



WORKSHOP

Nuevos sistemas de gobierno en la Economía Social

**Universitat Politècnica de València
10 de diciembre de 2015**



CÁTEDRA
CAJAMAR-UPV
DE ECONOMÍA SOCIAL



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**EDITORIAL
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA**

Workshop

NUEVOS SISTEMAS DE GOBIERNO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Valencia, 10 de diciembre de 2015

EDITORIAL
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Jornadas UPV

Los contenidos de esta publicación han sido evaluados por el Comité Científico que en ella se relaciona y según el procedimiento que se recoge en <http://gobiernocoops.blogs.upv.es>

Edita

Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA)

Diseño y maquetación

Visualco Comunicación

Colaboradores

Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA)
Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social

Editorial

Universitat Politècnica de València

© de los textos y las imágenes: los autores

© 2016, Editorial Universitat Politècnica de València

www.lalibreria.upv.es / Ref: 6293_01_01_01

ISBN: 978-84-9048-470-8 (versión CD)

Depósito Legal: V-3284-2015 (versión CD)

Comité Científico

Presidente

Juan Fco. Juliá Igual. Presidente de la Cátedra Cajamar-UPV de Economía Social. Universitat Politècnica de València

Miembros

- **Narciso Arcas Lario.** Director de la Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario-UPCT, Universidad Politécnica de Cartagena
- **Vicente Atxa Uribe.** Rector Magnífico de la Universidad de Mondragón
- **Juan Bataller Grau.** Catedrático de Derecho Mercantil, Universitat Politècnica de València
- **Rafael Chaves Ávila.** Catedrático Acreditado de Economía Aplicada, Universitat de València
- **Enrique Gadea Soler.** Titular de Derecho Mercantil, Universidad de Deusto
- **Elia García Martí.** Titular en Organización de Empresas, Universidad de Jaén
- **Elena Meliá Martí.** Directora de CEGEA, Universitat Politècnica de València
- **Ricardo Palomo Zurdo.** Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad CEU San Pablo
- **José M^a Pérez de Uralde.** Presidente de CIRIEC-España
- **Ricardo J. Server Izquierdo.** Director de DECS, Universitat Politècnica de València
- **Carlos Vargas Vasserot.** Catedrático de Derecho Mercantil, Universidad de Almería

Comité Organizador

Coordinadora

Elena Meliá Martí. Directora de CEGEA, Universitat Politècnica de València

Miembros

- **Helena María Bolas Araya**
- **Tamara Boronat Soler**
- **Jordi Capó i Vicedo**
- **Pía Carnicer Andrés**
- **Gabriel García Martínez**
- **Natalia Lajara Camilleri**
- **Sergio Marí Vidal**
- **M^a Mar Marín Sánchez**
- **Alicia Mateos Ronco**
- **Cristina Sarasa Pérez**
- **Elies Seguí Mas**
- **Guillermina Tormo Carbó**
- **Javier Vercher Moll**

PONENCIAS

Innovaciones en los sistemas de gobierno de las cooperativas

Narciso Arcas Lario, Miguel Hernández Espallardo y Gustavo Marcos Matas

Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario Universidad Politécnica de Cartagena

1. Introducción.

El gobierno de las organizaciones está adquiriendo un creciente interés en ámbitos tan diferentes como el académico, el empresarial, el de los poderes públicos y para la población en general (Salas, 2002; Barea, 2004; Lizcano, 2006). Esta preocupación se ha intensificado en los últimos años, en paralelo a la proliferación de escándalos de índole económica (corrupción empresarial), financiera (desfalcos financieros a pequeños inversores) y social (daños al medioambiente y malas condiciones de trabajo), inaceptables para la opinión pública, así como a la voluntad del sistema empresarial capitalista por mostrar un rostro más humano y social (Barea, 2004).

Estos escándalos han sido provocados por comportamientos inadecuados de determinados grupos de interés, de los que depende el funcionamiento de las empresas, que les han llevado a apropiarse de resultados desproporcionados en perjuicio de otros grupos. Estas circunstancias han sido achacadas a los fallos del gobierno de las empresas o la carencia de un buen gobierno. De esta forma, el gobierno se ha convertido en los últimos años en un indicador clave de la buena gestión y responsabilidad social de las empresas (Puentes *et al.*, 2009).

Las cooperativas en general, y las agroalimentarias en particular, no son ajenas a estos acontecimientos, como así puso de relieve el informe de la Comisión de Investigación de ACI-Europa sobre Gobierno corporativo y sistemas de control de los directivos en las cooperativas europeas. Este informe reveló importantes deficiencias en el gobierno de las cooperativas, que cuestionan la existencia de un buen gobierno cooperativo (Chaves, 2004a).

En este contexto, la finalidad de este trabajo es analizar la problemática del gobierno de las cooperativas agroalimentarias, y los mecanismos que lo favorecen a partir de las aportaciones de diferentes teorías. Para ello, en el siguiente epígrafe se realiza una conceptualización del gobierno corporativo. Posteriormente se describe su problemática en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias, y se concluye indicando los mecanismos que las Teorías de Agencia, Derechos de Propiedad y Relacional revelan como favorecedores del buen gobierno de estas singulares organizaciones.

2. Concepto de Gobierno

El gobierno es un concepto complejo, de forma que en la literatura encontramos diferentes definiciones. Así, por gobierno de la empresa o gobierno corporativo se entiende la forma cómo se organizan, se dirigen y se controlan las tareas, personas y responsabilidades; es decir, cómo se fijan, se modifican, se supervisan y se hacen cumplir los derechos y deberes de las partes que forman parte de una organización empresarial para alcanzar unos fines determinados (Lizcano, 2006). De esta forma, si los fines son de carácter financiero, el buen gobierno irá dirigido a maximizar el beneficio de los accionistas o propietarios de la compañía.

La aproximación dominante al estudio del gobierno de la empresa ha tomado como punto de partida los conflictos de intereses que surgen entre los directivos que la gestionan (managers) y sus propietarios, los denominados accionistas o shareholders, siendo el principal elemento de fricción la maximización y la

apropiación de los resultados económicos (Chaves, 2004b; Salas, 2002). Una definición de gobierno de la empresa en consonancia con esta perspectiva financiero-capitalista es la que ofrece Salas (2002), quien lo entiende como “los mecanismos a través de los cuales se consigue que las empresas sean gestionadas por sus equipos directivos en beneficio de los accionistas que aportan el capital necesario”.

Puesto que los objetivos que persiguen las organizaciones son muy diversos, al igual que los distintos grupos interesados, esta perspectiva se ha revelado muy limitada para explicar el buen gobierno de las organizaciones (Soler, 2004). Por ello, junto a esta visión del gobierno de la empresa, existe otra alternativa que va adquiriendo cada vez un mayor protagonismo, defendiendo que los intereses de los propietarios no son los únicos que han de guiar el gobierno empresarial, sino también los de todos aquellos interesados o stakeholders (ej. accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, poderes locales, etc.), que se vean afectados por la dinámica de la empresa y que, en cierta medida, contribuyen a su buen funcionamiento (Chaves, 2004a; Soler, 2004). Una definición de gobierno de la empresa enmarcada en este enfoque de valor para todos los interesados (stakeholders), frente al valor para los propietarios o accionistas (shareholders), corresponde a Tirole (2001), quien lo considera como “el diseño de las instituciones que inducen o fuerzan a los directivos a internalizar el bienestar de los interesados”.

