo como instrumentos para valorar el grado de eficacia y eficiencia de la gestión realizada. Al tercer grupo, los beneficiarios, se les puede proporcionar la información demandada mediante las Cuentas Anuales, en las que se puede poner de manifiesto implícitamente la probabilidad de continuidad del servicio prestado.

No obstante, al margen de estos grupos, es la propia organización en si misma, integrada por todos los miembros que la componen, la que necesita disponer de unos instrumentos que le permitan conocer y valorar lo realizado. Estas herramientas las constituyen los indicadores de gestión, que habrán de estar diseñados a medida de cada ENL, valorando y representando variables internas y externas de la organización con el objetivo último de mejora de la gestión realizada.

En términos generales podemos afirmar que un gran número de ENL no han abordado el reto de modernizar sus sistemas contables, encontrándose motivada esta situación tanto por la falta de profesionalidad en la gestión y administración -frecuentemente estas tareas se realizan altruistamente- como por el convencimiento de que la información proporcionada por los sistemas actuales es mas que suficiente. Para Giménez Barriocanal (1995: 59) «la contabilidad, en su conjunto, suele ser vista como un mero elemento de rendición de cuentas o de accesos a determinadas subvenciones públicas que la exigen, pero no como un instrumento eficiente de gestión».

4.3. Dificultades en la implantación de indicadores en la gestión de las ENL

La implantación de cualquier cambio en los sistemas de control de gestión tradicionales genera habitualmente resistencias en el seno de la organización, ya sea pública, privada o, como en el caso que nos ocupa, se trate de organizaciones no lucrativas. Las razones que motivan estas resistencias pueden encontrarse en el temor a perder parcelas de poder, miedo al cambio, conflictividad laboral, etc.

Si pretendemos aplicar un novedoso sistema en el control de la gestión que sea de utilidad, habremos de usar la habilidad suficiente para

superar las resistencias anteriormente mencionadas, mediante el empleo de medios técnicos (presupuesto por programas, por actividades o por objetivos), y humanos (fomentar la participación de los trabajadores reforzando su motivación incluso con cambios en la política retributiva, propiciando nuevos valores en la cultura de la organización que tiendan a una mayor calidad en el servicio prestado, consiguiendo el apoyo de los grupos de poder en la estructura informal, etc.).

Aplicando estas consideraciones a nuestro objeto de estudio, las ENL, nos encontramos con las siguientes dificultades en la implantación de un sistema de control basado en indicadores:

4.3.1. DERIVADAS DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN

a. La delimitación de objetivos. Cualquier tipo de entidad, entre ellas las no lucrativas, desarrollan su actividad con la finalidad de alcanzar uno o varios objetivos. Uno de los principales problemas con los que se encuentran las ENL es la definición del objetivo y, supuesta la existencia de mas de uno, su jerarquización. Serra (1990:76) indica que este proceso resulta altamente complejo en el caso de las ENL fundamentalmente por tres razones: el carácter intangible de muchos de los objetivos propios de estas organizaciones, la coexistencia de mas de un objetivo estratégico, y la dificultad que plantea la evaluación de resultados cuando el objetivo no es específicamente económico.

   El hecho de no encontrarse claramente delimitados y jerarquizados los objetivos, puede dar lugar a una planificación estratégica vacilante que desoriente la acción gestionaría.

b. La función directiva. Si bien es cierto que cualquier generalización puede llevarnos a planteamientos incorrectos, y que encontramos organizaciones con un alto nivel de perfeccionamiento en su gestión, habitualmente nos encontramos con una actuación directiva desempeñada mediante órganos como Patronatos o Juntas de Gobierno, integrados por personas que desempeñan su actividad con una dedicación no siempre plena, y que no gozan necesariamente de un alto nivel de profesionalización, que desarrollan su trabajo junto a profesionales altamente cualificados. Esta situación puede servir como caldo de cultivo para el nacimiento de conflictos en el proceso de toma de decisiones, pudiendo producirse las siguientes situaciones:

   - Una excesiva delegación por parte de los órganos de gobierno en los servicios técnicos más profesionalizados puede dar

lugar a que se pierda, al menos parcialmente, la finalidad última de la propia institución, dado que al guiarse por criterios economicistas, dejen de cubrirse los objetivos sociales básicos para los que la organización ha sido creada.

- Un nivel excesivo de dependencia de los órganos de gobierno, de forma tal que asuman como si de un poder absoluto se tratara todas y cada una de las decisiones cotidianas, va a provocar una falta de motivación en el resto del personal, originándose ineficiencias que, de otra forma, serían evitables.

4.3.2. DIFICULTAD DE VALORACIÓN DE LAS ENTRADAS

En el momento de medir los costes de las diferentes actividades nos encontramos con el problema de que habitualmente en este tipo de entidades no se encuentran implantados modelos de contabilidad de gestión que nos facilite esta tarea. La otra dificultad radica en el criterio de valoración a emplear para tener un referente en tomo a la aportación del voluntariado, entendiendo por ello a aquellos miembros que, con independencia de su vinculación mas o menos estrecha con la organización, dedican una parte de su tiempo, de forma altruista, a desempeñar labores que permitan alcanzar los objetivos últimos para los que han nacido estas entidades.

4.3.3. DIFICULTAD DE VALORACIÓN DE LAS SALIDAS

A diferencia de las empresas privadas, en las que existe una razonable correlación entre la evolución del beneficio a lo largo de determinados períodos de tiempo y la gestión desarrollada, en las ENL no se dispone de un referente que, en términos generales pueda proporcionar una primera aproximación con carácter general relativa a la marcha de la organización. En el ámbito privado podemos encontrar ese indicador en la relación precio-calidad-cantidad, siendo el consumidor el que con su decisión relativa a la compra pone de manifiesto la evaluación que percibe de esta medida.

Resulta tremendamente complejo valorar los outputs que perciben los beneficiarios de estas entidades, toda vez que en un elevado número de ocasiones no se trata de una prestación aislada, sino que implica un cúmulo de coberturas ya de por sí difíciles de describir. En el caso de una atención a un determinado colectivo desfavorecido, habría que valorar no sólo el bien que se entrega, sino la dedicación del voluntariado , la actitud en el servicio

prestado o calidad del mismo, la satisfacción del perceptor, etc. De otro lado, no se dispone de un referente con el que comparar, no existe competencia con la que establecer una valoración del servicio prestado. Todo ello al margen de que son numerosas las ocasiones en las que resulta difícil conocer el número de personas a las que afecta el servicio. En el caso de una campaña de concienciación de los efectos perjudiciales del tabaco, ¿cuantos son los beneficiarios de la misma?

Todo ello implica una dificultad extrema en el proceso de valoración de los outputs generados por estas organizaciones, ya que el beneficiario no tiene un precio de referencia en el mercado, percibe con criterios subjetivos el impacto de la actuación y el carácter intangible de muchas de estas actuaciones hace que en ocasiones ni el mismo perceptor de la ayuda sea conocedor del beneficio que se le causa.

Si bien AECA (1997:60) realiza la siguiente afirmación refiriéndose a las entidades públicas, resulta a nuestro criterio plenamente acertada para el tipo de entidades que nos ocupa: « (...) en la evaluación de los *outputs* será fundamental considerar los siguientes aspectos:

a) Los servicios que cubre.
b) Su calidad.
c) Sus fluctuaciones.»

No obstante las dificultades que ello plantea, es necesario acometer un proceso de medición de las salidas de tal forma que sea posible, conociendo su valoración, realizar comparaciones con salidas de características similares de otras entidades, así como con ellos mismos a lo largo de distintas etapas, permitiendo su comparación con otros referentes, de tal forma que sea posible la implantación de indicadores de gestión que permitan adelantar una medida de la eficacia, eficiencia, economía, calidad y otras magnitudes fundamentales para la correcta gestión de la organización.

5. ESPECIAL REFERENCIA A LA APLICACIÓN DE INDICADORES EN LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE CIEGOS ESPAÑOLES (O.N.C.E.)

Tradicionalmente, en la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), la vertiente contable y presupuestaria se han encontrado tan indisolublemente ligadas, que en la práctica resultaba extremadamente complejo pensar en una de ellas sin contar con la otra. No obstante, la demanda de una información oportuna que permitiera la adopción de decisiones de la forma más coherente posible, y con la mayor carga de

eficiencia y eficacia, fue dando paso a cambios estructurales en los procesos económicos que sustancial mente sintetizamos a continuación.

En el ejercicio 1987 se desarrolla la estructura presupuestaria en 12 funciones, las cuales se mantienen actualmente en vigor (Anexo 1), sin bien es cierto que se han incorporado importantes modificaciones. Con ellas se pretende informar por grandes áreas de cuales son los objetivos de los créditos aprobados en los presupuestos iniciales, así como el grado de cobertura de cada uno de ellos, permitiendo conocer las desviaciones alcanzadas.

En 1993 se procede a desagregar aún mas la estructura presupuestaria, iniciándose el desarrollo de las funciones en programas, con lo que se pretende incrementar la cantidad de información disponible, mejorando al mismo tiempo el contenido de la misma. Será en el ejercicio 1994 cuando la ejecución del presupuesto se realice conforme a los citados programas.

Durante el año 1994 los anteproyectos de presupuestos del siguiente ejercicio van a sufrir una nueva desagregación, en este caso de los programas en actividades, obviamente con similares objetivos que en casos anteriores, pero con la finalidad última de disponer de una información que permitiera mayor capacidad de análisis.

Con todo ello, en la actualidad el presupuesto de la ONCE se encuentra organizado conforme a la estructura siguiente, ordenada de mayor a menor nivel:

a. Función. Área genérica de presupuestación del gasto o ingreso. Engloba un amplio conjunto de actuaciones bajo una denominación mucho más amplia. Cada función a su vez se divide en programas. La suma de todos los programas de una función coincide con las cifras de la función. Existen 12 funciones de las cuales la 11.ª y 12.ª repercute sus créditos en el resto, proporcionalmente al número de personas adscritas a las mismas.
b. Programa. Conjunto de actividades que pretenden unos objetivos homogéneos. El programa se sitúa en un lugar intermedio entre la función y la actividad.
c. Actividad. Hechos concretos a realizar para llevar a cabo la implantación de un programa. El gasto/ingreso se ha de recoger en la actividad, que podrá tener una dotación de recursos humanos y/o materiales. Se constituye en el último nivel de la estructura presupuestaria de la ONCE y en el que se realiza el seguimiento presupuestario.

Dentro de esta nueva filosofía presupuestaria, al objeto de dinamizar la gestión y delegar responsabilidades se crean dos nuevas figuras a partir del 1 de enero de 1994:

a. Gestor de Programas, cuyas responsabilidades serán la elaboración de los anteproyectos de presupuestos de los programas que tiene asignados, determinación de los objetivos que pretende alcanzar y seguimiento del grado de ejecución de los mismos.
b. Gestor General de Presupuestos, que será el responsable global de los presupuestos en el ámbito de cada Delegación Territorial, Dirección Administrativa o Centro[4], controlando el conjunto de créditos aprobados, realizando un seguimiento de los mismos y encauzando y distribuyendo la diversa información con rango presupuestario. Es de destacar que esta figura se define al margen completamente de la contabilidad, no pudiendo realizar anotaciones contables, ni decisiones relativas a asignaciones a cuentas ni principios y/o normas contables, siendo los responsables de esta parcela los técnicos económicos de la Organización

Al margen de las modificaciones implantadas en el ámbito presupuestario, destacan estas otras que, a medio y largo plazo, van a ir provocando importantes cambios en la gestión económica y financiera:

En el ejercicio 1994 se implanta un Plan de Contabilidad que es una adaptación a la institución del aprobado por Real Decreto 1.643/1990 a nivel general. Con esta novedad, se produce un importante cambio cualitativo en la estructura contable de la Organización, pasando de una contabilidad que presentaba una vertiente casi exclusivamente presupuestaria a otra que estudia tanto los aspectos financieros como los presupuestarios.

El control financiero y de gestión de la Institución recae en el Consejo General, toda vez que el artículo 70, en su apartado 1.° de los Estatutos[5] indica que dicho órgano ejercerá, entre otras, las funciones de «control de gestión, en los términos que el propio Consejo General establezca, referidos a eficacia y eficiencia en la gestión de la ONCE y, sobre todo, en la definición de objetivos, análisis de datos, medición de las desviaciones de los objetivos y establecimiento de las responsabilidades» ..

Es, precisamente en este contexto normativo, en el que podemos justificar la situación actual de los indicadores de gestión y el impulso al que están siendo sometidos en los últimos meses desde la Dirección

[4]Actualmente, la estructura territorial de la ONCE se encuentra desarrollada en 17 Delegaciones Territoriales, 16 Direcciones Administrativas y 11 Centros Autónomos, todos ellos con presupuestos propios.

[5] Los Estatutos de la Organización están recogidos en una Orden del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, de 23 de marzo de 2000, por la que se dispone la publicación de los mismos.

General de la institución. No debemos olvidar que el primer intento de utilizar este instrumento para la gestión se realiza en 1994, si bien por la confluencia de múltiples factores no gozó de la aceptación suficiente quedando en un término secundario y prácticamente olvidado.

En el periodo de elaboración de los Anteproyectos de Presupuestos para el ejercicio 2002, se plantearon un conjunto de 17 actuaciones con la intención de analizar mediante el uso de indicadores, el grado de cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados. Puesto que han sido 17 las actuaciones a analizar, son igualmente 17 los objetivos cuyo grado de cumplimiento se pretende estudiar durante el ejercicio en cuestión. A su vez la actuación puede ser única o múltiple. Un ejemplo de la primera sería alcanzar un nivel de venta de X euros por vendedor. Una actuación múltiple puede ser la asistencia a talleres creativos, desglosándose en tantas actuaciones como talleres se prevean: informática, guitarra, danza, etc.

Desde la Dirección General se ha establecido un valor de referencia para cada objetivo, que puede ser el mismo para todos los centros con presupuesto autónomo, o distinto para cada uno de ellos, con lo que se pretende corregir determinadas disfunciones. No puede ser el mismo valor exigible en ventas medias por vendedor y mes en todos los centros, sino que habrá que considerar efectos como la renta de la zona, la estacionalidad, etc.

En el año 2001, mediante la publicación del Oficio-circular Nº 30/2001, relativo a la elaboración del presupuesto de 2002, se produce un fuerte impulso en la definición y aplicación de estos indicadores en el seno de la Organización Nacional de Ciegos Españoles. Su desarrollo quedaba definido conforme al detalle que a continuación exponemos:

Nº 1: Venta mensual por vendedor.
Objetivo: alcanzar una venta media por vendedor en los periodos definidos.
Valor de referencia: uno para cada centro.

Nº 2: Ayudas económicas al estudio.
Objetivo: ajustar el presupuesto de gastos, de forma que el presupuesto ejecutado no supere al aprobado.
Valor de referencia: presupuesto aprobado.

Nº 3: Expedientes de ayudas económicas al estudio.
Objetivo: conseguir que desde la solicitud de una ayuda al estudio hasta su resolución no transcurran más de 45 días.
Valor de referencia: 100%.

Nº 4: Apoyo al empleo.
Objetivo: incrementar en un diez por ciento respecto al mandato anterior, el número de afiliados que se incorporen a la actividad laboral fuera del Grupo ONCE, lo que equivale a 169 en el 2002.
Valor de referencia: 169.

Nº 5: Adaptación puestos de trabajo.
Objetivo: garantizar la disponibilidad, por parte de los afiliados, de adaptaciones para su actividad laboral, en el plazo máximo de 15 días a partir de que se comunique la necesidad, en un 90% de los casos.
Valor de referencia: 90%

Nº 6: Prestaciones económicas asistenciales.
Objetivo: que el presupuesto ejecutado no supere al aprobado en este tipo de concesiones.
Valor de referencia: presupuesto aprobado.

Nº 7: Vacaciones sociales centralizadas.
Objetivo: que se cubran la totalidad de las plazas convocadas desde Dirección General para los turnos de vacaciones establecidos.
Valor de referencia: 100%

Nº 8: Vacaciones sociales territorializadas.
Objetivo: que se cubran la totalidad de las plazas convocadas desde las Delegaciones Territoriales y Direcciones Administrativas para los turnos de vacaciones establecidos.
Valor de referencia: 100%

Nº 9: Asistencia a talleres creativos.
Objetivo: que el número de personas inscritas en los talleres creativos alcance el 100% de la asistencia prevista.
Valor de referencia: 100%

Nº 10: Permanencia en talleres creativos.
Objetivo: que todas las personas que inicien la actividad permanezcan hasta su finalización.
Valor de referencia: 100%

Nº 11: Plantilla de trabajadores no vendedores.

Objetivo: no incrementarla respecto al ejercicio 2000.
Valor de referencia: número de trabajadores no vendedores en 2000.

Nº 12: Incapacidad temporal del personal vendedor:
Objetivo: que la variación entre los ejercicios 2000 y 2002 sea menor o igual a 0
Valor de referencia: 0%

Nº 13: Incapacidad temporal del personal no vendedor.
Objetivo: que la variación entre los ejercicios 2000 y 2002 sea menor o igual a 0.
Valor de referencia: 0%

Nº 14: Limpieza de locales.
Objetivo: que la variación en términos de coste entre los ejercicios 2000 y 2002 sea igual o inferior al 4%
Valor de referencia: 4%

Nº 15: Rentabilización del patrimonio inmobiliario.
Objetivo: alcanzar una rentabilidad mínima por metro cuadrado del excedente patrimonial.
Valor de referencia: uno para cada centro.

Nº 16: Seguridad.
Objetivo: que la variación en términos de coste entre los ejercicios 2000 y 2002 sea igual o inferior al 4%
Valor de referencia: 4%

Nº 17: Encuentros con afiliados.
Objetivo: realizar una visita anual al menos al 30% de los afiliados en la zona de influencia.
Valor de referencia: 7,5% trimestral.