3.- El Gobierno de las Cooperativas: Problemática.

Con relación al gobierno de las cooperativas, el enfoque plural basado en lograr valor para todos los interesados (stakeholders) se aproxima mejor a la problemática de las cooperativas, en las que su finalidad no es maximizar la rentabilidad de una inversión capitalista (Soler, 2004), sino la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de los agentes implicados (Coque, 2008), respetando el cumplimiento de unos valores y principios cooperativos (Puentes, et al., 2009). Así se desprende de las siguientes definiciones de cooperativa realizada por la Alianza Cooperativa Internacional en el Congreso de Manchester de 1995 (ACI, 1995) y de la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas (LC), respectivamente:

“asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada” (ACI, 1995).

“sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional en los términos resultantes de la presente Ley” (Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas).

Por lo tanto, por gobierno de las cooperativas agroalimentarias se puede entender la forma en que se coordinan las personas, recursos y actividades implicadas en la relación socio-cooperativa para alcanzar sus fines, sobre la base de los valores y principios cooperativos. Además, puesto que de la propia definición de cooperativa se deduce que su fin es satisfacer las necesidades de sus socios, la satisfacción de éstos con su cooperativa, entendida como un *estado afectivo positivo, resultado de la valoración conjunta de todos los aspectos de la relación*, se configura como una medida de su buen gobierno (Arcas, 2011). Además, no cabe duda de que si los socios están satisfechos con la cooperativa desearán continuar en ella, lo que permitirá la supervivencia de la cooperativa como empresa (Hernández et al., 2011).

Por otra parte, puesto que los recursos, actividades y personas a coordinar en una organización difieren entre las empresas en general, y las cooperativas agroalimentarias en particular, se deduce que no existe un modelo único de gobierno que sirva para todas ellas.

Entre las singularidades que presentan las cooperativas agroalimentarias, con base en los principios cooperativos, consideramos que tres de ellas tienen especial incidencia en cuanto que dificultan su

gobierno con relación a las empresas de capital, a saber: a) el elevado número de actores y la diversidad de roles que adoptan y objetivos que persiguen, y b) el carácter democrático de su gobierno, y c) la participación económica de los socios.

Una de las principales diferencias entre las cooperativas agroalimentarias y otros acuerdos de cooperación tiene que ver con el número de socios, consecuencia del principio de “adhesión voluntaria y abierta”. La mayoría de los acuerdos de colaboración se caracterizan por tener un número reducido de miembros. Sin embargo, las cooperativas agroalimentarias, por lo general, están formadas por un elevado número de socios que, además de compartir recursos, pueden llevar a cabo relaciones de distinta naturaleza con la cooperativa (Figura 1). De esta forma, los socios de la cooperativa pueden ser, además de propietarios (aportan capital), incluso de forma simultánea, usuarios que venden (proveedores) y compran productos y/o servicios (clientes), trabajadores, directivos (ejercen control y dirigen el negocio) y beneficiarios que reciben las ganancias (Nilsson, 1996).

Según el papel adoptado por los socios, la relación que éstos mantienen con la cooperativa puede tener distinta naturaleza y perseguir objetivos diferentes y no siempre compatibles (Normark, 1996; Hendrikse, 1998; Arcas, 1999; Hind, 1999; Mozas, 2002). Esta situación se ve agravada por la falta de homogeneidad de los socios (por ejemplo, por el distinto volumen de las aportaciones del producto a la cooperativa o porque algunos sean agricultores a tiempo parcial), y en la medida en que un mismo socio adopta varios de los roles señalados.

En cuanto al carácter democrático del gobierno de las cooperativas, los problemas surgen de la necesidad de compatibilizar el principio de “gestión democrática por sus socios” con el creciente poder de los directivos, profesionales contratados por las cooperativas para llevar a cabo su gestión de forma eficiente.

Por último, el principio de “participación económica” presenta la singularidad de que: a) los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa, b) parte del capital es, por lo general, propiedad común de la cooperativa, y c) los beneficios obtenidos se reparten entre los socios en proporción a la actividad realizada con la cooperativa.



Fig. 1. Relaciones del socio con su cooperativa agroalimentaria

Estos principios, unidos a la necesidad de las cooperativas agroalimentarias de crecer para mejorar su competitividad, están originando importantes cambios organizativos que afectan a su gobierno y que lo complican con relación a las empresas mercantiles. Con frecuencia, estos cambios conllevan un

incremento del número de socios (en ocasiones cuentan con miles de socios), y de su heterogeneidad y, por lo tanto, de los roles y objetivos que persiguen en su relación con la cooperativa. Además, también lleva aparejada la contratación de directivos que asumen la gestión diaria de la cooperativa. Esto incrementa el ya excesivo número de agentes que se relacionan y, con ello, la disparidad de objetivos que persiguen y la probabilidad de que surjan conflictos entre las partes, máxime cuando no se cumplen las premisas del buen gobierno de este tipo de organizaciones relacionadas con la vertiente política de la cooperativa configurada por la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención (Figura 2).