En los ejercicios 2003 y 2004 podemos concluir que, con ligeras modificaciones, en la práctica no han experimentado modificaciones sustanciales, habiéndose mantenido lo esencial de todos ellos. No obstante, se observa un significativo punto de inflexión en la previsión de lo que será la ejecución del presupuesto de 2005, habiéndose introducido una novedosa batería de indicadores que centran especialmente su atención en el análisis de aspectos relativos a la rentabilidad, resultado y dimensión de la plantilla de vendedores. Esta evolución puede observarse en la tabla siguiente:

INDICADOR	2002	2003	2004	2005
Venta mensual por vendedor	X	X	X	No vigente
Ayudas económicas al estudio	X	X	X	X
Expedientes ayudas económicas estudio	X	X	X	No vigente
Apoyo al empleo	X Valor referencia: 169	X Valor referencia: 90	X Valor referencia: 107	X Incremento del 15% en lugar del 10% años anteriores
Adaptación puestos trabajo	X	X	X Disminución plazo: 10 días.	No vigente
Prestaciones económicas asistenciales	X	X	X	X
Vacaciones sociales centralizadas	X	X	X	X
Vacaciones sociales territoriaJizadas	X	X	X	X
Asistencia talleres creativos	X	X	No vigente	No vigente
Permanencia talleres creativos	X	X	No vigente	No vigente
Plantilla trabajadores no vendedores	X	X Valor referencia: Nº trabajadores 2001	X Valor referencia: n.º trabajadores 2002	X Nuevo objetivo: reducción 12% diferencial plantilla teórica y real fin 2004

INDICADOR	2002	2003	2004	2005
Incapacidad temporal personal vendedor	X Valor referencia: 0%	X Valor referencia: -20% Ejercicio 2003 respecto 2001	X Valor referencia: -20% Ejercicio 2004 respecto 2002	X Valor referencia: -10% Ejercicio 2005 respecto 2003
Incapacidad temporal personal no vendedor	X	X Ejercicio 2003 respecto 2001	X Ejercicio 2004 respecto 2002	X Ejercicio 2005 respecto 2003: disminución 5%
Limpieza locales	X Valor referencia: -4%	X Valor referencia: -1,4%	X Valor referencia: -1,4%	X
Rentabilización patrimonio inmobiliario	X	X	X	No vigente
Seguridad	X	No vigente	No vigente	No vigente
Encuentro con afiliados	X	X	X	X

Mediante Oficio-circular n.º 42/2004, relativo a normas para la elaboración del presupuesto del ejercicio 2005, se han actualizado los indicadores a utilizar en el seno de la Organización. Dado que en la tabla anterior se recogen aquellos ya utilizados en años anteriores, haremos mención a continuación solamente a aquellos cuyo uso se prevé por primera vez, constituyendo por tanto, un aspecto novedoso:

N.º 1: Porcentaje de resultados sobre la venta.

Objetivo: comparar trimestralmente que el porcentaje de la cuenta de resultados de cada centro con venta, una vez modificados los premios de cada centro por los premios ejecutados a nivel nacional, sea como mínimo equivalente al aprobado en presupuestos.

Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE.

Periodicidad: Trimestral

Nº 2: Porcentaje de resultados función 1.ª sobre la venta.
Objetivo: Se comparará trimestralmente que el porcentaje de la cuenta de resultados de la función 1.ª de cada centro con la venta, una vez modificados los premios de cada centro por los premios ejecutados a nivel nacional, sea como mínimo equivalente al aprobado en presupuestos.
Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE.
Periodicidad: Trimestral.

Nº 3: Porcentaje de resultados funciones 2.ª a 5.ª sobre la venta:
Objetivo: Verificar que el porcentaje de la cuenta de resultados de las funciones 2.ª a 5.ª de cada centro con la venta, una vez modificados los premios de cada centro por los premios ejecutados a nivel nacional, sea como mínimo equivalente al aprobado en presupuestos.
Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE.
Periodicidad: Trimestral.

Nº 4: Porcentaje de resultados funciones 6.ª a 12.ª sobre la venta
Objetivo: Se comparará trimestralmente que el porcentaje de la cuenta de resultados de las funciones 6.ª a 12.ª de cada centro con la venta, una vez modificados los premios de cada centro por los premios ejecutados a nivel nacional, sea como mínimo equivalente al aprobado en presupuestos.
Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE
Periodicidad: Trimestral.

Nº 5: Mantenimiento del porcentaje de inversiones en relación con el resultado del periodo.
Objetivo: no destinar recursos a inversiones por encima de la relación inversión/resultado aprobada en presupuestos.
Será un objetivo centralizado.
Periodicidad: Trimestral.

Nº 6: Ventas mensuales mínimas por vendedor.
Objetivo: Reducir en un 10% el número de vendedores que no alcanzan la venta mínima recogida en Convenio.
Este objetivo se analizará, automáticamente, para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE
Periodicidad: Trimestral (2,5% por trimestre).

Nº 7: Ajuste de las plantillas de vendedores tipo l.
Objetivo: Que se produzca una reducción del 50%, entre la diferencia del numero de vendedores tipo 1, que exista a 31 de diciembre

de 2004 respecto de las plantillas teóricas y las que existan el 31 de diciembre de 2005.

Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE

Periodicidad: Trimestral (12,5% por trimestre).

Nº 8: Ajuste de las plantillas de vendedores tipo 2.

Objetivo: Que se produzca una reducción del 50%, entre la diferencia del numero de vendedores tipo 2, que exista a 31 de diciembre de 2004 respecto de las plantillas teóricas y las que existan el 31 de diciembre de 2005.

Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE

Periodicidad: Trimestral (12.5% por trimestre).

Nº 9: Ajuste de las plantillas de vendedores tipo 3.

Objetivo: Que se produzca una reducción del 50%, entre la diferencia del numero de vendedores tipo 3, que exista a 31 de diciembre de 2004 respecto de las plantillas teóricas y las que existan el 31 de diciembre de 2005.

Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE

Periodicidad: Trimestral (12.5% por trimestre).

Nº 10: Ajuste de las plantillas de vendedores tipo 4.

Objetivo: Que se produzca una reducción del 50%, entre la diferencia del numero de vendedores tipo 4, que exista a 31 de diciembre de 2004 respecto de las plantillas teóricas y las que existan el 31 de diciembre de 2005.

Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE

Periodicidad: Trimestral (12,5% por trimestre).

Nº **11:** Ajuste de las plantillas de vendedores tipo 5.

Objetivo: Que se produzca una reducción del 50%, entre la diferencia del numero de vendedores tipo 5, que exista a 31 de diciembre de 2004 respecto de las plantillas teóricas y las que existan el 31 de diciembre de 2005.

Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE

Periodicidad: Trimestral (12.5% por trimestre).

Nº 12: Porcentaje de devolución del cupón.

Objetivo: Conseguir que en 2005 la devolución del papel entregado no supere, en ningún caso, el 12%.

Este objetivo se analizará para cada una de las D.T.'s y D.A.'s de la ONCE

Periodicidad: Mensual.

Nº 13: Kioscos de baja rentabilidad.

Objetivo: Reducir un 20% durante 2005 el número de kioscos de baja rentabilidad, de acuerdo con los parámetros diseñados.

Este objetivo se analizará de forma centralizada.

Periodicidad: Trimestral (5% por trimestre).

Nº 14: Implantación de T.P.V.'s

Objetivo: Contar a 31 de diciembre de 2005 con 14.000 T.P.V.'s. Se medirá trimestralmente, debiendo incrementarse en cada uno de estos periodos el 25% de la diferencia entre 14.000 TPV's y los existentes a 31 de diciembre de 2004.

Este objetivo se analizará de forma centralizada.

Periodicidad: Trimestral (25% por trimestre).

Nº 15: Porcentaje de ventas a través de TPV's

Objetivo: La planificación de ventas para 2005 sitúa que el 20% de las mismas se realice a través de TPV's.

Este objetivo se analizará de forma centralizada.

Periodicidad: Mensual.

6. CONCLUSIONES

a. La actual realidad económica y social hace necesaria la existencia de un colectivo de organizaciones que, al margen del sector público y del privado, dispongan de recursos suficientes para atender la cobertura de todas aquellas necesidades a las que, bien por falta de medios, bien por incapacidad en sus propias estructuras, no son capaces de llegar los sectores citados con anterioridad.
b. El hecho de que las ENL no persigan como fin último la maximización del beneficio, no las exime de que la gestión que desarrollen se deba realizase mediante la utilización de los recursos conforme a los principios de eficacia, eficiencia y economía. Para ello habrán de disponer de unas herramientas que les permitan valorar y medir lo realizado y, al mismo tiempo, informen si es posible alcanzar los objetivos inicialmente previstos. En ello radica la importancia de la utilización de indicadores de gestión.
c. Los indicadores han de entenderse como una herramienta al servicio del usuario que permite establecer un sistema de evaluación relativo

a la gestión realizada en el período en que se aplica dicho indicador. En ningún caso debe convertirse en un objetivo en sí mismo.

d. Dificultad de implantar indicadores de gestión en este tipo de organizaciones. Ello se debe a múltiples factores, entre los que destacamos la escasa profesionalización de la gestión y administración, para quien la información suministrada por los tradicionales sistemas contables es más que suficiente, así como por la dificultad de valorar las entradas del sistema y, fundamentalmente, las salidas.
e. La situación general en el resto de ENL no ha sido ajena a la ONCE, de tal forma que la información que se demandaba en cada parcela de la gestión se ha ido obteniendo tradicionalmente a través de los datos proporcionados por el presupuesto anual. Ha sido en la última década cuando se comienzan a utilizar los indicadores de gestión, recibiendo un fuerte impulso en la ejecución del presupuesto del ejercicio 2002 con la creación de 17 indicadores, que en su conjunto pretenden evaluar el grado de cumplimiento de determinados objetivos, si bien en otros casos no son mas que un instrumento para el control de ciertos gastos.
f. En el seno de la ONCE, en el ejercicio 2004 se produce un destacable cambio en la información que habrán de suministrar los indicadores en la ejecución del 2005, habiéndose aprobado la utilización de 15 nuevos, cuyo diseño corresponde a las necesidades informativas en tres grandes aspectos: el concepto de resultado y su relación con las diferentes áreas de la Organización, la optimización de los recursos humanos mediante la correspondiente adecuación de plantilla, y el seguimiento de la venta realizada a través de canales distintos a los tradicionales.

ANEXO 1:
FUNCIONES PRESUPUESTARIAS VIGENTES EN EJERCICIO 2.002:

FUNCIÓN	DENOMINACIÓN
1ª	Juegos de azar
2.ª	Atención educativa
3.ª	Autonomía personal y bienestar social
4.ª	Apoyo al empleo y tiflotecnología
5.ª	Acción cultural y deportiva
6.ª	Comunicación e imagen
7.ª	Gastos corrientes en previsión social y prestaciones básicas
8.ª	Infraestructura
9.-ª	Previsión y amortización
10.ª	Gastos de gestión de órganos de representatividad y participación
11ª	Gastos de gestión
12.ª	Gastos comunes de funcionamiento

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA: *Glosario de Contabilidad de Gestión.* Documento Nº 0. Principios de Contabilidad de Gestión. Madrid: AECA, 1996.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA: *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas.* Documento Nº 16. Principios de Contabilidad de Gestión. Madrid: AECA, 2000.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA: *La Contabilidad de Gestión en las Entidades Sin Fines de Lucro.* Documento Nº 24. Principios de Contabilidad de Gestión. Madrid: AECA, 2001.

B.O.I.C.A.C. Nº 34, de julio 1998, que contiene el Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas Entidades.

CABRA DE LUNA, M. A.; DE LORENZO GARCÍA, R.: *La constelación de las Entidades no Lucrativas: El Tercer Sector,* en: El sector no lucrativo en España. Madrid: Escuela Libre Editorial. Colección Solidaridad, 1993.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. M.; PABLOS RODRÍGUEZ, J. L.: El proceso de gestión de las entidades no lucrativas y las normas de información presupuestaria elaboradas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. *Actualidad Financiera,* marzo 1996, p. 51-65.

GIMÉNEZ BARRIOCANAL, F. La información externa y la información para la gestión en las entidades sin ánimo de lucro. *Partida Doble,* Nº 58, Julio-Agosto 1995, p. 58.

GONZALO ANGULO, J..A.; CARMONA MORENO, S. Las claves del futuro en Contabilidad de Costes. En: *Introducción a la Colección de Conferencias y Comunicaciones del III Congreso Internacional de Costes y Congreso Nacional de la Asociación Española de Contabilidad Directiva (ACODI).* Madrid: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 1995.

JARRÉ, D. La iniciativa social y humanitaria en Europa Occidental. En: *Las entidades no lucrativas y de carácter social y humanitario.* Madrid: Editorial La Ley. Colección Solidaridad, 1991.

MUÑOZ MACHADO, A. *La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A, 1999.

NAVARRO GALERA, A. *El control económico de la gestión municipal: un modelo basado en indicadores.* Valencia: Sindicatura de Comptes, 1998.

ORTIGUEIRA BOUZADA, M. *Administraciones Públicas: Teoría Básica de las Auditorías de Gestión.* Granada: Publicaciones del CUR, 1987.

PIÑAR MAÑAS, J. L. *Comentarios al artículo* 2. En: Comentarios a la Ley de Fundaciones y de Incentivos Fiscales. Madrid: Escuela Libre Editorial. Colección Solidaridad, 1995.

POU DÍEZ, J. Configuración del sector público a partir de la LOFAGE y la Ley de Acompañamiento a los Presupuestos de 1999. *Boletín Nº 48 de AECA, 1999.*

SERRA MARTÍN, A. (1990) La gestión en el sector no lucrativo. *Revista de Economía.* Consejo General de Colegios de Economistas de España, Primer trimestre de 1990.

SIERRA MOLINA, G. J.; ESCOBAR PÉREZ, B.; ORTA PÉREZ, M. *Fundamentos de Contabilidad Financiera para economistas.* Madrid: Pearson Educación S.A., 2001.

VELA BARGUÉS, J. M. La Contabilidad Pública frente a la Contabilidad Empresarial: algunas reflexiones en torno a la interpretación de sus diferencias. *Revista Española de Financiación y Contabilidad,* 1991, 20(68), p. 581620.

NORMATIVA INTERNA ONCE:

Estatutos de la Organización Nacional de Ciegos Españoles, publicados en Orden del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, de 23 de marzo de 2000.

Oficio-Circular Nº 30/2001, de 16 de julio, de la Dirección Económico-Financiera, que contiene las normas de elaboración de los Anteproyectos de Presupuestos para el ejercicio económico del año 2002.

Circular Nº 4/2002, de 8 de febrero, de la Dirección General Adjunta de Recursos Económicos, Humanos y Tecnológicos, por la que se aprueba la Normativa de Funcionamiento Económico-Financiero de la Institución.

Circular Nº 8/2002, de 22 de marzo, de la Dirección General Adjunta de Recursos Económicos, Humanos y Tecnológicos, reguladora del ciclo presupuestario.

Oficio-Circular Nº 20/2002, de 3 de julio, de la Dirección General Adjunta de Recursos Económicos, Humanos y Tecnológicos, que contiene las normas

de elaboración de los Anteproyectos de Presupuestos para el ejercicio económico del año 2003.

Oficio-Circular Nº 40/2003, de 15 de julio. de la Dirección General Adjunta de Economía, Juego y Recursos Humanos, que contiene las normas de elaboración de los Anteproyectos de Presupuestos para el ejercicio económico del año 2004.

Oficio-Circular Nº 42/2004, de 19 de julio, de la Dirección General Adjunta de Economía y Juego, que contiene las normas de elaboración de los Anteproyectos de Presupuestos para el ejercicio económico del año 2005.

UN CONTRASTE DE LA DIVERGENCIA EN EL MODELO DE MODELO DE NEGOCIO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE ECONOMÍA SOCIAL: CAJAS DE AHORROS Y COOPERATIVAS DE CRÉDITO

POR
PROF. DR. RICARDO J. PALOMO ZURDO*
y PROF. DR. MARIANO GONZÁLEZ SÁNCHEZ**

RESUMEN

Este trabajo pretende ofrecer un análisis comparativo entre las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito. La comparación es posible por hipótesis, dado su similar modelo de negocio, basado en su presencia territorial y en la actividad bancaria al por menor.

Aunque hay diferencias jurídicas evidentes, es factible su comparación como organizaciones empresariales, concretamente, como entidades financieras. Ahora bien, aunque ambas forman parte del amplio concepto de economía social, sólo las cooperativas de crédito pueden incluirse en el grupo de las denominadas empresas de participación.

El estudio se basa en los datos económico-financieros, societarios, laborales y comerciales del ejercicio 2002. La metodología corresponde al análisis de datos de sección cruzada utilizando diversos tipos de indicadores. El objetivo es obtener posibles parangones en la gestión y en la expansión territorial de estas entidades financieras.

Palabras clave: Cajas de ahorros, cooperativas de crédito, expansión territorial, modelo de negocio.

* Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad San Pablo CEU. Investigador de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

** Profesor de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad San Pablo CEU.

ABSTRACT

This paper attempts to offer a comparative analysis between savings banks and coop-banks. The comparison is *possible due to their similar business models, based on territorial embeddedness and retail banking as their main business unit.*

Hence, even though they are rather different between and within them, there are grounds for comparing these two types of organisations.

The analysis is based on data of 2002 and it comprises financial-economic indicators, as well as others related with labour and marketing features, examined through cross-sectional analyses and using different types of indicators (financial and labour, for instance). The objective is to obtain similar patterns as regards the management of these organisations, while highlighting their territorial expansion.

1. INTRODUCCIÓN[1]

Las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito son empresas financieras caracterizadas por diversos aspectos, entre los que cabe destacar aquí los siguientes, y sobre los que se tratan de buscar coincidencias o divergencias en su gestión; a saber:

- Habitualmente se identifican como entidades bancarias de ámbito territorial, por motivo de su origen geográfico, con independencia de su mayor o menor expansión hacia otras demarcaciones.
- También es común identificarlas como organizaciones empresariales adscritas al extenso y variado ámbito de la denominada Economía Social[2].
- Su modelo de negocio se centra en la banca al por menor, intensiva en oficinas y con patrones de actividad bastante parecidos[3].

Sin embargo, no hay que olvidar diferencias de carácter jurídico importantes; pues las cooperativas de crédito son entidades plenamente privadas, sin participación directa ni indirecta de corporaciones

[1] Una parte de este trabajo se ha desarrollado a partir de la ponencia presentada en el Congreso de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) celebrado en Orense, en junio de 2004. La ponencia fue seleccionada para formar parte de la actas como *«Best Papers Proceedings 2004»*.

[2] BAREA, J., MONZON, J. L. (Dir.). *La. Economía Social en España en el año 2000,* Valencia: CIRIEC-España. 2002.

[3] RODRIGUEZ SAIZ. L.; PAREJO, J.A.; CUERVO, A.; CALVO, A. *Manual de Sistema Financiero Español,* Barcelona: Anel. 16.ª edición actualizada y revisada, 2003.

públicas autonómicas, provinciales o municipales; al contrario de lo que ocurre con las cajas de ahorros.

Desde otro ángulo, el objeto social de las cooperativas de crédito es «servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito» como recoge su propia Ley; mientras que las cajas de ahorros son entidades sin ánimo de lucro[4] y deben dotar un mínimo del 50% de su resultado neto a la acumulación de reservas (la parte restante debe destinarse a la realización de determinadas obras sociales).

En cualquier caso, ambos tipos de entidades compiten en un mercado muy maduro y financieramente saturado[5] que obliga al diseño de estrategias de negocio entre las cuales la expansión territorial mediante el crecimiento de la red de oficinas adquiere un protagonismo de primer orden, especialmente en las cajas de ahorros y en las cooperativas de crédito de mayor dimensión.

2. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y DE LA MUESTRA

El estudio empírico del modelo de gestión de las cajas de ahorros y cooperativas de crédito, centrado especialmente en su dimensión territorial, se ha realizado a partir de los datos recogidos en los anuarios de la Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA) y de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC); así como en la Base de Datos elaborada por Intertell para entidades financieras (comercialmente denominado «Programa Experto de Análisis Financiero»); tomando el ejercicio 2002 (datos a 31 de diciembre de 2002).