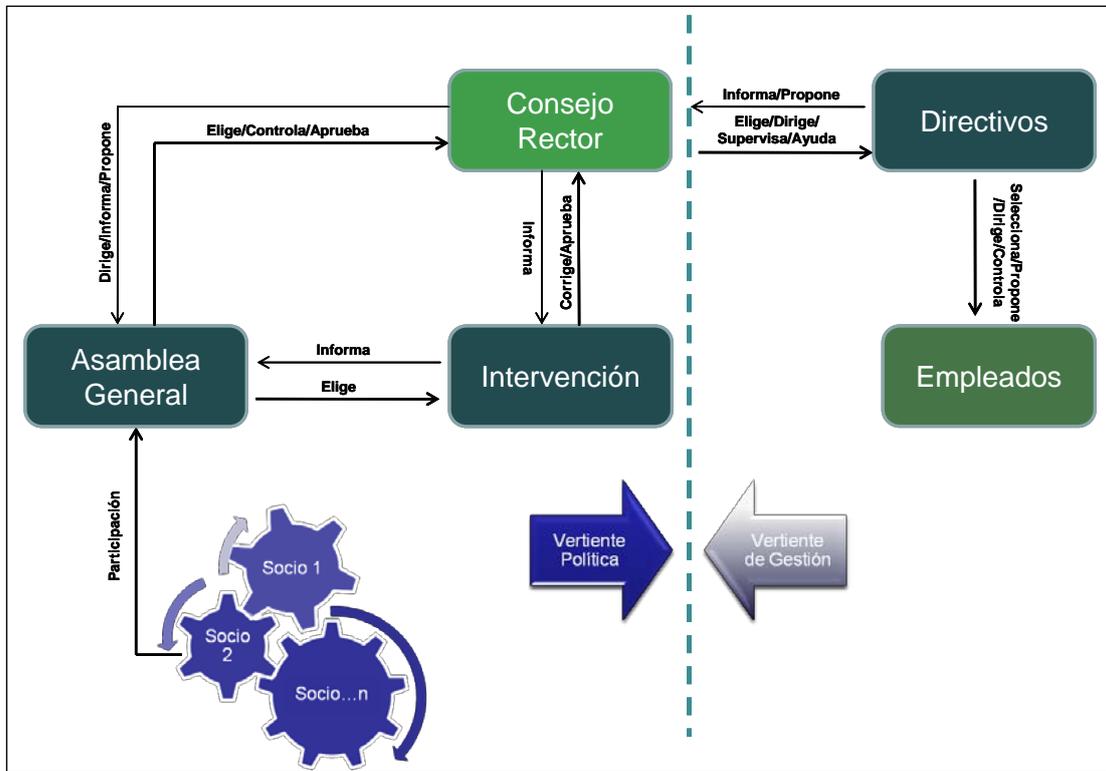


Fig.2. El Gobierno de las Cooperativas Agroalimentarias

Entre las premisas del buen gobierno de las cooperativas figuran: a) los socios participan activamente y deciden democráticamente en la Asamblea General, b) el Consejo Rector representa, gestiona, controla a los directivos y responde ante los socios, y c) la intervención controla las finanzas. Sin embargo, con frecuencia estas premisas no se cumplen en el funcionamiento de las cooperativas, apareciendo disfuncionalidades en sus Órganos de Gobierno que afectan tanto a la Asamblea General, como al Consejo Rector y a la Intervención. Con demasiada frecuencia, los fallos de estos órganos tienen que ver con la incapacidad de sus miembros para ejercer las tareas de control que tienen encomendadas, debido fundamentalmente a la escasa información y formación de que disponen (Chaves, 2004a).

La dificultad y los fallos del gobierno de las cooperativas, derivados fundamentalmente de las tres singularidades expuestas, hacen necesario el despliegue de mecanismos de gobierno que permita superarlos, apoyados en un amplio abanico de teorías que, con enfoques complementarios, contribuyen a mejorar la explicación de las relaciones entre los diferentes grupos de interés de la cooperativa, entre las que destacan las que mantienen con sus socios. Entre estas teorías figuran las de Agencia, Derechos de Propiedad y Relacional (Mínguez et al., 2010). A partir de ellas se pueden deducir mecanismos de buen

gobierno de las cooperativas en la medida que favorecen la satisfacción de los socios con la cooperativa (Figura 3)¹.

4.- Teorías que explican los mecanismos de buen Gobierno de las Cooperativas.

4.1. Teoría de Agencia

Según la Teoría de Agencia, cuando el principal o propietario de una empresa encarga una tarea al agente surgen conflictos debidos a la disparidad de intereses que tienen. Además, estos problemas se agravan en presencia de asimetría informativa a favor del agente, lo que propicia su oportunismo y le lleva a adoptar comportamientos en busca del beneficio propio, en detrimento del interés general de los socios.

En las cooperativas agroalimentarias destacan dos relaciones de agencia. Una la mantenida por los socios, como principales, con los miembros del Consejo Rector, y otra, la llevada a cabo por los miembros del Consejo Rector, como principales, con los directivos.

Socios, Consejo Rector y directivos de la cooperativa tienen en la mayoría de los casos objetivos diferentes y, en ocasiones, incompatibles, que pueden provocar conflictos en la relación (Arcas et al., 2014). Así, por ejemplo, los socios estarán interesados en la venta al precio más alto y la compra de productos al más bajo posible, mientras que los miembros del Consejo Rector, además, pueden perseguir estatus social o reputación, y los directivos seguridad en el empleo, promoción y mayor remuneración.

Los socios de las cooperativas, para asegurarse el logro de sus objetivos, cuentan con mecanismos legales que les ayudan a mitigar los problemas de agencia. Tal es el caso del acceso a información para hacer frente a los problemas de asimetría informativa, y el ejercicio del control formal a través de su participación en la Asamblea General y el Consejo Rector, para evitar el oportunismo de los directivos, aspectos que favorecen su satisfacción con la cooperativa como resultado de su buen gobierno.

Por lo tanto, a partir de la Teoría de Agencia, el buen gobierno de las cooperativas pasa por dotar a sus socios de mecanismos para evitar el oportunismo del Consejo Rector y de los directivos. Entre estos mecanismos figuran, como acabamos de comentar, el acceso a información que permita disminuir la asimetría entre socios, consejeros y directivos. Para ello, la cooperativa debe contar con canales de comunicación eficaces. Otro mecanismo muy importante es la formación de todos los socios, y especialmente los miembros del Consejo Rector, así como la de los directivos, en técnicas de gestión, pero también en los valores y principios del cooperativismo, máxime si con anterioridad no se ha cuidado la selección de directivos con estos valores.

Tanto la información como la formación de los socios facilitarán su asistencia y participación responsable en la Asamblea General y, por tanto, su adecuado funcionamiento como mecanismo de control. En cuanto al Consejo Rector y la Intervención, como mecanismos de control, además de cuidar la ausencia de parentesco de los interventores con los consejeros y directivos, deben de contar con personal cualificado para desempeñar sus funciones. De aquí la importancia, una vez más, de la formación, y también de contar con expertos independientes.

¹ Las influencias de estos mecanismos han sido contrastadas en un estudio empírico cuyos resultados aparecen en el libro Arcas Lario (dir.) (2011) "El Gobierno de las Cooperativas Agroalimentarias". Fundación Cajamar. Almería. En <http://cooperativismoagroalimentario.com/index.php/actividades/investigacion/libros-y-monografias>.

4.2. Teoría Relacional

La Teoría Relacional revela que la relación socio-cooperativa está inmersa en un contexto relacional o social donde el Capital Social, entendido como las normas y valores compartidos, entre los que destaca la confianza entre las partes o los propios principios cooperativos como elementos de la cultura organizacional, influye en el desarrollo de la relación. El Capital Social actúa como mecanismo de control y coordinación informal, mitigando algunos de los problemas que postula la Teoría de Agencia, como es el caso del oportunismo, de forma que el socio que confía en su cooperativa percibirá que las acciones de ésta le reportarán resultados positivos (Andaleeb, 1996), lo que se traduce en un mayor sentimiento de seguridad y, por consiguiente, de satisfacción con la relación (Iglesias et al., 1998).

Para aumentar la confianza que las cooperativas inspiran a sus socios deberán adquirir las competencias adecuadas para prestarles servicios de calidad en mejores condiciones que otras alternativas. Para ello, deberán disponer de recursos adecuados, especialmente recursos humanos bien formados. También deberán propiciar el intercambio de información que incremente la transparencia, y dar un trato justo y equitativo a sus socios. Este trato debe ser igualitario en cuanto al acceso a información y la posibilidad de acceso a los cargos directivos de todos los socios, pero también discriminatorio en aspectos como la liquidación de precios en función de la calidad del producto aportado.

4.3. Teoría de los Derechos de Propiedad

La Teoría de los Derechos de Propiedad sostiene que la propiedad de un activo otorga a su titular el derecho a decidir sobre el uso del activo y apropiarse de las rentas residuales o beneficios generados.

La forma en que los socios de las cooperativas ejercitan estos derechos difiere de las empresas mercantiles. Esto es así ya que no los ejercitan de forma proporcional al capital invertido, sino bajo el principio que atribuye a cada socio un voto, o un voto ponderado en función de la actividad corporativizada del socio, siendo asimismo esta participación en la actividad la que sirve de base para acceder a las rentas residuales. Además, las cooperativas también presentan mayores restricciones a la transmisión de las aportaciones a capital, tanto en lo relativo a quién se pueden transferir como al valor de la transmisión (Arcas et al., 2013).

Estas diferencias en cuanto a la forma de ejercer los derechos de propiedad conllevan una serie de ineficiencias potenciales en las cooperativas, en comparación a las empresas mercantiles, entre las que destacan los problemas del polizón o de la propiedad común, del horizonte temporal y del riesgo. La consecuencia más importante de estos problemas es que desincentivan la realización de inversiones por los socios y, por lo tanto, comprometen el crecimiento y la supervivencia de la cooperativa.

El problema del polizón o propiedad común surge en las cooperativas cuando sus socios perciben que el valor de las aportaciones de los nuevos socios es inferior al valor de los beneficios que perciben por el hecho de entrar en la cooperativa, de forma que los nuevos socios se benefician del capital acumulado en la cooperativa, actuando como polizones o free riders (Salazar y Galve, 2009). En la medida que los socios antiguos perciban esta situación, disminuirá su incentivo a invertir en la cooperativa y también su grado de satisfacción con la misma.

El problema del horizonte temporal aparece cuando el plazo de recuperación de la inversión por el socio es inferior a la vida útil del activo, unido a la imposibilidad de transferir las aportaciones a capital social y la inexistencia de liquidez a través de un mercado secundario. Estas circunstancias provocan que los socios tiendan a invertir menos y que se opten por aquellas inversiones cuyo plazo de recuperación sea menor (Vitaliano, 1983). Bajo estas consideraciones, cabe esperar que el problema se verá atenuado conforme los socios sean más homogéneos en cuanto a su horizonte temporal de permanencia en la cooperativa y existan mecanismos que les faciliten la transmisión o recuperación de sus aportaciones a capital, aspectos que también favorecen su satisfacción.

Por último, el problema del riesgo, también surge por la dificultad de transmitir los derechos y la inexistencia de liquidez a través de un mercado secundario, lo que impide que los socios puedan realizar una óptima diversificación de su riesgo. Por ello, en la medida que los socios sean más homogéneos en cuanto a su aversión al riesgo o dispongan de mecanismos para transmitir o recuperar sus aportaciones el problema del riesgo se verá atenuado y la satisfacción de los socios también será mayor.

Para hacer frente a los problemas que postula la Teoría de los Derechos de Propiedad existen diferentes mecanismos, la mayoría contemplados, en cierta medida, por las diferentes reformas legislativas que afectan a las cooperativas. Tal es el caso de la actualización de las aportaciones y el establecimiento de cuotas de ingreso a nuevos socios, para afrontar el problema del polizón. Otro mecanismo está relacionado con las restricciones a la entrada de nuevos socios mediante el uso de criterios de selección y periodos de prueba en busca de una mayor homogeneidad de los socios. Este mecanismo, junto con la posibilidad de recuperar las aportaciones a capital, y la existencia de mercados secundarios que faciliten la transmisión y valoración de las aportaciones, pueden ayudar a atenuar el problema del horizonte temporal y riesgo.

Por último, también existen diferentes mecanismos para intentar incrementar los recursos financieros de las cooperativas ante el desinterés de los socios por aportarlos debido a los problemas expuestos. Tal es el caso de las aportaciones a capital de no socios (asociados), la implantación del voto y del reparto de beneficios proporcional al capital aportado, para hacer más atractivas las aportaciones de los no socios, y la posibilidad de emitir diversos instrumentos financieros, como participaciones especiales, títulos participativos, etc.

La implantación de estos mecanismos a partir de la década de los setenta en cooperativas de USA, Nueva Zelanda y Oeste de Europa para atenuar los problemas asociados a la propiedad común e incentivar las inversiones de los socios ha dado lugar a lo que se conoce como Cooperativas de Nueva Generación.

Por último, señalar las voces que alertan de que la implantación de algunos de estos mecanismos puede erosionar la identidad cooperativa. Por ello, el desafío del gobierno cooperativo pasa por hacer compatibles las innovaciones para mejorar su desempeño económico, consecuencia de su necesario crecimiento, con los valores y principios que conforman su esencia, especialmente los principios de gestión democrática y participación económica de los socios.

Para hacer frente a este desafío, cada cooperativa tendrá que elegir los mecanismos de gobierno más adecuados en función de sus características, pero, por su especial relevancia, todas ellas deben prestar atención a la formación de sus socios, sobre todo de los miembros del Consejo Rector, y también de los directivos, formación que deberá ser en técnicas de gestión, pero también en los valores y principios del cooperativismo, conforme establece el quinto principio cooperativo denominado, con gran acierto, la “regla de oro del cooperativismo”.



Fig.3. Mecanismos de buen gobierno de las cooperativas y teorías que los explican

Referencias

ACI (1995): *Principios Cooperativos para el año 2000*. ACI, Ginebra.

ANDALEEB, S.S. (1996): "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", *Journal of Retailing*, 72, pp.77-93.

ARCAS, N. (1999): *El Marketing de las Cooperativas Agrarias*. Ciriec-España. Valencia.

ARCAS, N. (Director) (2011): "El Gobierno de las Cooperativas Agroalimentarias". Fundación Cajamar. Almería. En <http://cooperativismoagroalimentario.com/index.php/actividades/investigacion/libros-y-monografias>.

ARCAS LARIO, N., MARTÍN UGUEDO, J.F., MÍNGUEZ VERA, A. (2014): "Farmers' Satisfaction with Fresh Fruit and Vegetable Marketing Spanish Cooperatives: An Explanation from Agency Theory". *International Food and Agribusiness Management Review*, 17 (1), pp. 127-146.

ARCAS LARIO, N; MARTÍN UGEDO, J.F; Y MÍNGUEZ VERA, A. (2013): "Satisfacción de los socios de las cooperativas agrarias. Una explicación a partir de la Teoría de los Derechos de Propiedad", *ITEA - Información Técnica Económica Agraria*, 109 (4), pp. 1-15.

BAREA, J. (2004): "Prólogo". En Chaves, R., y Soler, F. *El Gobierno de las Cooperativas de Crédito*. Ciriec-España. Valencia, pp. 9-10.

COQUE, J. (2008): "Puntos Fuertes y Débiles de las Cooperativas desde un Concepto amplio de Gobierno Empresarial." *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 95, pp.65-93.