Para ello ha sido preciso verificar, caso a caso, la presencia de oficinas de estas entidades en cada una de las provincias españolas, de modo que el conjunto de datos (los datos empleados son de sección cruzada) recoge, con datos a 31 de diciembre de 2002:

- 83 cooperativas de crédito (tanto cajas rurales como cajas populares y profesionales).
- 4.326 oficinas de las cooperativas de crédito.

[4] CARBÓ VALVERDE, S.; LÓPEZ DEL PASO, R. El papel de las cajas de ahorros en la cohesión económica y social, *Cuadernos de Información Económica,* n. 164, septiembre-octubre, 2001, pp. 65-73.

[5] CALS GÜELL, J. La competencia entre bancos y cajas en España: una perspectiva de los años noventa, *Cuadernos de 1nformación Económica,* n. 154, enero-febrero, 2000, pp. 69-76.

- 46 cajas de ahorros (a la que se añade la propia CECA).
- 20.349 oficinas de las cajas de ahorros.
- 52 provincias, incluida la posibilidad de recoger oficinas en el extranjero.

Se ha distinguido entre las cooperativas de crédito y cajas de ahorros oriundas de las correspondientes provincias y comunidades autónomas de las entidades que no son oriundas; es decir, de las que están presentes como consecuencia de una expansión territorial desde sus provincias y/o comunidades de origen (incluyendo los casos procedentes de absorciones). En algunos casos, dado el origen de algunas entidades actuales en anteriores fusiones realizadas entre entidades de diferentes provincias, se ha seguido el criterio de tomar como territorio de origen el correspondiente a la localización de su sede central; pues, además, habitualmente también es la zona en la que tales entidades cuentan con mayor porcentaje de oficinas.

Las variables que formarán parte del estudio empírico son las siguientes: Activo total (A); Créditos a clientes (Cr); Participaciones empresariales (Part.); Recursos Propios (RP); Débitos con clientes (D); Beneficios (Benef); Número de empleados (Em); Número de oficinas en la provincia de origen de la entidad (Ofprov); Número de oficinas en otras provincias distintas a la de origen o en el extranjero (OfNprov); Número de provincias en las que están presentes (Nprov).

Además, se crean dos variables *dummies,* una *(dummy)* que tomará el valor «1» si la entidad tiene alguna oficina fuera de su provincia de origen y «0» en caso contrario; y otra (Dummyprov) que será el resultado de multiplicar la *dummy* anterior por el número de provincias en las que está presente la entidad (como indicador de la expansión territorial). Con esta última variable se pretende ponderar el mayor grado de expansión extra-provincial o extraterritorial (es decir, fuera de su provincia de origen). Así mismo, y sólo para las cooperativas de crédito, se incluirá la variable número de socios (S); dado que las cajas de ahorros no tienen socios ni accionistas.

3. PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Las hipótesis que se pretenden contrastar en este trabajo, relativas a la gestión de las entidades de crédito analizadas en relación con su expansión geográfica, están agrupadas en dos ámbitos:

- Comparativa de la gestión.
- Comparativa de la expansión.

3.1. El contraste de la gestión de las cajas de ahorros y cooperativas de crédito

En este grupo de hipótesis la intención es determinar si para las cooperativas de crédito y las cajas de ahorros existe o no un mismo patrón de comportamiento de gestión en diferentes aspectos, medido éste a partir de una serie de variables:

- En cuánto a los *resultados.*
- Respecto a la estructura del *activo* del balance.
- En lo que afecta a las inversiones industriales o *participaciones empresariales.*
- El grado de solvencia medido a través de los *recursos propios.*
- La relación con clientes, expresada ésta mediante los *créditos* concedidos y los *depósitos* realizados por éstos.
- Con respecto del número de *empleados,* donde se analizará de qué depende esta cifra, así como la influencia del número de oficinas en la provincia de origen y en el resto de provincias en las que pudiesen contar con oficinas. La intención de este último modelo será comprobar si el número de empleados en las oficinas para cajas y cooperativas es el mismo en función de si la provincia es la de origen o no.

3.2. El contraste de la expansión territorial de las cajas de ahorros y cooperativas de crédito

En este segundo grupo de hipótesis, se estudiará si la expansión geográfica de ambos tipos de entidades de crédito sigue un mismo patrón o comportamiento, para lo que se analizará cuáles son las variables que han influido en dicho fenómeno de expansión, medido éste de diferentes formas:

- Número de provincias diferentes a la de origen en que las que cada entidad está presente.
- Número de oficinas fuera de la provincia de origen.
- Provincias con mayor número de oficinas pertenecientes a entidades no oriundas o «foráneas», lo cual indicaría, de algún modo, si existen provincias donde resulta más fácil, más rentable, etc., introducirse que en otras, como consecuencia de posibles

bles barreras de entrada principalmente representadas por la intensidad de la competencia.

4. METODOLOGÍA APLICADA

La metodología utilizada para contrastar las hipótesis anteriormente indicadas se basa en la definición y aplicación de modelos lineales de sección cruzada, por resultar los más adecuados para el tipo de muestra seleccionado (por su dimensión cuantitativa y temporal) y para el análisis de las hipótesis que se pretenden contrastar.

Para ello se procederá a la búsqueda del conjunto de variables que, para el total de la muestra de cajas de ahorros y cooperativas de crédito —consideradas separadamente—, explique mejor cada una de las variables representativas de alguno de los aspectos reseñados anteriormente relativos al comportamiento en la gestión. Así pues:

- Y_i será el valor de la variable representativa del aspecto de gestión considerado (resultados, activo, participaciones, recursos propios, clientes y empleados).
- X_i el resto de variables que mejor explican su comportamiento y
- Se añadirán las variables *dummies* relativas a la expansión geográfica *(Dummy$_i$)* y al número de oficinas fuera de la provincia de origen *(Dummyprov$_i$)*.

De este modo, el modelo, tanto para cooperativas de crédito como para cajas de ahorros quedaría como sigue para el primer grupo de hipótesis relativas a la gestión:

$$Y_i = \alpha + \sum_j \beta_j X_{i,j} + \gamma D_i + u_i \qquad (0.1)$$

Donde i representa a cada una de las entidades (cajas de ahorros y cooperativas de crédito), α es la constante, β la incidencia de cada variable, D una de las dos variables *dummies* consideradas y u el término de error.

Por otra parte, en cuánto al estudio de las hipótesis sobre el comportamiento relativo a la expansión geográfica de cajas de ahorros y cooperativas de crédito, también se aplicará un modelo lineal de sección cruzada:

- La variable explicada (Y_i) será el número de oficinas situadas fuera de la provincia de origen en un caso, y el número de provincias foráneas en las que esté presente la entidad.
- Las variables explicativas (X_i) serán ahora las que antes fueron tomadas como representativas de la gestión (resultados, activo, participaciones, recursos propios, débitos, créditos y empleados).
- Lógicamente, no se incluirán ahora variables *dummies,* ya que el valor de éstas, según se definieron, depende básicamente de la variable dependiente.

Tanto en el primer caso como en este segundo grupo de hipótesis, contrastadas todas ellas mediante modelos lineales, se comenzará incluyendo a todas las variables explicativas posibles y se irá realizando un test de exclusión (F-test) conjunto de variables no significativas individualmente (t-test), antes de eliminar ninguna de ellas del modelo. De este modo se llegará al modelo lineal que mejor resuelva las hipótesis sobre el comportamiento de gestión y la expansión geográfica.

Finalmente, en cuanto a la identificación de preferencias o facilidades para que estas entidades puedan introducirse en unas provincias mejor que en otras, el modelo lineal que se plantea es el siguiente:

$$Y_i = a + \sum_j b_j \sum_{h \subset i} X_{h,j} + c \sum_{h \subset i} Dummyprov_h + u_i \qquad (0.2)$$

- Y_i representa el número de oficinas de entidades procedentes de otras provincias (o foráneas) que hay en la provincia i.
- $X_{h,j}$ será la suma de cada una de las variables j de gestión de las h entidades originarias de la provincia (p.e. si la variable dependiente son las oficinas abiertas en Alicante por cajas de ahorros no alicantinas, una de las variables dependientes sería la suma de los recursos propios de todas las cajas de ahorros originarias de alicante). Además se incluirá como variable X el número de oficinas abiertas en la provincia por las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito oriundas de la misma, con el fin de comprobar si pudiera existir una barrera de entrada cruzada, esto es, que aunque en la provincia no exista, por ejemplo, ninguna cooperativa de crédito, las cajas de ahorros podrían estar impidiendo (junto con el resto del sector bancario) la entrada de nuevas cooperativas de crédito foráneas; y a la inversa.
- $Dummyprov_h$ será la suma de las sucursales que las entidades locales u oriundas de la provincia tienen abiertas fuera de su provincia de origen.

5. APLICACIÓN Y RESULTADOS DE LOS MODELOS PROPUESTOS

Con carácter previo a la resolución de los modelos cabe indicar que todas las variables se han tomado en logaritmos, salvo las relativas al número de oficinas, número de empleados, las variables *dummies* y, sólo para las cooperativas de crédito, el número de socios.

Se han obtenido los siguientes resultados para cada grupo de hipótesis.

5.1. El comportamiento en la gestión

Seguidamente se muestran las tablas que resumen los resultados obtenidos con los modelos propuestos para cada una de las variables de este grupo de hipótesis.

TABLA 1
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	-2.7807	0.4770	[-5.83]**
Log(RP)	1.0548	0.0375	[28.1]**
Estadísticos			
R^2		0.946 1	
Durbin- Watson		2.2	
Sigma		0.2967	
Test normalidad residuos		[8.0744]*	
Test heterocedasticidad residuos		0.8450	
COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-va1ue
Constante	-3.2829	0.4327	[-7.59]**
Log(RP)	1.0934	0.04813	[22.7]**
Dummy	-0.28879	0.1464	[-1.97]*
Estadísticos			
R^2		0.9182	
Durbin- Watson		1.7	
Sigma		0.4501	
Test normalidad residuos		[28.786]**	
Test heterocedasticidad residuos		0.3508	

TABLA 2
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL ACTIVO

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	-6.5117	1.1680	[-5.58]**
Log(RP)	1.1755	0.0888	[13.2]**
Dummy	1.4564	0.4944	[2.95]**
Estadísticos			
R^2		0.8802	
Durbin- Watson		2.3	
Sigma		0.5726	
Test normalidad residuos		0.0992	
Test heterocedasticidad residuos		0.6465	
COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	1.5814	0.1932	[8.19]**
Log(RP)	1.0870	0.0199	[54.7]**
Estadísticos			
R^2		0.9737	
Durbin- Watson		2.0	
Sigma		0.2602	
Test normalidad residuos		0.0919	
Test heterocedasticidad residuos		0.7018	

TABLA 3
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS PARTICIPACIONES EMPRESARIALES

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	-0.4805	0.2685	[-1.79]*
Log(D)	1.3588	0.0567	[24.0]**
Log(Cr)	-0.3139	0.0530	[-5.92]**

TABLA 3 *(continuación)*
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS PARTICIPACIONES EMPRESARIALES

Estadísticos			
R^2		0.9878	
Durbin- Watson		2.0	
Sigma		0.1347	
Test normalidad residuos		2.3311	
Test heterocedasticidad residuos		2.3685	
COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	-1.9559	0.7208	[-2.71]**
Log(RP)	1.0843	0.0741	[14.6]**
Estadísticos			
R^2		0.7255	
Durbin-Watson		1.8	
Sigma		0.9710	
Test normalidad residuos		5.865	
Test heterocedasticidad residuos		1.6055	

TABLA 4
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RECURSOS PROPIOS

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	0.4736	0.7755	[0.61]*
Log(D)	0.4439	0.1175	[3.78]**
Log(Benef)	0.5124	0.1056	[4.85]**
Estadísticos			
R^2		0.9593	
Durbin- Watson		1.7	
Sigma		0.2404	
Test normalidad residuos		3.6517	
Test heterocedasticidad residuos		0.8639	

TABLA 4 *(continuación)*
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RECURSOS PROPIOS

COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	0.3635	0.2897	[1.25]
Log(D)	0.4109	0.1060	[3.87]**
Log(Benef)	0.2138	0.0503	[4.25]**
Log(Cr)	0.1979	0.0892	[2.22]**
Log(Part.)	0.0675	0.0260	[2.60]**
Estadísticos			
R^2		0.9762	
Durbin- Watson		1.9	
Sigma		0.2290	
Test normalidad residuos		3.7718	
Test heterocedasticidad residuos		[3.5454]**	

TABLA 5
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CRÉDITOS CON CLIENTES

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	0.6853	0.6601	[1.04]
Log(D)	2.4476	0.2150	[11.4]**
Log(Part.)	-1.4945	0.2053	[-7.28]**
Ofprov	0.0012	0.0003	[4.06]
OfNprov	-0.0014	0.0004	[-3.66]**
Estadísticos			
R^2		0.9630	
Durbin- Watson		2.0	
Sigma		0.2446	
Test normalidad residuos		3.2482	
Test heterocedasticidad residuos		[6.2269]**	

TABLA 5 *(continuación)*
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CRÉDITOS CON CLIENTES

COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	-1.2581	0.2627	[-4.79]**
Log(RP)	0.2693	0.1175	[2.29]**
Log(D)	0.8575	0.1064	[8.06]**
Estadísticos			
Rˆ2	0.9744		
Durbin-Watson	2.0		
Sigma	0.2882		
Test normalidad residuos	[22.276]**		
Test heterocedasticidad residuos	[8.8006]**		

TABLA 6
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DEPÓSITOS DE CLIENTES

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	0.4609	0.1846	[2.5]*
Log(Part.)	0.6835	0.0285	[24.0]**
Log(Cr)	0.2779	0.0280	[9.91]**
Estadísticos			
Rˆ2	0.9932		
Durbin-Watson	2.2		
Sigma	0.0956		
Test normalidad residuos	1.6290		
Test heterocedasticidad residuos	2.5134		
COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error están dar	t-value
Constante	1.4490	0.1670	[8.67]**
Log(RP)	0.4580	0.0796	[5.75)**
Log(Cr)	0.5228	0.0645	[8.06]**

TABLA 6 *(continuación)*
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS DEPÓSITOS DE CLIENTES

Estadísticos	
Rˆ2	0.9807
Durbin-Watson	1.9
Sigma	0.2250
Test normalidad residuos	[13.012]**
Test heterocedasticidad residuos	[16.754]**

TABLA 7a
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL NÚMERO DE EMPLEADOS

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	-3,907.8900	1,190.0000	[-3.28]**
Ofprov	6.0530	0.5261	[11.5]**
OfNprov	-2.1890	0.6815	[-3.21]**
Dummy	-786.6490	385.4000	[-2.04]*
Log(Part.)	309.4410	92.4400	[3.35]**
Estadísticos			
Rˆ2	0.9862		
Durbin- Watson	1.6		
Sigma	421.342		
Test normalidad residuos	[12.295]**		
Test heterocedasticidad residuos	[12.147]**		
COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error están dar	t-value
Constante	-195.4650	56.9500	[-3.43]**
S	-0.0012	0.0005	[-2.2]*
Ofprov	1.8901	0.3360	[5.63]**
OfNprov	5.2909	0.2576	[20.5]**
DummyProv	8.6609	3.9610	[2.19]*
Log(Benef)	34.8990	9.0020	[3.88]**

TABLA 7a *(continuación)*
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL NÚMERO DE EMPLEADOS

Estadísticos	
R^2	0.9719
Durbin- Watson	2.8
Sigma	73.0553
Test normalidad residuos	[92.8580]**
Test heterocedasticidad residuos	[5.4 711]**

TABLA 7b
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL NÚMERO DE EMPLEADOS POR OFICINAS EN LA PROVINCIA DE ORIGEN Y FUERA DE ELLA.

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	-74.7155	103.4000	[-0.47]
Ofprov	6.9296	0.4909	[14.1]**
OfNprov	-2.9899	0.6902	[-4.33]**
Estadísticos			
R^2	0.9826		
Durbin- Watson	1.6		
Sigma	463.3580		
Test normalidad residuos	[9.5043]**		
Test heterocedasticidad residuos	[10.5540]**		
COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	25.5522	12.0100	[2.13]**
Ofprov	2.4046	0.2477	[9.71]**
OfNprov	5.1703	0.1941	[26.6]**
Estadísticos			
R^2	0.9581		
Durbin- Watson	2.4		
Sigma	87.5732		
Test normalidad residuos	[87.565]**		
Test heterocedasticidad residuos	[44.941]**		

5.2. El comportamiento en la expansión territorial

Seguidamente se muestran las tablas que resumen los resultados obtenidos con los modelos propuestos para cada una de las variables de este grupo de hipótesis.

TABLA 8
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL NÚMERO DE OFICINAS EN LA PROVINCIA DE ORIGEN

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	-865.7970	257.3000	[-3.36]**
OfNprov	1.2478	0.0394	[31.7]**
Log(D)	-548.0960	168.4000	[-3.25]**
Log(Cr)	230.0720	56.7300	[4.06]**
Log(Part.)	382.587	120.2000	[3.18]**
Estadísticos			
Rˆ2		0.9790	
Durbin-Watson		1.66	
Sigma		106.0920	
Test normalidad residuos		[10.985]**	
Test heterocedasticidad residuos		[9.4571]**	
COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	-174.5950	24.2800	[-7.19]**
S	0.0006	9.9E-05	[6.42]**
Log(D)	16.7186	2.1220	[7.88]**
Estadísticos			
Rˆ2		0.7703	
Durbin- Watson		1.53	
Sigma		24.1469	
Test normalidad residuos		[10.171]**	
Test heterocedasticidad residuos		[10.130]**	

TABLA 9
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL NÚMERO DE OFICINAS FUERA DE LA PROVINCIA DE ORIGEN

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	528.2230	212.6000	[-2.49]**
Ofprov	0.7692	0.0243	[31.70]**
Log(D)	402.2650	134.3000	[2.99]**
Log(Cr)	-167.5 180	45.7500	[-3.66]**
Log(Part.)	-275.0460	96.1900	[-2.86]**
Estadísticos			
Rˆ2	0.9744		
Durbin-Watson	1.69		
Sigma	83.2978		
Test normalidad residuos	[9.3175]*		
Test heterocedasticidad residuos	[10.27 1]*		
COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	16.0884	36.1300	[0.445]
S	0.0015	0.0001	[10.1]**
Log(RP)	41.0483	14.3000	[2.87]**
Log(D)	-35.3885	12.7500	[-2.78]**
Estadísticos			
Rˆ2	0.7151		
Durbin- Watson	2.29		
Sigma	34.5314		
Test normalidad residuos	[46.456]**		
Test heterocedasticidad residuos	[36.609]**		

TABLA 10
ANÁLISIS COMPARATIVO DEL NÚMERO DE OFICINAS DE ENTIDADES FORÁNEAS EN CADA PROVINCIA.

CAJAS DE AHORROS			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	128.2460	21.4600	[5.98]**
Part./1000	0.0261	0.0032	[8.10]**
Ofprov	-0.5016	0.0749	[-6.70]**
Estadísticos			
Rˆ2		0.6471	
Durbin- Watson		2.2	
Sigma		135.506	
Test normalidad residuos		0.5818	
Test heterocedasticidad residuos		[6.6758]**	
COOPERATIVAS DE CRÉDITO			
Variables	Parámetros	Error estándar	t-value
Constante	19.5550	6.8770	[2.84]**
OfprovCA	0.0138	0.0063	[2.21]*
Estadísticos			
Rˆ2		0.0940	
Durbin-Watson		1.8	
Sigma		43.7669	
Test normalidad residuos		[102.49]**	
Test heterocedasticidad residuos		0.61237	

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicados los modelos propuestos sobre los datos correspondientes a cada una de las variables se pueden extraer las siguientes conclusiones principales, agrupadas en tomo a los dos conjuntos de hipótesis que se han contrastado.

6.1. Análisis e interpretación comparativa de la gestión de las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito

a) En primer lugar, por lo que respecta a los resultados, medidos por los beneficios (Benef), se puede comprobar que la variable correspondiente a los recursos propios explica positivamente, y para ambos tipos de entidades, los resultados o beneficios del ejercicio; es decir, hay una evidente relación entre los recursos propios y los beneficios, pues como era de esperar, son magnitudes muy relacionadas con la dimensión de la entidad que se suponen correlacionadas. Ahora bien, el peso o relación entre los recursos propios y el beneficio es mayor en las cooperativas de crédito (1,0934) que en las cajas de ahorros (1,0548). Además hay una segunda variable que sólo influye en los resultados de las cooperativas de crédito, la *dummy* de expansión geográfica, que aporta una interesante lectura por su signo negativo (concretamente -0,288); es decir, que de alguna forma penaliza o resta al beneficio, de donde se deduce que la expansión de las cooperativas de crédito en otras provincias ajenas a la de origen puede no ser tan «madura» como en las cajas de ahorros; es decir, que se encuentra en una fase de inicio o de conquista, asumiendo por tanto un coste de introducción en nuevos mercados, vía disminución de resultados finales. Este resultado concuerda con el conocimiento «a priori» del sector, pues las cajas de ahorros iniciaron su expansión hace más de 10 años mientras que sólo algunas cooperativas de crédito lo han hecho y, principalmente, en los últimos 3 o 4 años[6].

b) En segundo lugar, con respecto al activo total de la entidad, como indicador de la dimensión económica de cada entidad, se puede ver que existe una clara diferencia entre ambos tipos de instituciones financieras, ya que para las cajas de ahorros las variables significativas (positivamente) son los depósitos de clientes y la *dummy* de expansión geográfica, lo que refrenda la conclusión del párrafo anterior, esto es, la mayor «madurez» en este fenómeno expansivo en las cajas de ahorros frente a las cooperativas de crédito. En cambio, el activo de las cooperativas viene explicado únicamente por una variable que a la vez es representativa de tamaño y de solvencia, los recursos propios;

[6] La expansión territorial de las cajas de ahorros se encuentra en una fase muy madura y consolidada en la mayoría de los casos, al contrario que la práctica totalidad de las cooperativas de crédito, que, salvo excepciones, sólo han hecho tímidos intentos de expansión territorial.

algo bastante elemental en cuanto a la gestión de instituciones financieras, pues viene a indicar que la actividad y el tamaño por activos totales depende principalmente o básicamente del volumen de sus recursos propios, no siendo significativa la expansión territorial, dado que actualmente la mayoría de las cooperativas de crédito concentran su red de oficinas y negocio en sus provincias de origen.

c) En tercer lugar, por lo que respecta a las participaciones empresariales o industriales (Part.), destaca su mayor representatividad en las cajas de ahorros frente a las cooperativas de crédito[7], puesto que en las primeras la influencia positiva viene dada por los depósitos de clientes, con objeto de rentabilizar estos pasivos, y negativamente por los créditos concedidos. Esto viene a indicar que los créditos a clientes y la adquisición de participaciones industriales actúan entre sí, en cierto modo, como decisiones alternativas de inversión por parte de las cajas de ahorros (eligen así entre riesgo de mercado mediante formación de cartera de participaciones o riesgo de crédito centrado en los prestatarios). Esto en suma muestra un mayor grado de competencia y profesionalización en la gestión de las cajas frente a las cooperativas, ya que para estas últimas el factor explicativo es otra vez el volumen de recursos propios, poniendo de manifiesto que su gestión va más encaminada a la problemática particular de los socios, que a las demandas del mercado financiero en general.

d) En cuarto lugar, por lo que se refiere a la solvencia (medida por los recursos propios, RP) se comprueba que en ambos tipos de entidades existen dos variables comunes que influyen, por un lado los depósitos, y por otro lado los beneficios. Este último parece evidente, ya que ambos tipos de instituciones suelen capitalizar o llevar a reservas gran parte de sus resultados; además de que es obvio que el crecimiento de los beneficios requiere, entre otras cosas, el crecimiento de la actividad crediticia, y, esto, a su vez, precisa contar con un nivel de recursos propios adecuado para mantener la solvencia de la entidad y para cumplir los requisitos legales en cuanto al consumo de recursos propios

[7] Es notoria el creciente e importante peso de las participaciones industriales en las cajas de ahorros y muy especialmente en las de mayor dimensión, que llegan a contar con participaciones muy significativas en empresas de primer orden, e incluso, con la propiedad de bancos. Sin embargo, las restricciones legales y la diferente orientación del negocio por el lado del activo en las cooperativas de crédito ha conducido a un reducido peso de la cartera de participaciones en las cooperativas de crédito.

en función del riesgo de las operaciones[8]. Además, en el caso de las cooperativas de crédito, también influye en el volumen de recursos propios los créditos concedidos y las participaciones industriales; ello nuevamente corrobora la idea ya manifestada en cuanto a la gestión de recursos condicionada a la solvencia, quizás por el menor tamaño relativo de las cooperativas de crédito frente a las cajas de ahorros.

e) En quinto lugar, en cuanto a la denominada relación con los clientes, es decir los créditos concedidos y los depósitos captados, se puede corroborar, por un lado, que los depósitos influyen positivamente en la concesión de créditos por parte de las cajas de ahorros (se puede identificar como una gestión activa del riesgo) y que las participaciones industriales o empresariales lo hacen negativamente (como se ha referido anteriormente puede entenderse como una inversión sustitutiva de los créditos). Así mismo, el número de oficinas en la provincia de origen influye positivamente, mientras que las abiertas fuera de la provincia de origen influyen negativamente. Por su parte, las cooperativas de crédito sólo conceden crédito en función (positivamente) del volumen de recursos propios y depósitos, lo que responde a una gestión más prudente del riesgo (gestión pasiva del riesgo). Desde otro punto de vista, por lo que respecta a la captación de depósitos de clientes, en las cajas de ahorros se observa que la forma de hacerlo viene explicada por una inversión directa en el cliente, bien mediante créditos, o bien mediante participaciones empresariales; en cambio, en las cooperativas de crédito, la captación de depósitos viene más explicada por los créditos concedidos y por el volumen de recursos propios, lo cual indica que se trataría de operaciones personalizadas para el cliente y en función del tamaño de la cooperativa de crédito.

f) En último lugar, en lo relativo al número de empleados cabe destacar que para ambos tipos de entidades los factores relevantes son los mismos básicamente, es decir, el número de oficinas totales (en la provincia de origen y en las restantes provincias en las que está presente), así como la expansión geográfica (variables *dummies)*. Ahora bien, el signo es diferente en ambos tipos de entidades. Mientras que en las cajas de ahorros es negativo, lo que indicaría que la expansión no se realiza mediante un mayor número de empleados, en las cooperativas de crédito es positivo.

[8] No debe olvidarse la necesidad de cumplir con los requisitos de solvencia (ratio BIS) que interrelacionan directamente la capacidad crediticia y la calidad de las operaciones con el consumo o nivel de recursos propios necesarios.

Esto parece indicar el mayor grado comparativo de penetración en otras provincias por parte de las cajas de ahorros frente a las cooperativas de crédito, y muy probablemente el modelo de oficina utilizado en la expansión (pocos y competentes empleados por oficina y reducción al mínimo de los servicios centrales de cada dirección territorial). A todo ello hay que añadir que en las cooperativas de crédito existe un factor explicativo adicional en el número de empleados, el beneficio, con lo que unido esto al tipo de gestión anteriormente referida, se pone de manifiesto que el sustrato principal en el modelo de negocio de las cooperativas de crédito es básicamente su variable fondo (los recursos propios) y su variable flujo (los resultados obtenidos), y que cualquier mínima variación de ellos influye significativamente sobre el resto.

En este sentido, y a partir de los resultados anteriores, al estimar el modelo de regresión cruzada donde el número de oficinas en la provincia de origen y fuera de ella son las variables explicativas (siendo la variable explicada el número de empleados), se observa (Tabla 7b) que para las cajas de ahorros una oficina más en la provincia de origen supone un aumento de 6,92 empleados (7 en números redondos) más sobre el valor medio; mientras que una oficina más fuera de la provincia de origen representa una reducción de plantilla de 2,98 empleados (3 en números redondos). En cambio, en las cooperativas de crédito, tanto una oficina más en la provincia de origen como fuera de ella supone un aumento de personal, en el primer caso de 2,4 empleados y en el segundo, sorprendentemente, de 5,17; esto es, abrir una oficina en una provincia ajena a la de origen necesita de más empleados en las cooperativas de crédito que en las cajas de ahorros.

6.2. Análisis e interpretación comparativa de la expansión territorial de las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito

a) En primer lugar, en cuánto al número de oficinas abiertas fuera de la provincia de origen (Tabla 9) hay que destacar que en el caso de las cajas de ahorros este hecho atiende al fenómeno de crecimiento limitado en la propia provincia de origen, ya que un factor clave es el número de oficinas en dicha provincia de origen. Otro factor para las cajas de ahorros es el volumen de créditos concedidos, pero con signo negativo, ello parece refrendar la idea anterior, es decir, que cuanto mayor es el volumen de créditos concedidos

en la provincia de origen, menor es la expansión hacia otras provincias (quizá porque las entidades pueden percibir aún posibilidades de crecimiento en su lugar de origen); los mismo ocurre con las participaciones industriales. Por el contrario, en el caso de los depósitos el signo es positivo, luego en este caso la expansión territorial podría venir explicada, en parte, por la necesidad de aumentar la cuota de mercado. Por lo que respecta a las cooperativas de crédito, es el número de socios lo que parece relacionarse con la expansión (téngase en cuenta que estas entidades están legalmente limitadas a no realizar más del 50% de sus operaciones de activo con terceros no socios), o la mera necesidad de atender las demandas crediticias de los socios como consecuencia de su propia expansión geográfica. Por tanto, la expansión de las cooperativas de crédito parece depender más del crecimiento del negocio o actividad de sus socios, que de una gestión financiera activa, sustentando dicha expansión, además, en su volumen de recursos propios. Nuevamente se ponen de manifiesto los objetivos particularizados de las cooperativas de crédito (legalmente reconocidos como la «satisfacción de las necesidades financieras de sus socios... »), frente a los más generales o de competitividad de las cajas de ahorros.

b) En segundo lugar, la idea anterior vuelve a ratificarse si se estudia el número de oficinas que las entidades poseen en su provincia de origen (Tabla 8). Así, mientras que en las cajas de ahorros depende positivamente de los créditos a clientes y de las participaciones, y negativamente de sus depósitos, es decir, la expansión dentro de la provincia depende del activo y no del pasivo (modelo de gestión activa); en las cooperativas de crédito lo hace positivamente del volumen de depósitos, esto es, del pasivo captado, o dicho de otra manera, la gestión de la cooperativa dependerá de las necesidades de sus socios y de la captación de clientes de forma pasiva (modelo de gestión pasiva o depositaria).

c) Finalmente, en cuánto al número de oficinas que en cada provincia poseen las entidades no oriundas de las mismas, de nuevo se comprueba la existencia de diferencias entre las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito. Así, mientras en las primeras este hecho atiende a un fenómeno de competencia por cuota de mercado, ya que influye positivamente las participaciones empresariales o necesidad de operar con otras entidades y, negativamente el número de oficinas de las entidades locales; para las cooperativas de crédito sólo influye -y

positivamente- el número de oficinas que posean las cajas de ahorros en la provincia sobre la que se desarrolla la expansión territorial. Esto último indicaría que las cooperativas de crédito se extienden, principalmente, hacia aquellas regiones en las que, o no existen cooperativas de crédito autóctonas, o al aumentar el número de oficinas de las cajas de ahorros (con el consiguiente aumento de competitividad y reducción de márgenes), pueden captar clientes con una operativa más específica y relacionada con la de sus propios socios. Se contrasta así la evidencia de que las cooperativas de crédito han apostado mayoritariamente por la expansión territorial hacia las denominadas «zonas de sombra» donde no hay cooperativas de crédito oriundas o donde éstas tienen pequeña dimensión como para cubrir suficientemente su propio territorio.

7. ANÁLISIS DEL GRADO DE EXTRATERRITORIALIZACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS Y COOPERATIVAS DE CRÉDITO

En este epígrafe se presentan los resultados del cálculo del valor del Índice de Herfindahl-Hirschman (HH), para conocer el grado de concentración geográfica de las redes de oficinas. De esta forma se puede ver el grado de extraterritorialización de las entidades. La definición de este índice adaptado a este trabajo corresponde al sumatorio de los cuadrados de los cocientes entre las oficinas en cada comunidad o provincia -según el caso- sobre el total de oficinas de cada entidad[9].

El índice se calcula de la siguiente forma:

$$HH_j = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{N_i}{N} \right)^2$$

Siendo:

N_i: número de oficinas de entidad en su provincia o comunidad de origen -según el caso-.

N: número total de oficinas de la entidad «j».

n: número total de provincias o comunidades autónomas -según el caso-. En este trabajo 19 comunidades autónomas (incluidas Ceuta y Melilla) o 52 provincias.

[9] A este respecto, puede verse la aplicación del índice HH para las cajas de ahorros y por comunidades autónomas en: BERGÉS LOBERA, A. (2003): «Bancos y cajas: estrategias divergentes», *Análisis,* n. 112, segundo trimestre, pp. 5-20.

El valor del índice está comprendido entre 0 y 1, de modo que cuanto menor sea su valor implica mayor desterritorialización o extraterritorialización. Las entidades con índice igual a 1 serán aquellas que sólo tienen oficinas en su provincia o comunidad autónoma de origen -según el caso-.

TABLA 11

CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO SEGÚN EL VALOR DEL ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN (HH) PARA COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y PROVINCIAS.

HH para Comunidades Autónomas		HH para Provincias	
C. DE ARQUITECTOS	0,108	C. DE ARQUITECTOS	0,058
C.R. INTERMEDITER. (CAJAMAR)	0,380	C. LABORAL POPULAR	0,167
C. LABORAL POPULAR	0,415	C.R. INTERMEDITER. (CAJAMAR)	0,245
C. INGENIEROS	0,429	C .DE ABOGADOS	0,250
C. DE ABOGADOS	0,469	C.R .MEDITERR. (RURALCAJA)	0,352
C.R. CENTRAL	0,571	C.R. DEL SUR	0,400
C.R. NAVARRA	0,607	C. INGENIEROS	0,429
CAJA CAMPO, C.R.	0,712	C.R. ARAGON-PIRI. (MULTICAJA)	0,461
C.R. BURGOS	0,761	C.R. DEL DUERO	0,565
C.R. ARAGÓN	0,808	C.R. CENTRAL	0,571
C.R. TOLEDO	0,838	C.R. NAVARRA	0,596
C.R. MEDITERR. (RURALCAJA)	0,880	C.R .TOLEDO	0,656
C.R. ALBACETE	0,889	CAJA CAMPO, C.R.	0,675
C.R. GRANADA	0,902	IPAR KUTXA RURAL	0,691
C.R. ARAGÓN-PIRI. (MULTICAJA)	0,909	C.R EXTREMADURA	0,736
C.R. ZAMORA	0,921	C.R. ZAMORA	0,737
C.R. TENERIFE	0,967	C.R. BURGOS	0,761
C.R. JAÉN	0,970	C.R. CANARIAS	0,773
C.R. TERUEL	0,971	C.R. ARAGÓN	0,808

TABLA 11 *(continuación)*

CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO SEGÚN EL VALOR DEL ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN (HH) PARA COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y PROVINCIAS.

HH para Comunidades Autónomas		HH para Provincias	
C.R. CÓRDOBA	0,978	C.R. ALBACETE	0,889
C.R. EXTREMADURA	0,980	C.R. GRANADA	0,901
C.R. C. REAL	0,980	C.R. SALAMANCA	0,921
C.R. DEL SUR	Ó,984	C.R. TERUEL	0,942
		C.R. GALEGA	0,943
		C.R. TENERIFE	0,967
		C.R. JAÉN	0,970
		C.R. CÓRDOBA	0,978
		C.R. C. REAL	0,980
RESTANTES ENTIDADES TIENEN VALOR DEL ÍNDICE HH = 1			

FUENTE: elaboración propia a partir de UNACC, datos a 31 de diciembre de 2002.

Del mismo modo que se hizo anteriormente, se puede calcular el valor del índice de Herfindahl-Hirschman (HH), para conocer el grado de concentración geográfica de las redes de oficinas; de esta forma se puede ver el grado de extraterritoria1ización de las entidades.

En el cuadro adjunto se aprecia como, en general, las mayores entidades son las que tienen menores valores de este índice, es decir, tienen mayor dispersión de sus oficinas entre comunidades autónomas y oficinas -según el caso- diferentes a la de origen.