CHAVES, R. (2004a): Gobierno y democracia en la economía social. En Juliá, J.F. (Coord.) *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*. Colección Mediterráneo Económico, 6, pp.27-44.

CHAVES, R. (2004b): *El Gobierno Cooperativo: Entre el Gobierno Corporativo y la Democracia Económica*. En Chaves, R. y Soler, F. *El Gobierno de las Cooperativas de Crédito*. Ciriec-España. Valencia, pp.15-44.

HENDRIKSE, G.H. (1998): "Screening, competition and the choice of the cooperative as an organisational form". *Journal of Agricultural Economics*, 49, pp.202-217.

- HERNANDEZ ESPALLARDO, M., ARCAS LARIO, N. Y MARCOS MATÁS, G. (2013): "Farmer's satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transactional cost considerations". *European Review of Agricultural Economics*, 40 (2), pp. 239-260.
- HIND, A.M. (1999): "Co-operative life cycle and goals". *Journal of Agricultural Economics*, 50, pp.536-548.
- IGLESIAS, V., GONZÁLEZ, S., Y TRESPALACIOS, J.A. (1998): "Los Factores Determinantes del Éxito en las Relaciones Fabricantes Distribuidores". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 2, pp.67-86.
- LIZCANO, J.L. (2006): "Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa". *Partida Doble*, 182, pp.20-30.
- MINGUEZ VERA, A., MARTÍN UGEDO, J.F. Y ARCAS LARIO, N. (2010): "Agency and property rights theories in agricultural cooperatives: evidence from Spain". *Spanish Journal of Agricultural Research*, 8 (4), pp. 908-924.
- MOZAS, A. (2002): "La participación de los socios en las cooperativas agrarias; Una aproximación empírica". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, pp.23-50.
- NILSSON, J. (1996): "The nature of cooperative values and principles. Transaction cost theoretical explanations". *Annals of Cooperative Economics*, 67, pp.633-653.
- NORMARK, P. (1996): "A role for cooperatives in the market economy". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67, pp.429-439.
- PUNTES, R., VELASCO, M.M Y VILAR, J. (2009): "El buen gobierno en las sociedades cooperativas". *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 98, pp.118-140.
- SALAS, V. (2002): "El Gobierno de la Empresa: Presentación". *Economía*, 50, pp.10-27.
- SALAZAR, I., Y GALVE, C. (2009): "Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias". *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 101, pp.79-106.
- SOLER, F. (2004): *El Gobierno de las Cooperativas de Crédito*. En Chaves, R. y Soler, F. *El Gobierno de las Cooperativas de Crédito*. Ciriec-España. Valencia, pp.45-120.
- TIROLE, J. (2001): "Corporate Governance". *Econometrica*, 69, pp.1-35.
- VITALIANO, P. (1983): "Cooperative enterprise: An alternative conceptual basis for analyzing a complex institution". *American Journal of Agricultural Economics*, 65, pp.1078-1083.

Configuración general de la estructura orgánica de las sociedades cooperativas: referencia a los aspectos del órgano de administración que necesitan una urgente reforma

Dr. Enrique Gadea Soler

Profesor Titular de Derecho Mercantil

Universidad de Deusto

Secretario General de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo

egadea@deusto.es

Abstract:

The article comprises two main parts: the first covers the overall composition of the general assembly, governing council and intervention board. The second contains an analysis of the governing body, which, in the author's opinion, requires urgent reform concerning its flexibilisation, dispersion of the coop chairman's power, greater professionalism and enhancement of the governing councils' oversight capacity. The idea is ultimately to contribute to modernising cooperatives' governance so that their management is more participatory and efficient.

Keywords:

Cooperative companies, good governance measures, efficiency and participation.

Resumen:

El artículo se compone de dos partes principales: en la primera, se aborda la configuración general de asamblea general, del consejo rector y de la intervención. Y en la segunda se analizan los aspectos del órgano de administración, que, a juicio del autor, necesitan de una urgente reforma, que son los relativos a la flexibilización del órgano de administración, la desconcentración de poder del presidente de la cooperativa, la profesionalización del órgano de administración y la potenciación de la función de supervisión del consejo rector. Se trata, en definitiva, de contribuir a que las cooperativas modernicen su gobernanza para que consigan una gestión más participativa y eficiente.

Palabras clave:

Sociedades cooperativas, medidas de buen gobierno, eficiencia y participación.

1. La Estructura Orgánica de las Cooperativas: La Configuración General de la Asamblea, del Consejo Rector y de la Intervención.

1.1. Introducción.

La pluralidad de leyes de cooperativas existente en nuestro país (casi una por Comunidad Autónoma, además de la Ley estatal de 1999: en lo sucesivo LCOOP) dificulta la realización de estudios generales sobre materias concretas (ARROYO, 1992).

De hecho, puede decirse que, en realidad y a diferencia de la sociedad anónima o de la sociedad de responsabilidad limitada, no existe una configuración unitaria del tipo societario cooperativo.

Sin embargo, a pesar de ello, vamos a partir de lo previsto en la LCOOP que, a diferencia de la norma anterior, dedica un artículo -el 19- a enumerar los órganos de la sociedad cooperativa para referirnos a su configuración general, sin perjuicio de que realicemos referencias concretas a otras normas cuando sea necesario.

En la LCOOP, como en la mayoría de las leyes autonómicas, la estructura orgánica de este tipo societario se sustenta en torno a un órgano deliberante: la asamblea general, un órgano de administración: el consejo rector (o un administrador único en las cooperativas de menos de diez socios) y un órgano de fiscalización interna de la actuación del órgano de administración: la intervención, sin perjuicio de que los estatutos puedan prever la existencia de un comité de recursos y de otras instancias de carácter consultivo o asesor (el consejo social), siempre que sus funciones no se confundan con las propias de los órganos sociales (SACRISTÁN BERGIA, 2005).

1.2. La Asamblea General.

En relación con el órgano deliberante, el tema central es la cuestión del límite del poder de decisión de este órgano. En ese sentido, debe destacarse que con la vigente LCOOP se pone fin al criticado modelo de gestión “asamblearia” de la cooperativa diseñado por el artículo 43.1 de la LGC de 1987, que señalaba que: “todos los asuntos propios de la cooperativa, aunque sean de la competencia de los otros órganos sociales, podrán ser objeto de debate y acuerdo de la asamblea general” (no obstante, un estudio de este precepto en el que se realiza una interpretación correctora puede verse en PAZ CANALEJO, 1990).

El artículo 21.1 de la LCOOP establece que: “La asamblea general fijará la política general de la cooperativa y podrá debatir sobre cualquier otro asunto de interés para la misma siempre que conste en el orden del día, pero únicamente podrá tomar acuerdos obligatorios en materias que esta Ley no considere competencia exclusiva de otro órgano social”. Si bien: “No obstante lo anterior, y salvo disposición contraria de los estatutos, la asamblea general podrá impartir instrucciones al consejo rector o someter a autorización la adopción por dicho órgano de decisiones o acuerdos sobre determinados asuntos”. Además en el párrafo 2º (ap. j) detalla los asuntos que son competencia exclusiva de la asamblea general y en esa lista se incluyen “los derivados de una norma... estatutaria”.