TABLA 12

CLASIFICACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS SEGÚN EL VALOR DEL ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN (HH) PARA COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y PROVINCIAS

(Excluida CECA y oficinas en extranjero)

HH para Comunidades Autónomas (excluida CECA y oficinas en extranjero)		HH para Provincias (excluida CECA y oficinas en extranjero)	
C.A. y M.P. de MADRID	0,132	C.A. de SALAM.-SORIA Caja Duero	0,112
C.A. VAL., CAST. ALICANT.-Bancaja	0,183	C.E. BARCELONA - La Caixa	0,115
C.E. BARCELONA La Caixa	0,213	C.A. M.P. ZARAG. Aragón - Ibercaja	0,135
C.A. y M.P. ZARAG. Aragón--Ibercaja	0,313	CAJA ESPAÑA de Inv., C.A. Y M.P.	0,140
C.A. de MURCIA	0,376	C.A. de GALICIA	0,160
C.A. del MEDITERRÁNEO	0,395	UNICAJA	0,185
C.A. de SALAM.- SORIA Caja Duero	0,396	C.A. de CASTILLA LA MANCHA	0,219
C.A. de LA RIOJA	0,400	C.A. del MEDITERRÁNEO	0,238
CA y M.P. de VITORIA y ALAVA	0,413	C.A. y M.P. de CÓRDOBA CajaSur	0,256
C.A. de GALICIA	0,446	M.P. Y C.A. de HUELVA y SEVILLA	0,277
C.A. M.P. GIPUZKOA S. SEBASTIÁN	0,499	C.A. Y M.P. de MADRID	0,303
CAJA ESPAÑA Inv., C.A. y M.P.	0,521	C.A. VAL., CAST. ALIC. Bancaja	0,308
C.E. LAIETANA	0,562	C.A. VIGO, OUR. PONT. Caixanova	0,343
C.E. de CATALUNYA	0,576	C.E. de CATALUNYA	0,392
BILBAO BIZKAIA KUTXA	0,623	C. General de A. GRANADA	0,424
C.A. Y M.P. de ÁVILA	0,653	CAJA S. FERNAN. SEVILLA Y JEREZ	0,424
M.P. Y C. General de A. de BADAJOZ	0,667	C.A. de MURCIA	0,436

TABLA 12 *(continuación)*

CLASIFICACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS SEGÚN EL VALOR DEL ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN (HH) PARA COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y PROVINCIAS

(Excluida CECA y oficinas en extranjero)

HH para Comunidades Autónomas (excluida CECA y oficinas en extranjero)		HH para Provincias (excluida CECA y oficinas en extranjero)	
C.A. y M.P. de NAVARRA S. SEBAST.	0,729	C.A. Y M.P. GIPUZKOA	0,491
C.A. Provincial de GUADALAJARA	0,748	C.E. de TARRAGONA	0,551
UNICAJA	0,768	M.P. Y C. General de A. de BADAJOZ	0,576
C.A. de CASTILLA LA MANCHA	0,768	C.A. y M.P. de EXTREMADURA	0,582
C.A. de ASTURIAS	0,801	C.E. del PENEDÉS	0,602
C.A. de la INMAC. DE ARAGÓN	0,826	BILBAO BIZKAIA KUTXA	0,609
M.P. Y C.A. de HUELVA y SEVILLA	0,849	C.E. de GIRONA	0,615
C.A. Y M.P. de CÓRDOB CajaSur	0,894	C.A. Y M.P. de SEGOVIA	0,625
C.A. VIGO, OUR. PONT. Caixanova	0,908	C.E. de TERRASSA	0,632
C.A. de SANTANDER y CANTABRIA	0,909	C.A. Y M.P. de Á VILA	0,653
C.A. Municipal de BURGOS	0,931	C.A. de la INMAC. DE ARAGÓN	0,654
C.E. del PENEDÉS	0,934	C.E. de SABADELL	0,695
C.A. Y M.P. del C.C.O. de BURGOS	0,941	C.E. LAIETANA	0,725
C.A. Y M.P. de EXTREMADURA	0,942	C.A. Y M.P. de NAVARRA	0,729
C. General de A.GRANADA	0,950	C.A. Provincial de GUADALAJARA	0,748
C.A. Y M.P. de SEGOVIA	0,951	C.A. Y M.P. del C.C.O. de BURGOS	0,750
C.A. Y M.P. de las BALEARES	0,961	C.E. de MANRESA	0,763

TABLA 12 *(continuación)*
CLASIFICACIÓN DE LAS CAJAS DE AHORROS SEGÚN EL VALOR DEL ÍNDICE DE HERFINDAHL-HIRSCHMAN (HH) PARA COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y PROVINCIAS
(Excluida CECA y oficinas en extranjero)

HH para Comunidades Autónomas (excluida CECA y oficinas en extranjero)		HH para Provincias (excluida CECA y oficinas en extranjero)	
C.E. Comarcal de MANLLEU	0,977	C.A. de ASTURIAS	0,800
C. General de A. de CANARIAS	0,978	C. General de A. de CANARIAS	0,812
C.E. de MANRESA	0,986	C.A. Y M.P. de VITORIA y ALAVA	0,835
C.E. de TARRAGONA	0,986	C.A. Municipal de BURGOS	0,840
C. Insular de A. de CANARIAS	0,986	C.A. Y M.P. de ONTINYENT	0,851
C.E. de GIRONA	0,989	C. Insular de A. De CANARIAS	0,856
CAJA S.FERNANDO-SEVILL.-JEREZ	0,989	CA de LA RIOJA	0,861
		C.A. de SANTANDER y CANTABRIA	0,909
		C.A. Y M.P. BALEARES (SA NOSTRA)	0,961
		C.E. Comarcal de MANLLEU	0,977
RESTANTES ENTIDADES TIENEN VALOR DEL ÍNDICE HH = 1			

FUENTE: elaboración propia a partir de datos de CECA. 31-12-2002.

8. CONCLUSIONES

El estudio realizado, a pesar de su carácter estático en el tiempo por trabajar únicamente con los datos referidos a un ejercicio económico (en cualquier caso se trata de un elevado número de datos) permite constatar cuantitativamente, mediante modelos de sección cruzada, hechos supuestamente conocidos a priori; pero, además, arroja interesantes

conclusiones que permiten observar considerables diferencias en los patrones de comportamiento estratégico de las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito tanto desde el punto de vista de su gestión como desde la óptica de la expansión territorial.

La expansión territorial ha obedecido a diferentes motivaciones en cada tipo de entidades. Es un proceso maduro y consolidado en las cajas de ahorros mientras que sólo se ha iniciado en algunas cooperativas de crédito.

En términos generales y modo de resumen de las principales conclusiones de este trabajo cabe indicar que la apertura de oficinas por parte de las cooperativas de crédito aún parece penalizar sus resultados (en términos comparativos con las cajas de ahorros) además de significar una mayor necesidad de recursos humanos que cuando las oficinas se abren en la provincia de origen (situación distinta en las cajas de ahorros). Por otra parte, se detecta un modelo de negocio de gestión activa en las cajas de ahorros frente a otro de gestión pasiva en las cooperativas de crédito más dependiente del crecimiento de la actividad de sus clientes-socios.

Por otra parte, se confirma cuantitativamente que la expansión territorial de las cajas de ahorros difiere estratégicamente de la realizada por las cooperativas de crédito, pues éstas realizan mayoritariamente la apertura de oficinas en provincias donde no hay otras cooperativas de crédito o donde la dimensión de éstas es insuficiente para cubrir el mercado (es lo que se ha denominado habitualmente expansión hacia «zonas de sombra»).

Una última reflexión final permite indicar que las cooperativas de crédito, sin abandonar su propio origen y condición precisan pasar de un modelo de negocio de gestión pasiva a otro de gestión activa; pero esto parece encontrarse con la limitación del tamaño, lo que quizás podría solventarse con posibles fusiones u otros fenómenos de concentración empresarial, como las alianzas o la profundización en modelos de grupo.

BIBLIOGRAFÍA

BAREA, J.; MONZÓN, J. L. (Dir.). *La Economía Social en España en el año 2000.* Valencia: CIRIEC-España, 2002.

BERGÉS LOBERA, A. Bancos y cajas: estrategias divergentes. *Análisis,* nº 112, Segundo trimestre, 2003, p. 5-20.

CALS GÜELL, J. La competencia entre bancos y cajas en España: una perspectiva de los años noventa. *Cuadernos de Información Económica,* Nº 154, enero-febrero, 2000, p. 69-76.

CARBÓ VALVERDE, S.; LÓPEZ DEL PASO, R. El papel de las cajas de ahorros en la cohesión económica y social. *Cuadernos de Información Económica,* Nº 164, septiembre-octubre, 2001, p. 65-73.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS. *Anuario estadístico de las cajas de ahorros.* Madrid: CECA, 2002.

FUENTELSAZ, L.; GÓMEZ, J. Liberalización y estrategia competitiva: la expansión de las cajas de ahorros. *Cuadernos de Información Económica,* Nº 164, septiembre-octubre, 2001, p. 74-86.

GARCÍA VERDUGO, J.; DE LA CUESTA. M. Efectos del comportamiento diferencial de las entidades bancarias sobre la distribución del crédito. *Cuadernos de Información Económica,* Nº 144/145, marzo-abril, 1999, p. 138-149.

INTERTELL: *Programa Experto de Análisis Financiero* (Base de datos de entidades financieras), Madrid: INTERTELL.

PALOMO ZURDO. R. J.; CARRASCO, I. Le Réponse de la Banque Coopérative Espagnole au dèfi de la Globalisation Financiére: la Formation du «Grupo Caja Rural». En: CÓTÉ, D. (Dir.). *Les Holdings Coopératifs: Évolution ou Transfomation Définitive?* Bruselas: De Boeck Université, 2001, p. 333-348.

PALOMO, R. (Dir.). *Banca cooperativa* y *economía social en Europa.* Madrid: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2004.

RODRÍGUEZ SAIZ, L.; PAREJO, J. A.; CUERVO, A.; CALVO, A. *Manual de Sistema Financiero Español,* 16.ª edición actualizada y revisada, Barcelona: Ariel, 2003.

UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO. *Anuario de las Cajas Rurales, Populares* y *Profesionales.* Madrid: Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, 2003.

LAS OPERACIONES DE LA COOPERATIVA CON TERCEROS Y *LA INFUNDADA LIMITACIÓN DE LAS MISMAS POR SU TRATAMIENTO FISCAL PRIVILEGIADO**

POR
CARLOS VARGAS VASSEROT** y
MARINA AGUILAR RUBIO***

RESUMEN

LAS OPERACIONES DE LA COOPERATIVA CON TERCEROS Y LA INFUNDADA LIMITACIÓN DE LAS MISMAS POR SU TRATAMIENTO FISCAL PRIVILEGIADO: Este estudio aborda, en primer lugar, la progresiva liberalización de las operaciones de la cooperativa con terceros, para demostrar después la inconsistencia de la limitación de estas operaciones sólo por el carácter privilegiado de su tratamiento fiscal. Y ello, porque las cooperativas se ven obligadas por ley a soportar unas cargas para fiscales que no son comparables a las que soportan las sociedades capitalistas, entre las que encontramos la limitada remuneración de las aportaciones al capital social de las cooperativas y la existencia de determinadas obligaciones financieras que inmovilizan recursos y los convierten en total o parcialmente irrepartibles. Además, las operaciones con terceros no gozan de privilegio ya que tributan al tipo general en el Impuesto sobre Sociedades. En consecuencia, la conclusión que se extrae en el trabajo es que esta teórica protección fiscal tiene su razón en ser en compensar las cargas parafiscales que soportan este tipo de entidades por su peculiar régimen económico, como se deduce del estudio global de la legislación fiscal de las cooperativas.

Palabras clave: cooperativa, operaciones con terceros, mutualidad, fiscalidad, Impuesto sobre Sociedades, tratamiento fiscal privilegiado.

* Estudio realizado en el marco del I+D CR-UAL 0205 («Estudio comparativo de los distintos tipos sociales... »), financiado por la entidad de crédito Cajamar y la Universidad de Almería del que es responsable el profesor Vargas Vasserot.

** Profesor Titular de Derecho Mercantil de la Universidad de Almería.

*** Becaria de Investigación de Derecho Financiero y Tributario de la Universidad de Almería.

ABSTRACT

THE COOPERATIVE BUSINESS DEALS WITH THIRD PARTIES AND ITS UNFOUNDED LIMITATION BECAUSE OF ITS PRIVILEGED TAX REGULATIONS: This research tackles, firstly, the progresive liberalization of cooperative business deal with third parties, to show, afterwards, the weakness of the limitation of these business deals just because of its privileged tax regulations. And that because cooperatives are forced by law to bear some parafiscal burdens which are not comparable with the ones for tradings companies. Among these obligations are the limitation of contributions to its corporate capital remuneration and some financial ones that tie up resources and turn them into parcially or totaly non distributable. In addition, business deals with thirds are not privilegiated by tax regulation as they are applied the general tax rate. In conclusion, this theoretic tax protection have its sense in compensating the parafiscal burdens that this kind of bodies have to bear because of its particular economic system, as it is deduced from a global study of tax regulation on cooperatives.

Key words: cooperative, business deal with third parties, benefit society, taxation, Corporation Tax, tax profits regulations.

1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente se han esgrimido en contra de liberalizar la actuación de la cooperativa con terceros razones fundamentalmente fiscales. Se considera que como estas sociedades tienen un tratamiento fiscal privilegiado, de no existir dicha limitación, se estaría dando una ventaja competitiva a este tipo de entidades frente al resto.

Desde que las cooperativas concurren en el mercado ofreciendo bienes y servicios a no socios, ha sido una constante histórica las reacciones de sectores empresariales capitalistas denunciando una supuesta competencia desleal debido a los beneficios fiscales y las ayudas y subvenciones públicas que estas sociedades reciben[1]. Frente a esto se puede argumentar que cuando se sostiene que las cooperativas al relacionarse con no socios están incursas en un comportamiento de competencia desleal o anticompetitivo son afirmaciones que carecen de rigor técnico jurídico. La actuación de la cooperativa con terceros no es un comportamiento concurrencial que resulte objetivamente contrario a las exigencias de la buena fe, que es lo que exige la Ley 3/1991 de Competencia Desleal para reputar desleal un acto (arts. 2 y 5); ni afecta de tal manera a la

Por ejemplo, POLO, A. *Misión y sentido de la nueva Ley de Cooperación*. Madrid: RDP, 1942, p. 102-115; Y ARRUÑADA. B. *Teoría contractual de la empresa*. Madrid: Marcial Pons, 1998, p. 23-27.

competencia que pueda ser calificada como anticompetitivas al hilo de la Ley 3/1991 de Defensa de la Competencia (art. 1)[2]. Por otra parte, tratamiento fiscal teóricamente privilegiado en muchas ocasiones no es tal, sino que tiene su razón en ser en compensar las cargas parafiscales que soportan este tipo de entidades por su peculiar régimen económico, con la obligación, por ejemplo, de dotar determinados fondos.

El presente estudio aborda primero la progresiva liberalización de las operaciones de la cooperativa con terceros, y después demuestra la inconsistencia de la limitación de estas operaciones sólo por el carácter privilegiado de su tratamiento fiscal, para terminar analizando qué límites impone la normativa fiscal en la actuación con terceros para que una cooperativa sea considerada protegida y especialmente protegida.

2. EL PRINCIPIO DE MUTUALIDAD *VERSUS* LA PROGRESIVA LIBERALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DE LA COOPERATIVA CON TERCEROS

Una de las notas distintivas de las sociedades cooperativas respecto de otros tipos sociales es que desarrollan una actividad económica orientada a la satisfacción de determinadas necesidades socio-económicas de sus socios, idea íntimamente ligada al carácter mutualista de esta clase de sociedades.

La noción general de mutualidad evoca la idea de cambio o intercambio entre sujetos, y la de cooperativa, como su propia etimología indica, supone una cooperación y operatividad con sus socios. Aunque no se debe confundir la mutualidad, como fenómeno caracterizado por la reciprocidad de prestaciones entre el socio y la sociedad, con cooperativa, ya que la mutualidad no es algo exclusivo de esta forma de empresa (piénsese en mutuas de seguros, sociedades de garantía recíproca, SAT, sociedades laborales, etc.); no cabe cooperativa sin mutualidad[3].

[2] Para un estudio particularizado de la relación del Derecho de la competencia y la actuación de las cooperativas con terceros: PANIAGUA ZURERA, M. *Mutualidad y lucro en la sociedad cooperativa.* Madrid: McGraw-Hill, 1997, p. 274-282. PAZ CANALEJO, N. *La sociedad cooperativa ante el reto de los mercados actuales.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002, p. 109, apela tanto a la normativa constitucional como a la legislación cooperativa para excluir la aplicación del Derecho de la competencia al Derecho cooperativo.

[3] Sobre las interrelaciones entre mutualidad y cooperación vid. PAULICK, H. *Das Recht der eingetragenen Genossenschaft.* Münster: CFM Karlsruhe, 1953, p. 11-14; Y GIRÓN TENA, J. *Derecho de sociedades.* t. I Y único. Madrid: Artes Gráficas Benzal. 1976. p. 103-105. Las ambiguas referencias que sobre la mutualidad contiene nuestro Derecho positivo, a veces referido a la operatividad de la cooperativa sólo con los so-

En las cooperativas no se puede tomar un concepto estricto del término *mutuo,* que en rigor significa recíproco, ya que en este tipo de sociedades, como no sea en las cooperativas de crédito o de seguros, no hay de forma general obligaciones recíprocas entre los socios, ni entre los socios y la sociedad, en el sentido de identidad de las prestaciones de las partes y que el interés de cada una de ellas consiste en recibir lo mismo que él se obliga a dar; sino en el sentido de que la sociedad y los socios desarrollan una actividad económica con el objeto de satisfacer determinadas necesidades de éstos[5]. Es decir, la actividad social de la cooperativa se orienta necesariamente hacia sus socios, que son los destinatarios principales de las actividades económicas y sociales que ésta lleve a cabo.

En España, como ocurrió en la mayoría de ordenamientos de nuestro entorno, el principio de mutualidad fue identificado originalmente con la operatividad de la cooperativa exclusivamente con los socios, como se desprende de la Exposición de Bases para la reacción del Código de Comercio de 1885, lo que tuvo una gran influencia en la legislación cooperativa posterior. A su vez, nuestra doctrina ha considerado durante mucho tiempo que el carácter verdaderamente mutualista de la cooperativa se tiene solamente cuando la sociedad opera sólo con sus propios socios (principio de exclusividad), actuando así a través de la llamada, en la terminología italiana, mutualidad pura, frente a la *mutualidad* impura que se da cuando la sociedad actúa también con no socios[6].Pero paulatinamente, con el objeto de hacer a estas sociedades

cios (art. 126 C.com) y otras a la ausencia de lucro o al destino de determinados excedentes, no ha facilitado la interpretación de este concepto en nuestro ordenamiento. En nuestra doctrina hay dos trabajos esenciales sobre el papel que juega la mutualidad en el instituto cooperativo: la tesis doctoral de LLOBREGAT HURTADO, M. *Mutualidad* y *empresa cooperativa.* Barcelona: Bosch, 1990,464 p.; Y la de PANIAGUA ZURERA, M. *Mutualidad* y *lucro en la sociedad cooperativa.* Madrid: MacGraw-Hill, 1997,537 p. Desde una óptica más económica BALLESTEROS, E. *Economía social y empresas cooperativas.* Madrid: Alianza Universidad, 1990, 302 p.

[4]Interpretación estricta del término mutuo en el sector cooperativo que sostienen, entre otros, BORJABAD GONZALO, P. *El sistema legislativo español de cooperativas* y *la Ley* 27/1999. En: ALONSO ESPINO (Coord.). *La sociedad cooperativa en la Ley* 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. Granada: Comares, 2001, p. 35-36; Y TRUJILLO DIEZ, I. J. *Cooperativas de consumo* y *cooperativas de producción.* Pamplona:
Aranzadi, 2000, p. 50-53.

[5] En contra BALLESTEROS, *Economía social y empresas cooperativas,* Madrid:
Alianza Universidad, 1990, p. 281-295; y PANIAUA ZURERA, *Mutualidad y lucro en la sociedad cooperativa,* Madrid: MacGraw-Hill, 1997, p. 480-497.