De ese modo, analizado el precepto, deducimos que, al igual que la LSRL de 1995 y a diferencia de la Ley vasca de cooperativas que establece un reparto competencial con carácter imperativo (artículos 31.3 y 4 y 40.1), la LCOOP sigue el modelo flexible de la sociedad de responsabilidad limitada alemana, que reconoce expresamente a los socios una amplia posibilidad de influir en la administración.

El legislador ha considerado que la sociedad cooperativa regulada por la LCOOP debe ser un tipo societario en el que el marco estatutario debe permitir una mayor capacidad de modulación de la presencia de los socios en las decisiones sociales en función de las particulares necesidades que cada

sociedad pretende atender o encauzar (esta idea en relación con las sociedades de responsabilidad limitada es recogida por IGLESIAS PRADA, 1994).

En efecto, de lo establecido en el artículo 21.1 y 2 (ap. j) se deduce que los estatutos pueden configurar distintos modelos de relación de competencia en materia de gestión (ESTEBAN VELASCO, 1997):

1. Se puede fijar un modelo plenamente corporativo, que potencie y garantice la autonomía de los administradores, eliminando expresamente el poder de instrucción de la asamblea general y las reservas de autorización de decisiones o acuerdos sobre determinados asuntos de gestión en favor del citado órgano;
2. O un modelo personalista e intervencionista en favor de los socios (órgano administrativo de carácter más propiamente ejecutivo), incluyendo amplias reservas estatutarias de autorización de medidas de gestión en favor de la asamblea general (medidas limitativas y de control) y utilizando el poder de instrucción (medidas impulsivas).
3. O modelos intermedios basados en un equilibrio adaptado a las circunstancias de la empresa.

En relación con esta cuestión, el problema es determinar el margen de autonomía de los estatutos para ampliar la competencia de la asamblea general, limitando las facultades de los administradores en relación con asuntos de gestión. Aunque partiendo de posiciones muy favorables a la plena autonomía estatutaria y a la supremacía de la asamblea podría entenderse que, excluidas las facultades imperativamente atribuidas al órgano de administración (representación de la sociedad, formulación de las cuentas anuales, convocatoria de la asamblea ... etc.), todas las demás facultades de gestión de la empresa podrían otorgarse por vía estatutaria a la asamblea general, de forma que los administradores se convirtieran en meros ejecutores de los actos decididos por los socios, nos parece que no puede irse tan lejos.

Coincidimos con ESTEBAN VELASCO (1997) en que más bien hay que interpretar que la competencia de la junta (en este caso de la asamblea) en materia de gestión no puede ampliarse hasta llegar a vaciar absolutamente de contenido la posición y la función legal de los administradores. En otros términos, los poderes de intervención sólo podrán referirse a asuntos concretos de especial importancia: actos o categorías de actos que se refieran a la estructura financiera de la empresa o que pertenezcan a la llamada administración extraordinaria. Incluso se puede pensar en ocasionales instrucciones sobre asuntos ordinarios, pero nunca injerencias que por su frecuencia o intensidad anulen la posición de los administradores con un mínimo de competencia gestora autónoma.

En cualquier caso, para una adecuada delimitación, sería conveniente la determinación en los estatutos sociales de cuáles son los asuntos y acuerdos sobre los que la asamblea general puede impartir instrucciones o someterlos a su autorización. Consideramos que ésa es la manera adecuada de actuar y que permite a cada cooperativa la elección del modelo organizativo que más se ajuste a sus intereses.

La justificación de esa atribución se encuentra en la necesidad de que exista una instancia que pueda ser identificada como garante y responsable de una correcta y ordenada gestión. Es más, respecto a la posible responsabilidad de los miembros del consejo rector por la ejecución de las instrucciones o acuerdos tomados por la asamblea general, el artículo 236 LSC, aplicable también a las sociedades cooperativas por la remisión expresa que hace el artículo 43 LCOOP, es claro: en ningún caso exonerará de responsabilidad la circunstancia de que el acto o acuerdo lesivo haya sido adoptado, autorizado o ratificado por la Junta general (léase asamblea general). Por ello, los miembros del consejo rector sólo podrán librarse de dicha responsabilidad si se niegan u oponen a su ejecución (PAZ CANALEJO, 1990).

1.3. El Consejo Rector

En relación con el órgano de administración, y, en particular, con el consejo rector, la LCOOP -en el artículo 32.1- señala que es órgano colegiado de gobierno “al que corresponde, al menos, la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la sociedad cooperativa, con sujeción a la Ley, a los estatutos y a la política general fijada por la asamblea general”. Y le atribuye, al igual que la Ley vasca, competencia residual sobre todas aquellas facultades no reservadas por Ley o por los estatutos a otros órganos sociales.

Sin embargo, esta coincidencia no nos debe llevar a pensar que la estructura organizativa definida en la LCOOP y en la Ley vasca es similar. Los modelos seguidos por ambas normas son muy distintos: LCOOP admite que los socios puedan participar en la gestión de la empresa, mientras la Ley vasca atribuye la gestión de la cooperativa en exclusiva a los administradores (artículo 40.1).

Este hecho pone de manifiesto las diferencias existentes en una y en otra norma. La estructura organizativa de las cooperativas reguladas por la Ley vasca está legalmente fijada y no puede ser alterada por la voluntad de los socios, a diferencia de la de las cooperativas reguladas por la LCOOP en que la organización está en gran medida a disposición de los socios, de forma que pueden por sí mismos determinar el destino de la sociedad y de la actividad empresarial desarrollada en forma societaria.

Esas diferencias estructurales denotan una diferente configuración tipológica. En efecto, la normativa vasca, influenciada por las cooperativas industriales existentes en su territorio y, en particular, por la Corporación de Mondragón, diseña un modelo de gestión ágil y eficiente, e imprescindible para la empresa de cierta dimensión (GADEA, 2000 I). En realidad, sigue las autorizadas voces que en nuestra doctrina (GARRIGUES/URIA, 1976, destacan las consecuencias negativas que en la práctica ha tenido la intervención de la junta en los asuntos de pura gestión) han manifestado, en el ámbito de las sociedades anónimas, su postura crítica frente a la posibilidad de influencia de los socios en la administración, por considerar que la creciente complejidad y tecnificación del mundo empresarial exige una gestión profesionalizada, más ágil y eficaz que garantice la capacidad operativa de la empresa. Por el contrario, la LCOOP regula un modelo flexible, dado que los estatutos pueden diseñar un modelo similar al descrito o bien otro pensado para empresas pequeñas o medianas, gestionadas por los propios socios, en ocasiones con la intervención de terceros, aunque reservándose siempre los titulares de la empresa algún tipo de influencia sobre los administradores. Paradójicamente, una de las medidas novedosas introducidas por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno, con el objeto de reforzar el papel de la junta general y abrir cauces para fomentar la participación del accionariado, es la de extender expresamente la posibilidad de la junta de impartir instrucciones en materia de gestión a todas las sociedades de capital, manteniendo, no obstante, la previsión de que los estatutos puedan limitarla (artículo 161 LSC). Concretamente, el artículo 161 de la LSC (intervención de la junta general en asuntos de gestión) dispone que: “Salvo disposición contraria de los estatutos, la junta general de las sociedades de capital podrá impartir instrucciones al órgano de administración o someter a su autorización la adopción por dicho órgano de decisiones o acuerdos sobre determinados asuntos de gestión, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 234”.