[6] Antes de la promulgación de la Ley 3/1987 General de Cooperativas, con un carácter muy aperturista en cuanto a la actuación de la cooperativas con terceros, la mayoría de nuestra doctrina justificaba la operatividad de la cooperativa exclusivamente con los socios. Así, entre otros, GIRÓN TENA, J. *Derecho de sociedades.* t. I Y único. Madrid: Artes Gráficas Benzal, 1976, p. 96; LLUIS y NAVAS, J. *Derecho de coo-*

económicamente más competitivas se ha ido ampliando los márgenes de operaciones con no socios. Primero se admitió una mutualidad preferente, es decir, la obligación operar con terceros sólo se admitía si ésta tenía carácter secundario respecto a la operatividad con los socios y si esas operaciones se contabilizaban de manera separada y con un destino determinado, normalmente fondos irrepartibles. Después se ha llegado más lejos, liberalizándose las operaciones con terceros no socios para determinados tipos de cooperativas. Incluso algunas leyes no exigen siquiera la contabilidad separada de dichas operaciones (por ejemplo, la Ley 27/1999 Estatal de Cooperativas, la Ley 4/1999 de Cooperativas de la Comunidad de Madrid, la Ley 4/1993 de Cooperativas del País Vasco o la Ley 8/2003 de Cooperativas de la Comunidad Valenciana) e incluso permiten que determinados porcentajes de los resultados extracooperativos no vayan a fondos sociales (como ocurre en la Ley Estatal o en la de Cataluña)[7].

Conviene aclarar que en la actividad de la cooperativa con terceros, hay que distinguir los actos preparatorios e instrumentales, sobre los que no se discute su amplitud, y los actos propios de la actividad cooperativizada que se realizan con no socios, que son los más problemáticos[8]. Es obvio que la cooperativa, como forma de empresa, no va a poder prescindir de desarrollar actividades externas en cuanto que éstas van a ser necesarias tanto para preparar como para desarrollar su objeto social (por ejemplo, una cooperativa de consumidores y usuarios de venta de productos de consumo, tiene que adquirir esos bienes a un mayorista; o una cooperativa de comercialización de productos entregados por los socios necesita colocar dicha producción en el mercado). Por ello, el tercero que le preocupa al legislador no es

peratívas, t. I. Barcelona: Bosch, 1972, p. 371-373 Y 502-503; MANRIQUE ROMERO, F; RODRÍGUEZ POYO-GUERRERO, J. M. La *cooperativa: garantías formales para su eficacia en el tráfico,* RDN, n. 109-110, 1980, p. 37-40; VERGEZ SÁNCHEZ, M. *El Derecho de las cooperativas y su reforma.* Madrid: Civitas, 1973, p. 68-69; Y VICENT CHULIÁ, F. *Análisis crítico del nuevo Reglamento de Cooperación.* RDM, n. 123, 1972, p. 440-444.

7 Véase *infra* la tabla comparativa de los límites legales para realizar la actividad cooperativizada con terceros no socios, en la que se hace referencia a la obligación o no de contabilidad separada de dichas operaciones. Sobre las ventajas de la contabilización conjunta véase LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. Valoración económica del coste implícito asociado a la decisión de contabilizar conjuntamente resultados cooperativos y extracooperativos en las sociedades cooperativas especialmente protegidas. *REVESCO,* n. 72, 2000, p. 175-198.

8 Actividades instrumentales identificadas por el Tribunal Constitucional para distinguidas de las actividades típicas de las sociedades cooperativas en varias sentencias (STC 72/1983 de 29 de julio y STC 44/1984 de 27 de marzo)

todo aquel que no sea socio, sino sólo el que realiza una actividad con la cooperativa del mismo tipo que la actividad cooperativizada desarrollada por los socios en el seno de la sociedad[9]. Así, la venta de productos a sujetos no socios en una cooperativa de consumidores y usuarios, la comercialización de productos de terceros en una cooperativa de comercialización o la contratación de trabajadores por cuenta ajena en una cooperativa de trabajo asociado, son ejemplos de operaciones que supuestamente ponen en entredicho la mutualidad cooperativa. La Ley 27/1999 de Cooperativas (arts. 4.1, 57.3, 88.2, 98.3, etc.) y algunas leyes autonómicas califican a estas operaciones como actividades y servicios cooperativizados con terceros no socios.

Pues bien, este principio de mutualidad viene desde hace unas décadas quedando progresivamente comprometido, tanto a nivel estatal como autonómico, a la vista de las sucesivas reformas legales, que con objeto de consolidar empresarialmente a las cooperativas en el mercado la actuación extracooperativa deja en muchas ocasiones de ser algo ocasional y marginal para hacerse de forma sistemática y habitual[10].

En Derecho comparado no existe un criterio único respecto a la extensión de las actividades típicas de la cooperativa con personas sin la cualidad de socios, pero también es evidente el proceso de ruptura generalizada del principio de exclusividad, incluso en ordenamientos como el francés, históricamente muy restrictivos en cuanto a la amplitud de la actuaciones con terceros, que actualmente permite, aunque dentro de ciertos límites, dichas operaciones[11]. En cambio, en otras legislaciones,

[9] Sobre la distinción de estos terceros vid. BONFANTE, G.*Imprese cooperative.* En: GALGANO, F. (Dir.). *Comentario del Codice Civile Sicaloja-Branca.* Bolonia: Zanicheli, 1999, p. 24; yen nuestra doctrina MARTÍNEZ SEGOVIA, F. J. *Sobre el concepto jurídico de cooperativa.* En: MOYANO FUENTES. *La sociedad cooperativa. Un análisis de sus características societarias y empresariales.* Jaén: Universidad de Jaén, 2001, p. 68.

[10] Muy ilustrativo del fenómeno operado PAZ CANALEJO, N. *La sociedad cooperativa ante el reto de los mercados actuales. Un análisis no sólo jurídico.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002, p. 271.

[11] La legislación cooperativa francesa ha tenido históricamente una actitud bastante restrictiva en cuanto a que la cooperativa realizase operaciones cooperativizadas con terceros. En concreto, la aún vigente Ley 47-1775, que aprueba el Estatuto General de la Cooperación, declara que las cooperativas no podrán admitir a terceros no socios para beneficiarse de sus servicios, a menos que las leyes particulares que las regulen lo autoricen (art.3). Y precisamente esto es lo que ha ocurrido desde hace unas décadas, puesto que en la actualidad la mayoría leyes especiales de cooperativas permiten la actuación con terceros: art. L. 522-5 del Código Rural, aprobado por Decreto núm. 81-276, de 18 de marzo de 1981; arts. 10,35 y 39 de la Ley núm. 83-677, de 20 de julio de 1983, relativa al desarrollo de determinadas actividades de economía social, que regula el estatuto de las cooperativas de al1esanos (Tít. I), el estatuto de las cooperativas de empresas de transporte (Tít. II) Y las cooperativas marítimas (Tít. III);

como la alemana, se parte del principio de permisividad de la actuación de la cooperativa con no socios[12]. En Italia el referente es la llamada mutualidad prevalente, y así la última reforma del régimen legal de la cooperativas contenido en Codice civile (Decreto Legislativo de 14 de enero de 2003, distingue a las cooperativas con *mutualitá prevalente,* con un régimen fiscal más ventajoso, de las que no lo son; siendo uno de los criterios para definir esa prevalenza que la operaciones realizadas con los socios sean superiores al cincuenta por ciento del total (art. 2.513)13.

En Derecho comunitario, el Reglamento (CE) Nº 1435/2003 del Consejo relativo al Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea (en adelante

art. 5 de la Ley 78-763 que ,regula las cooperativas obreras de producción; etc. Sobre la derogación de clásico principio de exclusividad en el Derecho cooperativo francés *vid.* GOURLAY. Coopérative. J*uris-Classeur,* 1990, p. 8, que apunta que son tres las razones fundamentales para permitir la admisión de no socios en la cooperativa: reducir las cargas y costes para los socios; captar nuevos socios; y explotar eficientemente la empresa cooperativa.

[12] En Alemania el § 8.1.5 Gesetz betreffend die Erwerbs-und Wirtschaftsgenossenschaften de 1889 (GenG) establece que en los estatutos se debe hacer constar la posibilidad de extender la actividad empresarial de]a cooperativa a personas que no reúnan la condición de socios de la cooperativa, previsión que por otra parte es habitual en los estatutos de este tipo de sociedades. Como señalan METZ, E; SCHAFFLAND, H. J. *Genossenschaftsgeset.* Berlin: WdeG, 1997, p. 26-27, en 1954 se levantó la prohibición de operar con terceros por parte de las cooperativas de consumos y en 1973 se liberalizó la última prohibición que subsistía de operar con terceros en sede de cooperativas de crédito. Por otra parte, la GenG no considera extensión de la actividad empresarial de la cooperativa la celebración de operaciones con quienes hubieran solicitado el ingreso en la misma y hayan sido aceptados (§ 8.3).

[13] Antes de esta reforma se consideraba que, a pesar de la falta de un reconocimiento general sobre la actuación de la cooperativas con terceros no socios de la *Relazione al Codice,* que hablaba de finalidad *prevalentemente* mutualista de las cooperativas como nota distintiva de las sociedades lucrativas, se desprendía que las relaciones con terceros debían tener siempre un carácter secundario respecto a las operaciones con los socios. Por su parte, el Decreto Legislativo núm. 1577 de 1947, de disposiciones para la cooperación, más conocido como Ley Basevi, establecía los requisitos para que se diese esa mutualidad y las exenciones fiscales en tal caso (art. 26). Con la reforma, se diferencia el régimen legal, especialmente el fiscal, de la cooperativa de mutualidad preferente, que se define como aquella que desarrolla su actividad de manera preferente en favor de sus socios (en las cooperativas de consumo) o que utilice preferentemente el trabajo o los bienes y servicios de los socios (en las cooperativas de producción en sentido amplio) (art. 2.512 Cod. civ.). Sobre la mutualidad antes de la reforma, por todos, BONFANTE, G. lmprese cooperative. En: GALGANO, F. (Dir.). *Comentario del Codice Civile Sicaloja-Branca.* Bolonia: Zanicheli, 1999, p. 81-87; Y sobre la reforma en este punto CECCHERINI, A; SCHIRO, S. Societa cooperative e mutue assicuratrici. En: LO CASCIO (Dir.). *La reforma del diritto societario.* Milán: Giuffre, 2003, p. 20-25. Sobre la nueva actitud de las cooperativas en el mercado IANNIELLO, G. *Impresa cooperativa: caratteristiche estrutturali e nuove prospettive di finanziamento.* Milán: CEDAM, 1994, p. 55-58.

RSCE) prevé que ésta «no podrá admitir que terceros no socios se beneficien de sus actividades o participen en sus operaciones, salvo disposición en contrario en los estatutos» (art. 4.1). Es decir, se parte de un modelo de mutualidad pura pero derogable estatutariamente; y lo normal será que la sociedad prevea en sus estatutos la posibilidad de actuación con no socios, rompiéndose así fácilmente el principio de exclusividad formulado[14]. Por otra parte, el RSCE no señala límite cuantitativo alguno en caso de estatutariamente se admita la actuación con terceros no socios, lo que plantea la cuestión de si los Estados miembros regularán este aspecto en la legislación especial para este tipo de sociedades o si serán de aplicación los límites legales de la legislación cooperativa nacional que resulte aplicable en virtud del domicilio de la Sociedad Cooperativa Europea[15].

Tampoco se puede argumentar la esencialidad de la operatividad exclusivamente con los socios en los orígenes históricos del cooperativismo, y así, por ejemplo, en los Estatutos originales de la Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale de 1844, pionera -y valga la redundancia- entre las cooperativas de consumo, se contemplaba como algo habitual la venta a no socios de los bienes ofrecidos por la entidad a los socios[16].

[14] La Proposición de 17 de mayo de 1990 del Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea establecía que «salvo disposiciones contrarias o restrictivas de los estatutos, la Sociedad Cooperativa Europea puede admitir a terceros no socios para beneficiarse de sus actividades». El cambio de criterio se realiza con la Propuesta de 6 de marzo de 1992 que contiene una previsión idéntica a la del artículo 4.1 del texto final del Reglamento. Aunque ambas formulaciones parecen conducir al mismo resultado, la propuesta de 1990 era aún más permisiva ya que no era necesaria la previsión estatutaria en tal sentido y sólo se prohibía de haber una disposición estatutaria contraria o restrictiva. En general sobre el contenido del proyecto y texto del Reglamento del Estatuto de la SCE en este punto *vid.* PASTOR SEMPERE, C. La sociedad cooperativa europea. *REVESCO,* n. 74, 2001, p. 123-174; Y MARTÍNEZ SEGOVIA, F J. *La sociedad cooperativa europea: Más cerca.* En: VARGAS SÁNCHEZ, A; LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. *Las empresas de participación en Europa: El reto del siglo xxi.* En homenaje al Prof. Dr. Carlos GARCÍA-GUTIERREZ FERNÁNDEZ. Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos, 2002, p. 101-127; y tras la publicación del RSCE, MARTÍNEZ SEGOVIA, F. J. Primera aproximación al Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea. *REVESCO,* n. 80, 2003, p. 73., esp. nota núm. 36.

[15] MARTÍNEZ SEGOVIA. F. J. Primera aproximación al Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea. *REVESCO,* n. 80, 2003, p. 73, apunta que del Considerando 9.º in fine RSCE se deduce la admisibilidad de limitación de la actuación con terceros no socios («En algunos casos, las cooperativas también pueden contar entre sus miembros con un porcentaje determinado de socios inversores no usuarios o de terceros que se benefician de su actividad o realizan trabajos por cuenta de la cooperativa»).

[16] Aunque la actividad con los socios tenía carácter principal como se deduce la primera de las reglas sobre la gestión del almacén que preveía que «el despacho se abrirá al público los lunes y los sábados por la tarde; el lunes de siete a nueve; el sá-

En cuanto a la actividad con no socios en los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (en adelante ACI), hay que señalar que, si bien la primera lista presentada por la Comisión especial designada para elaborar los principios cooperativos en el XIII Congreso de Viena (1930) incluía el principio de *venta exclusiva* a los socios, en la formulación de dichos principios en el XV Congreso celebrado en París (1937) éste no aparece como uno de los principios esenciales del cooperativismo. Es más, en la segunda formulación de los principios cooperativos, aprobada por la ACI en su XXIII Congreso celebrado en Viena (1966), expresamente se declara que en la actuación de la cooperativa con terceros no socios, dentro de ciertos límites y condicionamientos, no sólo no choca con los principios cooperativos, sino que es coherente con los objetivos y contenidos axiológicos de la cooperación, y que el carácter mutualista de la entidad no debe ser entendido en el sentido de exclusividad de las relaciones cooperativas con los socios, sino en el significado de ayuda mutua para satisfacer las necesidades socioeconómicas de los socios y los intereses más amplios de la comunidad donde la cooperativa actúa[17] .La propia ACI reconoce así que las relaciones con terceros permiten un mejor cumplimiento de los principios de adhesión voluntaria y abierta (en el sentido de que las actividades con no socios pueden ser utilizadas como un instrumento para facilitar la adhesión de nuevos socios) y de educación cooperativa (ya que este principio predica su extensión a los cooperadores potenciales)[18]. Por último cabe señalar que en la última reelaboración de los principios cooperativos por la ACI en su Congreso XXXI, celebrado en Manchester (1995), entre los mismos no se hace referencia a la no actuación con terceros no socios.

En cuanto al Derecho cooperativo español, nuestro ordenamiento ha pasado por una serie de etapas bien diferenciadas respecto a la actuación de la cooperativa con terceros. Una primera que se inicia con la promulgación del Código de comercio de 1885, cuyo artículo 124 -que

bado de seis a once», entendiéndose que en los demás días el almacén se abría sólo para los socios. PANIAGUA ZURERA, M. Mutualidad y lucro en la sociedad cooperativa. Madrid: McGraw-Hill, 1997, p. 266-267. que apunta que el crecimiento de la actividad económica de esta cooperativa resultó favorable a la admisión de clientes sin la cualidad de socios cooperativos.

[17]Sobre el contenido de estos principios SANZ JARQUE. J. J. *Cooperación. Teoría general y régimen de las sociedades cooperativas.* Valencia: Tirant lo Blanch, 1974. p. 96-99; Y DIONISIO ARANZADI. S. J. *Cooperativismo industrial como sistema. empresa y experiencia.* Bilbao: Universidad de Deusto, 1976, p. 73-75.

[18] PANIAGUA ZURERA. M. *Mutualidad y lucro en la sociedad cooperativa.* Madrid: McGraw-Hill, 1997, p. 266-268.

es el único precepto que dedica a las sociedades cooperativas-, establece que «las cooperativas de producción, de crédito o de consumo, sólo se considerarán mercantiles, y quedarán sujetas a las disposiciones de este Código, cuando se dedicaren a actos de comercio extraños a la mutualidad», con lo que la calificación de mercantil de una sociedad dependía precisamente del desarrollo de la actividad cooperativa con terceros no socios. Pero esto no significa que estuviese prohibida dicha actividad con terceros sino que, de realizarla, la sociedad era calificada de mercantil. Con la promulgación de la Ley de cooperativas de 1931, cuyo artículo 45 declaraba que toda sociedad cooperativa inscrita en el Registro de cooperativas que «encamine su Funcionamiento a realizar o servir cualquier combinación lucrativa» podría serie retirada la «calificación de cooperativa» temporal o definitivamente, se cuestionó la compatibilidad de los términos cooperativa y mercantil[19], ya que las condiciones que según el artículo 124 del Código de comercio llevan a la calificación mercantil de la cooperativa, eran las que con arreglo a dicha ley dan lugar a que les fuera retirada la calificación de cooperativas[20]. Pero de nuevo no se prohíben con carácter general la actuación de las cooperativas con terceros no socios, ya que, por ejemplo, las cooperativas de consumo podían servir al público siempre que lo consignasen así expresamente en sus Estatutos (art. 19).

Será con la Ley de Cooperación de 1942 cuando se produzca un giro en nuestro ordenamiento en contra de la prestación de los servicios cooperativos a nos socios, influido sin duda por la doctrina cooperativa de la época y por las presiones de los empresarios capitalistas que veían en el cooperativismo una forma de competencia desleal. La consideración de que el principio de exclusividad en la operatividad de las cooperativas con sus socios como algo consustancial al concepto de cooperativa se mantiene en la Ley 52/1974 General de Cooperativas, que fue su sucesora en esta materia.

[19] En concreto, el artículo 45 de la Ley de Cooperativas de 1931 declaraba que «toda sociedad inscrita en el Registro de cooperativas que, aun cumpliendo en lo externo con los requisitos correspondientes con los de su clase, encamine su funcionamiento a realizar o servir cualquier combinación lucrativa, será requerida, dándole un plazo prudencial, no superior a treinta días, para que se ponga el oportuno remedio. Si no lo hiciera así, o si reincidiere, podrá serie retirada la calificación de cooperativa temporal o definitivamente, según el caso, sin perjuicio de las demás sanciones que hubiere dado lugar».

[20] Como puso de manifiesto POLO, A. en *las Notas al Tratado de Derecho mercantil* de COSACK (traducido al español por el propio Polo) Madrid: RDP, 1935, p. 222.