En lo que sí existe coincidencia es en la ilimitabilidad del poder de representación de los administradores, ya que también la LCOOP -en el artículo 32.1, al igual que la Ley vasca en el artículo 40.2 - establece que “en todo caso, las facultades representativas del consejo rector se extienden a todos los actos relacionados con la actividades que integren el objeto social de la cooperativa, sin que surjan efecto frente a terceros las limitaciones que en cuanto a ellos pudieran contener los estatutos”. Por tanto, el ámbito de actuación de la asamblea general se reduce a la esfera interna de la sociedad; mientras el consejo rector es el encargado de la administración y representación de la cooperativa y, por ello, independientemente de que la asamblea general pueda acordar que se hagan o no determinadas actuaciones, la directa realización

de las operaciones del tráfico corresponde a los administradores. Sólo a efectos internos los socios pueden adoptar el acuerdo de limitar cuantitativamente la competencia de los administradores, requiriendo su autorización para realizar determinadas operaciones. Pero, esas limitaciones, igual que las instrucciones vinculan a los administradores con la sociedad, no limitan sus competencias frente a terceros, de manera que si incumplieran sus instrucciones, la operación frente a terceros de buena fe sería válida, si bien la sociedad podría exigirles responsabilidades por haber incumplido los acuerdos de la asamblea general (GADEA, 2000 II). La Ley vasca aún llega más lejos y, mostrando una considerable preocupación por extender al máximo la protección del tercero de buena fe como hacen las sociedades de capital (artículo 234.2), establece la protección de éstos por actos “ultra vires” cuando señala - en el último inciso del artículo 40.2- que: “la cooperativa quedará obligada frente a terceros que hayan obrado de buena fe y sin culpa grave, aunque se desprenda de los estatutos que el acto no está comprendido en el objeto social”.

1.4. La Intervención.

En España, la LCOOP, al configurar el diseño de la estructura orgánica de las sociedades cooperativas, ha impuesto de manera obligatoria el órgano de Intervención, tendencia que es seguida por la mayoría de las leyes autonómicas, con las siguientes matizaciones: en la LCCAT se exige de intervención a las cooperativas de tres socios (artículo. 51); la Ley Valenciana no establece la intervención dentro de los órganos sociales. La LCPV no se refiere al órgano de intervención, sino a la Comisión de Vigilancia, como órgano de fiscalización o control para cooperativas de gran dimensión: no será obligatoria cuando el número de socios resulte inferior a cien (artículo 50.1).

Sin embargo, las leyes cooperativas autonómicas más recientes, siguiendo la tendencia iniciada por la Ley Valenciana, han optado por prescindir del carácter obligatorio de esta institución. La LCCLM establece que los estatutos sociales podrán prever la designación de una comisión de intervención o de control de la gestión (artículo 72). En la LCAND la intervención de ser un órgano obligatorio ha pasado a ser potestativo. Es más, sólo pueden regularla cooperativas de más de diez socios (artículo 44). En la Exposición de Motivos de la nueva Ley de cooperativas andaluza se hace referencia al cambio y se recoge su justificación, al precisar: “Otra novedad destacable del texto es la supresión, con el carácter de obligatoria, de una figura histórica del derecho cooperativo cual es la de los interventores. La aproximación progresiva al derecho general de sociedades y en especial la asunción de la auditoría externa –que la presente ley extiende a más supuestos de los contemplados convencionalmente para las sociedades cooperativas– convierten a este órgano en algo superfluo e incluso extravagante. Además, el carácter altamente especializado de las tareas de fiscalización económica y contable que se les asignaban no se corresponde, en la gran mayoría de los casos, con la preparación de las personas elegidas para su ejercicio; preparación que, por otra parte, y esto es lo relevante, no se requiere para alcanzar un perfil ajustado de excelencia empresarial. Con todo, coherente con su carácter autonomista, la ley permite su asunción estatutaria por aquellas sociedades cooperativas de cierta envergadura que la consideren operativa y cuenten con personas adecuadas para su ejercicio”.

Por su parte, la LCCAN permite la sustitución del órgano de intervención por un sistema de censura de cuentas ejercitado por profesionales independientes (auditoría externa de las cuentas anuales: artículo 77). Por tanto, la intervención es el órgano de fiscalización al que corresponde el control interno de la contabilidad de la sociedad únicamente cuando la cooperativa no se someta a auditoría de cuentas externa. Llegado este punto, los términos del debate en Cantabria se desplazan a si no debería prescindirse de la obligatoriedad de la auditoría externa por el mero hecho de no contemplar en los estatutos la existencia del órgano de intervención; entre otros aspectos, para no gravar a las sociedades cooperativas frente a otras de parecida tipología, como las sociedades laborales o las SRL. La reivindicación del sector en este punto parece razonable, por lo, según nuestro criterio, debería valorarse nuevamente la eliminación de esa obligación en defecto de órgano de intervención en una futura reforma del texto legal.

El legislador estatal no ha sido consciente de la carga que supone la imposición de este órgano para pequeñas e incluso medianas cooperativas, y, al mismo tiempo, tampoco ha dotado a este órgano de las necesarias funciones y atribuciones para que realmente opere como un órgano fiscalizador de la gestión social. Por ello, a pesar de que, aparentemente, en la estructuración orgánica de las cooperativas pudiera verse un ejemplo de modelo dualista, excepcional en nuestro Derecho de sociedades, en realidad esto no sucede, entre otras cosas, por lo mal perfilado que está dicho órgano en la Ley. En la práctica, no pocas veces, el órgano de intervención compuesto principalmente por socios sin la debida formación (en el mejor de los casos, sólo un tercio de los interventores podrán ser expertos independientes: artículo 38.3 LCOOP), elegidos por la asamblea general al mismo tiempo y por el mismo tiempo que a los consejeros, por lo que es fácil que pertenezcan al mismo grupo de socios mayoritario, se limita a cumplir con el trámite con la redacción de un breve escrito en el que se dice que “los interventores han examinado las cuentas anuales y han procedido a la consulta de la documentación de la cooperativa, su contenido resulta conforme a las disposiciones legales, y, en su caso, recomiendan la aprobación de las cuentas en la asamblea general”.