TABLA 1

COMPARATIVA DE LOS LÍMITES PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD COOPERATIVIZADA CON TERCEROS NO SOCIOS

	Obligación de contabilidad separada	**Límite general actividad cooperativa con 3º**	**Límite en las cooperativas de consumidores y usuarios**	**Límite en las cooperativas agrarias**	**Límite en las cooperativas de trabajo asociado**
Ley 27/1999 Estatal de cooperativas	**No.** Necesaria la previsión estatutaria. (art. 57.4)	Cuando lo prevean los estatutos en las condiciones y con las limitaciones legales. (art. 4)	**Sin límite legal,** pero tiene que preverse en los estatutos. (art. 88.2)	Hasta el *50%* del total. (art. 93.4)	El número de horas/año realizadas por trabajadores con contratos de trabajo **por cuenta ajena** no puede ser superior al **30%** del total número de horas año realizadas por los socios trabajadores. (art. 80.7).
Ley 2/1999 de Sociedades Cooperativas Andaluzas	**Sí.** (art. 7.3)	En los casos previstos y en las condiciones y con las limitaciones legales (art. 7.1)	**Sin límite legal,** en los siguientes casos: – Se establezca tal posibilidad expresamente en los estatutos. – Cuando el 3º sea un ente público. – Cuando tenga autorización adva. – En cada nuevo centro que abra la cooperativa pro 6 meses. (art. 132).	Con carácter general **5%** del total, y si se prevé en estatutos **50%**. (art. 153).	El número de jornadas legales realizadas **por cuenta ajena** no puede ser superior al **30%** del total realizadas por los socios trabajadores. (art. 126.1).

TABLA 1*(Continuación)*

COMPARATIVA DE LOS LÍMITES PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD COOPERATIVIZADA CON TERCEROS NO SOCIOS

	Obligación de contabilidad separada	**Límite general actividad cooperativa con 3º**	**Límite en las cooperativas de consumidores y usuarios**	**Límite en las cooperativas agrarias**	**Límite en las cooperativas de trabajo asociado**
Ley 18/2002 de Cooperativas de Cataluña	**Sí.** (art. 64)	Sólo limitadas cuando lo establezcan los estatutos o la Ley. (art. 4)	**Sin límite legal.**	**Sin límite legal.**	El número de horas/año realizadas por trabajadores con contratos de trabajo **por cuenta ajena** no puede ser superior al **30%** del total número de horas año realizadas por los socios trabajadores. (art. 115).
Ley 4/1999 de Cooperativas de la Comunidad de Madrid	**No.** Necesaria la previsión estatutaria. (art. 59.5).	Cuando lo prevean los estatutos en los casos previstos por la Ley y la legislación sectorial casos previstos por ley y legislación sectorial. (art. 58.1).	**Sin límite legal.** Los estatutos determinarán si la cooperativa puede o no realizar o peraciones con 3.º. (art. 113.3).	Necesaria previsión estatutaria y motivada y hasta el límite del **40%** del total. (art. 109.4).	El número de horas/año realizadas por trabajadores con contratos de trabajo **por cuenta ajena** no puede ser superior al **30%** del total número de horas año realizadas por los socios trabajadores. (art. 106.1).

TABLA 1*(Continuación)*

COMPARATIVA DE LOS LÍMITES PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD COOPERATIVIZADA CON TERCEROS NO SOCIOS

	Obligación de contabilidad separada	**Límite general actividad cooperativa con 3º**	**Límite en las cooperativas de consumidores y usuarios**	**Límite en las cooperativas agrarias**	**Límite en las cooperativas de trabajo asociado**
Ley 4/1993 de Cooperativas del País Vasco	**No.** No es necesaria la previsión. La Ley no distingue resultados cooperativos y extracooperativos.	Cuando sin estar expresamente prohibida por la ley y los estatutos no lo impidan; y dentro de los límites legales. (art. 5).	**Sin límite legal.** Pero tiene que preverse en los estatutos. (art. 105.2).	Con carácter general **5%** del total, y si se prevé en estatutos **40%** (art. 87.3).	El número de horas/año realizadas por trabajadores de trabajo **por cuenta ajena** no puede ser superior al **25%** del total número de horas año realizadas por los socios trabajadores. (art. 99.4).
Ley 8/2003 de Cooperativas de la Comunidad Valenciana	**No.** Necesaria la previsión estatutaria. (art. 65.3).	En las condiciones fijadas en la Ley y cuando los estatutos lo prevean. (art. 2 y art. 90.4).	**Sin límite legal** Los estatutos determinarán si la cooperativa puede o no realizar operaciones con 3.º (art. 90.4).	Hasta el **50%** del total. (art. 87.3).	El número de trabajadores asalariados con contrato **por tiempo indefinido** no puede ser superior al **10%** del número total de socios; pero se puede superar dicho porcentaje cuando existan trabajadores contratados indefinidamente a tiempo **parcial** sin superar el **10%** de las horas trabajadas por la totalidad de lso socios trabajadores. (art. 89.4).

FUENTE: Elaboración propia

Con la promulgación de la Ley 3/1987 General de Cooperativas se cambia de nuevo el criterio, superándose esa rigidez en la actuación de la cooperativa con terceros. Así, su Exposición de Motivos declaraba que «la exigencia de potenciar cuanto favorezca al desarrollo de la actividad empresarial de las cooperativas hace preciso, entre otras cosas, aceptando con pragmatismo las realidades del mercado, abrir las posibilidades para determinadas clases de cooperativas de realizar operaciones con terceros no socios»[21]. Esta tendencia se confirma en la Ley 27/1999 de Cooperativas y en las últimas reformas legislativas autonómicas, que flexibilizan e incrementan paulatinamente los límites legales de la actuación de las cooperativas con terceros no socios. Pero aunque esta tendencia liberalizadora es evidente en todas las leyes cooperativas, los límites cuantitativos concreto para cada clase de cooperativa varían de unas leyes a otras.

Dada la diversidad de leyes cooperativas y la utilización de diversos criterios económicos en su configuración (distintos límites para operar con terceros, diferencias en las obligaciones de dotar fondos sociales y en la obligación de contabilizar de forma separada los resultados cooperativos y extracooperativos), y dada el diferente grado de presión fiscal a las que quedan sometidas en el Impuesto de Sociedades según donde desarrollen su actividad, nos planteamos si se puede producir en el Derecho cooperativo español una lucha entre ordenamientos autonómicos para captar un mayor número de operadores

[21] Según el artículo 5.º de dicha ley, las sociedades cooperativas podrán realizar actividades con terceros no socios sólo cuando para la clase de cooperativa de que se trate lo prevea la ley y en las condiciones y limitaciones legales que se establezcan; y si bien los límites cuantitativos de actuación en ocasiones son muy reducidos (por ejemplo, 10 por cien en las cooperativas de servicios art. 139.4 LGC), en otras sólo exigen su previsión estatutaria sin señalar porcentaje máximo (por ejemplo, las cooperativas de consumidores podía vender a terceros, entre otros casos, cuando así estuviese previsto en los estatutos art. 128.1 LGC); pero en todo caso había que contabilizar de forma separada esas operaciones y sus resultados destinarlos al Fondo de Reserva_ Obligatorio (art. 5.3 LGC).

[22] Delaware es el nombre de un pequeño estado de los EE.UU., que es conocido en el mundo entero por ser el estado americano en el que, con diferencia, más sociedades se constituyen. En Estados Unidos hay una competencia de ordenamientos y los estados compiten para conseguir que el mayor número posible de sociedades se constituyan en su territorio, y de este shopping legislativo hasta ahora ha salido ganador el Estado de Delaware. Para el estudio del posible efecto Delaware en el Derecho de sociedades europeo al hilo de varias sentencias del TJCE que han interpretado el principio de libertad de establecimiento de las personas jurídicas (casos Centros, *Uberseering e Inspire Art)* remitimos al trabajo de VARGAS VASSEROT, C. El Derecho de sociedades comunitario y la jurisprudencia del TJCE en la interpretación de las Directivas de sociedades. RdS, n. 22, 2004-1, p. 305-334. En el ámbito fiscal de las coo-

económicos *(efecto Delaware)*[22]. Las formas de atraer *clientes* pueden ser de dos tipos: a menos (por ejemplo, con normas menos protectoras para las minorías o los acreedores, menos controles y obligaciones legales, menos exigencias contables, menos fondos obligatorios, etc.) o a más (mayores márgenes para actuar con terceros, mayor libertad en el reparto de los excedentes y beneficios, etc.).

Antes de esto, habrá que ver la posibilidad de elección de lugar de constitución de la cooperativa. Al respecto hay que señalar que un primer obstáculo es la exigencia de desarrollar principalmente la actividad cooperativizada dentro de una Comunidad Autónoma para poder constituirse en ella; esto es, la actividad societaria típica que realiza con los socios para el desarrollo del objeto social. No obstante, este obstáculo se puede salvar porque sólo se exige dicha localización en el momento del desarrollo y éste no siempre está condicionado por el lugar de residencia de los socios. Por ejemplo, los socios de una cooperativa agraria podrían llevar los productos al territorio de otra Comunidad diferente a la que residan; o una cooperativa de trabajo asociado podría centralizar la gestión administrativa y dirección en una Comunidad distinta de donde se desarrolla el trabajo por los socios. Además, nada obsta a que la cooperativa pueda abrir una sucursal, es decir, un establecimiento subordinado al principal cuyas instrucciones debe seguir, en una Comunidad Autónoma diferente[23].

Por tanto, es fácil comprender por qué las mejoras legales en las condiciones del régimen económico de las cooperativas en una Comunidad Autónoma son imitadas por el resto, que no quieren ver como sus cooperativas pierden competitividad. Este proceso de imitación de las iniciativas legislativas que potencien las ventajas económicas para las cooperativas y sus socios, se producirá de forma más o menos intensa dependiendo del respecto a los principios del mutualismo que rijan en la mente de los legisladores autonómicos. Respeto que casi siempre pierde la batalla ante los poderosos criterios de eficiencia económica.

perativas es muy interesante el estudio SERVER IZQUIERDO, R. J. Y MARÍN SANCHEZ, M.ª M. La presión fiscal como factor de economía de opción en la localización de las cooperativas. En: *Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativas.* organizadas por CIRIEC y celebradas en Canarias en el año 2002 (trabajo disponible en www.asescan.com/cidec.cfm).

23 En este sentido, algunas leyes autonómicas de cooperativas mencionan la posibilidad de abrir las sucursales que crean conveniente, sin que esto afecte al domicilio social de la cooperativa: art. 6 de la Ley 8/2003 de Cooperativas de la Comunidad Valenciana; y art. 2 de la Ley 5/1998 de Cooperativas de Galicia.

3. LA INCONSISTENCIA DE LA ARGUMENTACIÓN DEL PRIVILEGIADO TRATAMIENTO FISCAL DE LAS COOPERATIVAS PARA JUSTIFICAR LA LIMITACIÓN DE LA OPERACIONES CON TERCEROS NO SOCIOS

La existencia de un régimen fiscal especial para las cooperativas en España viene a responder a la necesidad de un tratamiento diferenciado para este tipo de sociedades, basado, de una parte, en razón de su función social (en especial, en cuanto que facilitan el acceso de los trabajadores a los medios de producción y promueven la adecuada formación de los mismos a través de las correspondiente dotaciones efectuadas con esta finalidad); de otra, por el mandato constitucional de los poderes públicos de fomentar mediante una legislación adecuada las sociedades cooperativas (art. 129.2 CE); y por último, en función de su especialidad derivada del diferente régimen económico que tienen las cooperativas respecto al resto de sociedades de nuestro ordenamiento. Estas consideraciones han motivado la promulgación de una legislación fiscal especial que tiene como principal manifestación la Ley 20/1990 de Régimen Fiscal de las Cooperativas (en adelante LRFC) y determinadas leyes forales sobre la materia: la ley Foral 9/1994 de Régimen Fiscal de las Cooperativas Navarras, la Ley Foral 2/1997, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas del territorio histórico de Guipúzcoa, la Ley Foral 16/1997, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas del territorio histórico de Álava; y Ley 9/1997 sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas del territorio histórico de Vizcaya.

Nosotros nos centraremos en uno de los aspectos motivadores de un tratamiento fiscal especial para este tipo de sociedades que muchas veces no se tiene en consideración: la exigencia de un tratamiento diferente al amparo de los principios de justicia e igualdad tributaria para corregir situaciones desiguales. Estas sociedades tienen un tratamiento fiscal diferente porque son sociedades diferentes, al tener que cumplir una serie de obligaciones económicas-financieras sin parangón en el régimen económico del resto de sociedades mercantiles[24].

La LRFC, como su propia Exposición de Motivos indica, contiene dos tipos esenciales de normas para entender el verdadero tratamiento fiscal de estas sociedades. Existen, de una parte, normas incentivadoras que

[24] Sobre el régimen fiscal de las cooperativas en España, por todos, JULIÁ, J. F. Y SERVER, R. J. *Fiscalidad de cooperativas. Teoría y práctica.* Madrid: Pirámide, 1996, 300 p.

establecen beneficios fiscales reconocidos a las cooperativas «protegidas» y «especialmente protegidas» (arts. 33 y s.); y de otra parte, existen normas técnicas, de ajuste, que adaptan las reglas generales de tributación a las peculiaridades propias del funcionamiento de las cooperativas y que se engloban bajo el título de «Reglas especiales aplicables en el Impuesto sobre Sociedades» (arts. 15 Y ss.). La LRFC para la determinación de la base imponible del Impuesto de Sociedades (IS), diferencia dos grupos de operaciones: con socios y con no socios. La norma esencial de ajuste en este punto es la contenida en el artículo 16, por el que para la determinación de la base imponible se considerarán separadamente los resultados cooperativos por las operaciones realizadas con los socios; y los extracooperativos, que se componen de los resultados provenientes de las operaciones realizadas por la cooperativa con no socios o terceros, junto los obtenidos de actividades económicas o fuentes ajenas a los fines específicos de la cooperativas, así como los derivados de actividades extraordinarias procedentes de plusvalías que resulten de operaciones de enajenación de los elementos del activo inmovilizado o los derivados de inversiones o participaciones financieras en otras sociedades (art. 57.3 LC).

Esto hay que relacionarlo con el artículo 33 LRFC, que especifica que se diferencia el tipo de gravamen, aplicándose el 20 por ciento a la base imponible correspondiente a los resultados cooperativos, y el tipo general del impuesto, 35 por ciento, a la base imponible correspondientes a los resultados extracooperativos. Por tanto, en los rendimientos que obtiene una cooperativa en su actuación con terceros no socios no se produce bonificación fiscal alguna en cuanto al tipo de gravamen del IS.

Por su parte, el artículo 23 LRFC define la cuota tributaria de dicho impuesto como la suma de las cantidades resultantes de aplicar a las bases imponibles anteriores los tipos de gravamen correspondientes, y tendrá la consideración de cuota integra cuando resulte positiva, teniendo una bonificación del 50 por cien sobre dicha cuota las cooperativas «especialmente protegidas» (art. 34.2). Estas son cooperativas de determinada clase (trabajo asociado, agrarias, del mar, consumidores y usuarios, y de explotación comunitaria de la tierra) que disfrutan unos beneficios adicionales por su actuación en determinados sectores, por la capacidad económica de sus socios y el mayor acercamiento a lo que se considera el principio mutualista, es decir, actuar dentro de unos límites con terceros no socios.

Pero ese beneficio fiscal no puede considerarse de forma desconectada del coste fiscal de los retornos en la renta del socio cooperativista por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

Hay que tener en cuenta que la doble imposición de los dividendos/ retornos como consecuencia de grabar primero el beneficio por el IS y posteriormente por el IRPF, Y la atenuación en la doble imposición efectuada en la relación sociedad capitalista y socio (dividendo empresarial) no tienen contrapartida en la relación sociedad cooperativista y socio (retorno cooperativo), por lo cual el retorno tiene una mayor carga fiscal que el dividendo[25]. Por otra parte, como se sabe, la legislación cooperativa limita las remuneraciones del capital social, medida que no existe para el resto de sociedades, elevándose éste a uno de los principios básicos del cooperativismo (art. 48 LC y concordantes autonómicos)[26].

Pero sin duda, el elemento determinante para la comprensión del régimen global de este tipo de sociedades y del juego del beneficio y las obligaciones específicas de las cooperativas es la existencia de determinadas obligaciones financieras que inmovilizan recursos y los convierten en irrepartibles, como es la constitución de Fondos Sociales Obligatorios, que significa que parte de lo que cada socio reparte a la empresa nunca lo va a recuperar y que parte de los excedentes empresariales quedan inmovilizados.

Centrándonos en la legislación estatal, la LC establece que el Fondo de Reserva Obligatorio (FRO) está destinado específicamente a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa y es irrepartible entre los socios (art. 55), limitación que no tiene ninguna otra sociedad. Este fondo forma parte del patrimonio social irrepartible y en caso de disolución de la cooperativa pasa a disposición de la Administración con la finalidad de destinado a la constitución de un Fondo para la Promoción del cooperativismo. No obstante, hay que mencionar que una de las grandes novedades de la Ley andaluza de cooperativas de 1999 es la posibilidad de que si los estatutos de la cooperativa así lo contemplan

25 En concreto esto se refleja en el artículo 23 de la Ley *40/1998* del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, que establece que se integrarán en el IRPF los rendimientos obtenidos por la participación en fondos propios de cualquier tipo de entidad, especificando que en el caso de dividendos se deberá recoger el 40 por cien de dichos rendimientos en la base imponible del impuesto, mientras que para los retornos este porcentaje será del 100 por cien. Por otra parte, las deducciones de la cuota del IRPF, tal como se deduce en el artículo 66 de dicha ley, también son distintas según el tipo de sociedad: en el caso de obtener dividendos la deducción será del 40 por cien de la cuota; y en caso de los retornos remite al artículo 32 de la Ley 20/1990, donde se recoge que la deducción por doble imposición será del 10 o el 5 por cien, dependiendo de si la cooperativa es protegida o especialmente protegida. Sobre estas deducciones *vid.* CRESPO MIEGIMOLLE, M. *Régimen fiscal de las cooperativas.* Pamplona: Aranzadi, 1999, p. 400-405

2. GÓMEZ APARICIO, P. Algunas consideraciones sobre la remuneración del capital social en las sociedades cooperativas. *REVESCO* , n.º 72, 2000, p. 87-97.

expresamente, dicho fondo tendría carácter parcialmente repartible (art. 95.2)[27].

En cuanto a su dotación, según la LC, se dota este fondo con un mínimo del 20 por cien de los resultados cooperativos y con un mínimo del 50 por cien de los extracooperativos, además de con las cuotas de ingreso de los socios (art. 58). Por su parte, el Fondo de Educación y Promoción (FEP), tiene como finalidad la formación y educación de sus socios y trabajadores, la difusión del cooperativismo y la promoción cultural, profesional y asistencial del entrono local o de la comunidad en general (art. 56); y se dota de un mínimo del 5 por cien de los resultados cooperativos y un 50 por cien de los extracooperativos (art. 58).

Todo esto lleva a la conclusión de que con carácter general, el excedente máximo distribuible en las cooperativas es inferior al que se genera en otro tipo de sociedades, donde la disponibilidad de los resultados por parte de los socios es mayor, al no tener la obligación de dotar estos fondos con el beneficio obtenido en el ejercicio. En definitiva, la exigibilidad para las cooperativas de las dotaciones obligatorias a fondos sociales, así como la existencia de un patrimonio social irrepartible, aún en el caso de disolución de la sociedad, suponen una limitación a la distribución de los excedentes y a la retribución al capital, convirtiéndose en la práctica en unas importantes cargas parafiscales

Esta parafiscalidad se percibe claramente en dos comparativas que se contienen en las Observaciones hechas por la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAE) el 11 de julio de 2001 a las Consideraciones de la Comisión de la Unión Europea sobre la licitud del Real Decreto Ley 10/2000 de medidas urgentes de apoyo a los sectores agrario, pesquero y del transporte ante la denuncia planteada por la Asociación de Estaciones de Servicio Españolas contra el Gobierno español[28]. En dichas observaciones vienen dos ejemplos muy ilustrativos de la carga fiscal y para fiscal de las cooperativas y de cómo inciden las operaciones con terceros no socios en los retornos que perciben los socios.

[27] Sobre el reparto del Fondo de Reserva Obligatorio en la legislación cooperativa andaluza, que puede llegar al 50 por cien: MARTÍN ZAMORA, M. P.; PUY FERNÁNDEZ, G.; RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, S. *Constitución y funcionamiento de las Sociedades Cooperativas Andaluzas.* Huelva: Universidad de Huelva, 2001, p. 338-341.

[28] Este Real Decreto Ley contenía determinadas medidas de apoyo a las cooperativas en estos sectores, en concreto las modificaciones en la LC, en la Ley 10/1990 Ÿ en la Ley 34/1998 del Sector Hidrocarburos para que dichas cooperativas pudieran distribuir gasóleo B a sus socios o crear estaciones de servicio para todo tipo de combustibles y carburante, pudiendo distribuir libremente a terceros. Finalmente la Comisión en su Decisión de 5 de mayo de 2003 dio la razón al Gobierno español y declaró lícitas las medidas adoptadas.

En el primer supuesto, se analiza la disponibilidad neta de fondos que percibe el socio de la cooperativa en relación al socio de una sociedad capitalista, partiendo de unos mismos resultados iniciales.

TABLA 2
HIPÓTESIS DE RESULTADO COOPERATIVO (50%) Y RESULTADO INSERTAR
TABLA 2

	SOCIEDAD COOPERATIVA PROTEGIDA				**SOCIEDAD DE CAPITALES**
HIPÓTESIS	R.C.: 75% R.E.: 25%	R.C.:66,66% R.E.: 33,33%	R.C.: 50% R.E.: 50%	R.C.: 25% R.E.: 75%	
RESULTADOS	150	150	150	150	150
DOTACIÓN FONDOS SOCIALES	48,875	50	56,25	65,625	0
RESULTADO DESPUÉS DE FONDOS	103,125	100	93,75	84,375	150
I.S.	28,97	30,125	32,437	35,906	52,5
BENEFICIO DISPONIBLE	74,155	69,875	61,313	48,469	97,5
I.R.P.F.	28,179	26,55	23,299	17,418	26,52
DINERO PERCIBIDO POR LA PERSONA	45,976	43,325	38,014	30,051	70,98

FUENTE: CCAE (Observaciones de 11 de julio de 2001).

En el segundo supuesto, se establecen distintos porcentajes de las - operaciones de la cooperativa con socios y con terceros no socios, y se observa como, en la medida que aumenta el peso específico de los resultados extracooperativos frente a los cooperativos, las dotaciones a fondos obligatorios se incrementan, el IS será mayor y el porcentaje del beneficio disponible desciende, de forma que el dinero neto que percibe cada socio será menor cuando los resultados extracooperativos sean mayores.

TABLA 3

ANÁLISIS DE DISTINTA HIPÓTESIS DE DISTRIBUCIÓN ENTRE RESULTADOS COOPERATIVOS Y RESULTADOS EXTRACOOPERATIVOS

	SOCIEDAD COOPERATIVA	**SOCIEDAD DE CAPITALES**
RESULTADOS	150 → Resultado Cooperativo (R.C.): 75 (50%); Resultado Extracooperativo (R.E.): 75 (50%)	150
DOTACIÓN FONDOS SOCIALES	E. Educación y Promoción: 5% R.C. = 3,75; F. Reservas Obligatorio: 20% R.C. = 15, 50% R.E. = 37,5 → 56,25	0
DOTACIÓN DESPUÉS DE FONDOS	R.C.: 56,25; R.E.: 37,5 → 93,75	150
I.S.	R.C.: (75 - 11,25) x 20% = 12,75; R.E.: (75 - 78,75) x 35% = 19,687 → 32,437	150 x 35% = 52,5
BENEFICIO DISPONIBLE	93,75 - 32,437 = 61,313	150 - 52,5 = 97,5
I.R.P.F.	B.I. = 61,313 x 100% = 61,313 C.I. (al tipo marginal): 61,313 x 48% = 29,430 Deducción: 61,313 x 10% = 6,131 C. Liquidable: 29,430 - 6,131 = 23,299	B.I. = 97,5 x 140% = 136,5 C.I. (al tipo marginal): 136,5 x 48% = 65,52 Dudacción: 97,5 x 40% = 39 C. Liquidable: 65,52 - 39 = 26,52
DINERO NETO QUE PERCIBE EL SOCIO/ ACCIONISTA	61,313 - 23,299 = 38,014	97,5 - 26,52 = 70,98

FUENTE: CCAE (Observaciones de 11 de julio de 2001).

Por tanto, serán razones de economía de escala, de estrategia de la cooperativa o de necesidad e interés de ampliar los servicios a terceros, las que impulsan a mantener e incrementar las operaciones con terceros no socios, porque como hemos visto la limitación cuantitativa de las operaciones con terceros no constituye una forma de compensar las ventajas fiscales que tienen estas sociedades frente al resto.

4. LÍMITES IMPUESTOS POR LA NORMATIVA FISCAL EN LA ACTUACIÓN CON TERCEROS PARA OBTENER LA CONSIDERACIÓN DE COOPERATIVA PROTEGIDA Y ESPECIALMENTE PROTEGIDA

Uno de los criterios que la normativa fiscal ha utilizado para dispensar a las cooperativas de un tratamiento especial ha sido su mayor acercamiento al principio mutualista, que es como la Exposición de Motivos de la LRFC se refiere a una limitada actuación con terceros no socios en el desarrollo del objeto social de la cooperativa. Como vimos, la LRFC distingue dos niveles de protección: uno para las cooperativas protegidas (art. 6) y otro para las especialmente protegidas (arts. 7 y ss.). En cuanto a las primeras, que en principio son todas las que se ajusten a los principios y leyes cooperativas, la Ley, tras mencionar que una de las causas de pérdida de la condición de cooperativa fiscalmente protegida es actuar con terceros fuera de los casos permitidos en las leyes, declara, con carácter general, que ninguna cooperativa, cualquiera que sea su clase, podrá realizar un volumen de operaciones con terceros no socios superior al 50 por cien de total de las de la cooperativa (art. 13.10); o el empleo de trabajadores asalariados en número superior al autorizado en las normas legales por aquellas cooperativas respecto de las cuales exista tal limitación (art. 13.11), y que normalmente, es del 30 por cien de las horas trabajadas al año.

Para las cooperativas especialmente protegidas sí se utiliza un criterio diferenciador de los límites cuantitativos de las operaciones con terceros para cada tipo de cooperativas de las que pueden ser consideradas como tales (a saber, cooperativas de trabajo asociado, agrarias, de explotación comunitaria de la tierra, del mar, y de consumidores y usuarios). Así, por ejemplo, para las cooperativas agrarias se dispone que no pueden conservar, distribuir o comercializar productos procedentes de otras explotaciones similares a los de las explotaciones de la cooperativa o de sus socios en cuantía superior, por cada ejercicio económico, al 5 por cien del precio de mercado obtenido por los productos propios, o al 40 por cien del mismo precio, si así lo prevén sus estatutos [art. 9.2, letra b)]. Para las cooperativas de trabajo asociado se limita el número de trabajadores asalariados con contrato por tiempo indefinido al 10 por cien del total de sus socios, aunque si el número de socios es inferior a diez podrá contratarse un trabajador asalariado; y se establece que la cooperativa puede emplear trabajadores por cuenta ajena mediante cualquier otra forma de contratación, sin perder su condición de especialmente protegida, siempre que el número de jornadas legales realizadas por estos trabajadores durante el ejercicio económico no supere el 20 por cien del total de jornadas legales de trabajo realizado por los socios (art. 8.3).

Para las cooperativas de consumidores y usuarios se limitan las ventas efectuadas a personas no asociadas al 10 por cien del total de las realizadas por la cooperativa en cada ejercicio económico o del 50 por cien si así lo prevé n sus estatutos (art. 12.3); pero que no serán de aplicación dicha limitaciones a aquellas cooperativas que tengan un mínimo de treinta socios de trabajo y, al menos, cincuenta socios de consumo por cada socio de trabajo (art. 12.4).

TABLA 4
LÍMITES LEGALES PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD COOPERATIVA CON TERCEROS NO SOCIOS EN LA LRFC

	Obligación de contabilidad separada	**Límite general actividad cooperativa con 3º**	**Límite en las cooperativas de consumidores y usuarios**	**Límite en las cooperativas agrarias**	**Límite en las cooperativas de trabajo asociado**
Ley 20/1990 sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas	**Sí.** Incumplimiento: pérdida condición de coop. *fiscalmente* protegida. (art. 13.10).	Remisión a los límites impuestos por las leyes, pero en ningún caso más del **50%** de la actividad total de la cooperativa. Incumplimiento: pérdida condición de coop. *fiscalmente protegida*. (art. 13.10).	Con carácter general **10%** del total, y si se prevé en estatutos **50%**. Incumplimiento: pérdida condición de coop. *especialmente protegida*. (art. 12.3). Límites no aplicables cuando existen como mínimo 30 socios de trabajo y 50 socios de consumo por cada socio de trabajo. (art. 12.4).	Con carácter general 5% del total, y si se prevé en estatutos **40%**. Incumplimiento: pérdida condición de coop. especialmente protegida. (art. 9.2.b).	El número de trabajadores asalariados con contrato **por tiempo indefinido** no puede ser superior al **10%** del número total de socios (si el número de socios es inferior a 10 se puede contratar 1 trabajador asalariado); y los trabajadores por cuenta ajena **por cualquier otra forma de contratación** puede realizar hasta el **20%** del total de jornadas legales de trabajo realizadas por los socios. Incumplimiento: pérdida condición de coop. especialmente protegida. (art. 8.3).

FUENTE: Elaboración propia.

5. **CONCLUSIONES**

Primera. En relación a las cooperativas se debe tomar un concepto amplio del término *mutuo,* en el sentido de que la actividad social de la cooperativa se orienta necesariamente hacia sus socios, que son los destinatarios principales de las actividades económicas y sociales que ésta lleve a cabo.

Segunda. Este principio de mutualidad viene quedando progresivamente comprometido tanto a nivel estatal como autonómico a la vista de las sucesivas reformas legales que, con objeto de consolidar empresarialmente a las cooperativas en el mercado, tienden ampliar las posibilidades legales de la actuación con terceros no socios específicas de cada tipo de cooperativas.

Tercera. Dada la diversidad de leyes cooperativas y la diversidad de criterios económicos en cuanto a los límites para operar con terceros o respecto a la obligación de dotar fondos o de contabilizar los resultados separadamente, nos preguntamos si se puede producir en nuestro Derecho cooperativo una lucha entre ordenamientos autonómicos para captar un mayor número de operadores económicos a través de medidas que hagan más atractiva su regulación.

Cuarta. La Ley 20/1990, de Régimen Fiscal de Cooperativas contiene, de una parte, normas incentivadoras, que establecen beneficios fiscales reconocidos a las cooperativas protegidas y especialmente protegidas; y de otra parte, normas técnicas, de ajuste, que adaptan las reglas generales de tributación a las peculiaridades propias del funcionamiento de las cooperativas. Entre estas particularidades encontramos la limitada remuneración de las aportaciones al capital social de las cooperativas y la existencia de determinadas obligaciones financieras que inmovilizan recursos y los convierten en irrepartibles, como es la constitución de fondos sociales obligatorios.

Quinta. Visto todo lo anterior, entendemos que el régimen fiscal privilegiado que se otorga a las cooperativas responde a la necesidad de compensar las cargas parafiscales a que se ven sometidas. La limitación de los porcentajes para su actuación con terceros no encuentra su justificación en ese teórico trato fiscal privilegiado ya que los rendimientos de esas operaciones tributan al tipo general de Impuesto sobre Sociedades, sino en una concepción más doctrinal que legal, de que la cooperativa debe actuar principalmente con sus socios en respeto del principio de mutualidad.

VI. BIBLIOGRAFÍA

ARRUÑADA, B. *Teoría contractual de la empresa.* Madrid: Marcial Pons, 1998, 345 p. ISBN: 84-206-2615-5-

BALLESTERO. E. *Economía Social y empresas cooperativas.* Madrid: Alianza Universidad. 1990, 302 p. ISBN: 84-206-2615-5.

BONFANTE. Imprese cooperative. En: GALGANO, F. (Dir.). *Comentario del Codice Civile Sicaloja-Branca.* Bolonia: Zanicheli, 1999, 745 p. ISBN: 8808-09179-1.

BORJABAD GONZALO, P. El sistema legislativo español de cooperativas y la Ley 27/1999. En: ALONSO ESPINO (Coord.). *La sociedad cooperativa en la Ley* 27/1999, *de* 16 *de julio, de Cooperativas.* Granada: Comares, 2001, p. 1-4. ISBN: 84-8444-315-9.

CECCHERINI, A; SCHIRO, S. Società cooperative e mutue assicuratrici. En: LO CASCIO (Dir.). *La reforma del diritto societario.* Milán: Giuffre, 2003, 248 p. ISBN: 88-14-10413-1.

CRESPO MIEGIMOLLE, M. *Régimen fiscal de las cooperativas.* Pamplona: Aranzadi, 1999, 545 p. ISBN: 84-8410-203-3.

DIONISIO ARANZADI, S. J. *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia.* Bilbao: Universidad de Deusto, 1976, 552 p. ISBN: 84-600-0550-X.

GIRON TENA, J. *Derecho de sociedades.* t. I Y único. Madrid: Artes Gráficas Benzal, 1976.724 p. ISBN: 84-400-9847-2.

GÓMEZ APARICIO, P. Algunas consideraciones sobre la remuneración del capital social en las sociedades cooperativas. *REVESCO,* Nº 72, 2000. p.87-97.

IANNIELLO, G. *Impresa cooperativa: caratteristiche estrutturali e nuove prospettive di finanziamento.* Milán: CEDAM, 1994. 217 p. ISBN: 88-13-19094-8.

JULIÁ, J. F. Y SERVER, R. J. *Fiscalidad de cooperativas. Teoría y práctica.* Madrid: Pirámide. 1996. 300 p.

LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. Valoración económica del coste implícito asociado a la decisión de contabilizar conjuntamente resultados cooperativos y extracooperativos en las sociedades cooperativas especialmente protegidas. *REVESCO,* Nº 72,2000, p. 175-198.

LLOBREGAT HURTADO, M. L. *Mutualidad y empresa cooperativas.* Barcelona: Bosch. 1990,464 p. ISBN: 84-7698-143-0.

LLUIS y NAVAS, J. *Derecho de cooperativas,* t. 1. Barcelona: Bosch. 1972, 669 p. D.L.: Z.738.-1971.

MANRIQUE ROMERO, F; RODRÍGUEZ POYO-GUERRERO, J. M. La cooperativa: garantías formales para su eficacia en el tráfico. ***RDN,*** Nº 109-110,1980.p.29-155.

MARTÍN ZAMORA, M. P.; PUY FERNÁNDEZ, G.; RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, S. *Constitución y funcionamiento de las Sociedades Cooperativas Andaluzas.* Huelva: Universidad de Huelva. 2001, p. 525. ISBN: 84-95699-02-8.

MARTÍNEZ SEGOVIA, F. J. Sobre el concepto jurídico de cooperativa. En: MOYANO FUENTES. *La sociedad cooperativa. Un análisis de sus características societarias y empresariales.* Jaén: Universidad de Jaén, 2001, p. 4176. ISBN: 84-8439-069-1.

MARTÍNEZ SEGOVIA, F. J. La sociedad cooperativa europea: Más cerca. En: VARGAS SÁNCHEZ, A; LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. *Las empresas de participación en Europa: El reto del siglo XXI. En homenaje al Prof. Dr. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ.* Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos, 2002, p. 101-116. ISBN: 84-6009817-6.

MARTÍNEZ SEGOVIA, F. J. Primera aproximación al Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea. *REVESCO,* n.º 80, 2003, p. 69-104.

METZ, E; SCHAFFLAND, H. J. *Genossenschaftsgeset.* Berlin: WdeG. 1997, 1.283 p. ISBN: 3-11-015385-8.

PANIAGUA ZURERA, M. *Mutualidad y lucro en la sociedad cooperativa.* Madrid: MacGraw-Hill, 1997, 537 p. ISBN: 84-481-1083-8.

PASTOR SEMPERE, C. La sociedad cooperativa europea. *REVESCO,* n.º 74, 2001, p. 201-215.

PAULICK, H. *Das Recht der eingetragenen Genossenschaft.* Münster: CFM Karlsruhe, 1953, 391 p.

PAZ CANALEJO, N. *La sociedad cooperativa ante el reto de los mercados actuales. Un análisis no sólo jurídico.* Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002, 271 p. ISBN: 84-8417-105-1.

POLO, A. *Misión y sentido de la nueva Ley de Cooperación.* Madrid: RDP, 1942, 55 p.

POLO, A. *Notas al Tratado de Derecho mercantil de COSACK,* Madrid: RDP, 1935, 342 p.

SANZ JARQUE, J. J. *Cooperación. Teoría general y régimen de las sociedades cooperativas.* Valencia: Tirant lo Blanch, 1974, 1.194 p. ISBN: 84-8151-066-1.

SERVER IZQUIERDO, R. J. Y MARÍN SÁNCHEZ, M.ª M. La presión fiscal como factor de economía de opción en la localización de las cooperativas. En: *Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativas,* organizadas por CIRIEC y celebradas en Canarias en el 2002 (trabajo disponible en www.asescan.com/ciriec.cfm).

TRUJILLO DÍEZ, I. J. *Cooperativas de consumo y cooperativas de producción.* Pamplona: Aranzadi, 2000, 263 p. ISBN: 84-8410-437-0.

VARGAS VASSEROT, C. El Derecho de sociedades comunitario y la jurisprudencia del TJCE en la interpretación de las Directivas de sociedades. *RdS,* Nº 22, 2004-1, p. 305-334.

VERGEZ SÁNCHEZ, M. *El Derecho de las cooperativas y su reforma.* Madrid: Civitas, 1973, 150 p.

VICENT CHULIÁ, F. Análisis crítico del nuevo Reglamento de Cooperación. *RDM.* núm. 123, 1972, p.429-537.