2. Aspectos del Órgano de Administración que necesitan una urgente reforma.

En las siguientes páginas vamos a referirnos a aquellos aspectos que, a nuestro juicio, deben ser abordados en nuestra legislación de cooperativas para garantizar el adecuado funcionamiento del órgano de administración. Para fundamentar nuestro estudio tomaremos en consideración algunas de las recomendaciones contenidas en los informes realizados sobre Buen Gobierno Corporativo (Informe Olivencia de 1998, Informe Aldama de 2003 y el Código Unificado del Buen Gobierno Corporativo de 2006 (CUBGC), con una clara repercusión legislativa en la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la Mejora del Gobierno Corporativo (LMGC) y el más reciente Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado en febrero de 2015, por la Comisión Nacional del Mercado de Valores). En el contexto internacional, cabe destacar los informes Winter (2002), Cadbury (1992), Principios del American Law Institute '94, Principios de la OCDE (1999), o la Recomendación de 2003 de la Comisión Europea para la Modernización del Derecho Societario y Mejora del Gobierno Societario de la UE.

El objetivo final de las normas de Mejora del Buen Gobierno Corporativo es velar por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas, para conducirlos a las máximas cotas de competitividad; generar confianza y transparencia para con los socios e inversores; mejorar el control interno; y asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades, desde una perspectiva de máxima profesionalidad y rigor.

Como ha señalado Pauline Green, Presidenta de la Alianza Cooperativa Internacional, en el Prólogo del documento; “La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad” (ACI, 2015): “La gobernanza es un componente clave de la diferencia cooperativa. Los principios y valores cooperativos apelan a un proceso de toma de decisiones abierto, voluntario y democrático, y la gobernanza cooperativa es un instrumento esencial para la aplicación de esos principios y valores. En una economía mundial cada vez más regulada, compleja e interdependiente y en la que las presiones del mercado son cada vez más fuertes se requiere de una referencia actualizada sobre los postulados básicos de la gobernanza cooperativa”.

No obstante, siendo ello así, y aunque la mayor parte de la problemática que plantean los Códigos de gobierno corporativo se centra en la sociedad anónima cotizada, no lo es menos que algunos de los temas que se plantean no son exclusivos de esa realidad societaria, sino que resultan plenamente vigentes para otros tipos societarios donde se presenta la misma problemática vinculada con el abuso de poder, la falta de controles, la falta de transparencia o la endogamia orgánica.

2.1. Sobre la necesaria flexibilización del órgano de administración

En la configuración del órgano de administración de las cooperativas se impone el Consejo Rector como forma natural de administración, siendo sólo posible optar por la figura del administrador único en las cooperativas de pocos socios. Así, en la LCOOP, y en algunas leyes cooperativas autonómicas, se establece que es posible optar estatutariamente por la figura del administrador único en aquellas cooperativas “cuyo número de socios sea inferior a diez” (artículo 32, 2º LCCOOP y alguna ley autonómica: artículo 37.2.4º LFCN).

Según nuestro criterio, esta opción legislativa de atribución genérica de la administración de la cooperativa al el Consejo Rector resulta criticable e impide adecuar la estructura de cada cooperativa a su dimensión real y a la voluntad de los socios. Imaginemos, por ejemplo, una cooperativa de cuatro socios que, por las razones que sea (no está previsto en los estatutos, hay cierta confrontación entre los socios, etc.), no quiere nombrar un administrador único: en muchos casos, se encontrará con la necesidad de constituir un consejo rector, en el que uno de los socios ocupará el cargo de Presidente del Consejo, otro el de Vicepresidente, otro el de Secretario y el cuarto tendrá que ser obligatoriamente Interventor. No tiene sentido tener que optar por una estructura tan compleja para una cooperativa de reducidas dimensiones. A nuestro juicio, es evidente la necesidad de un modelo normativo con mayores concesiones a la autorregulación (así también: VARGAS VASSEROT, 2009). Según nuestro criterio, lo adecuado es abrir la estructura de la administración a la libertad de configuración estatutaria, dependiendo no de aspectos meramente formales como el número de socios, sino de la voluntad de los socios.

En este proceso de flexibilización del órgano de administración a las necesidades reales de las cooperativas dio un paso importante la Ley 8/2006, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Especiales de Extremadura, al establecer que “los estatutos determinarán el modo de organizar la administración y ejercer la representación de la sociedad, pudiendo establecer distintos modos, en cuyo caso corresponderá a la Asamblea General la facultad de optar alternativamente por cualquiera de ellos, sin necesidad de modificación estatutaria, pero elevando el acuerdo a escritura pública e inscribiéndolo en el Registro de Sociedades Cooperativas de Extremadura” (artículo 9.2 LCEEX). Esta fórmula sigue el sistema previsto para las sociedades de responsabilidad limitada (artículo 210.3 de la LSC), ofreciendo la posibilidad de optar por un administrador único, por varios administradores solidarios, por varios administradores conjuntos o por un consejo rector (artículo 9.1 LCEEX), de manera que permite a cada cooperativa optar por la fórmula de configuración del sistema de administración que mejor se ajuste a su realidad. De manera similar, la Ley 6/2008, de 25 de junio, de la Sociedad Cooperativa Pequeña de Euskadi establece que el órgano de administración para este subtipo de cooperativa de trabajo asociado de pequeña dimensión, puede ser unipersonal –persona administradora única–, pluripersonal –personas administradoras solidarias o mancomunadas– o colegiado –consejo rector (artículo 5).

Consideramos que esta opción legislativa es la debería extenderse en la legislación cooperativa, como han hecho recientemente algunas leyes de cooperativas como la Ley asturiana (Ley del Principado de Asturias 4/2010, de 29 de junio, de Cooperativas) o la Ley de Castilla-La Mancha (Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha), que admiten la posibilidad de elegir administración única, solidaria, mancomunadas o consejo rector, independientemente del número de socios que tenga la cooperativa. E incluso que los estatutos sociales puedan establecer distintos modos de organizar la administración, atribuyendo a la asamblea general la facultad de optar alternativamente por cualquiera de ellos sin necesidad de modificación estatutaria (artículo 59 y 55, respectivamente).

2.2. Sobre la conveniente desconcentración de poder del presidente de la cooperativa

La doctrina, y a nuestro juicio con razón, ha sido muy crítica con la atribución del poder de representación de la cooperativa a su Presidente, que se convierte en una especie de órgano individual de representación que puede con sus decisiones vincular a la cooperativa con terceros con los riesgo y

peligros que para el tráfico y para la propia sociedad esto conlleva (MORILLAS/FELIÚ, 2002, y PANIAGUA, 2005). Esta opción legislativa además va en contra de la opción legal a favor de la preeminente forma de administración de la cooperativa, que es la colegial en la figura del consejo rector, por lo que no se entiende porque la mayoría de las leyes autonómicas (con mejor criterio la vasca remite a los estatutos para determinar el modo que se ejerce la representación de la sociedad: artículo 40.2 LCPV), han seguido el mismo criterio de atribución *ex lege* de la representación de la cooperativa al Presidente del consejo rector.

De *lege ferenda* se impone la eliminación de este excesivo poder al Presidente, que mal usado, puede comprometer gravemente a la cooperativa y se debería, al igual que ocurre para las sociedades mercantiles atribuir la representación legal al órgano de administración (léase consejo rector) y que éste sea el que por acuerdo interno de la asamblea general o del propio consejo rector atribuya, en su caso, la representación legal al Presidente [artículo 233.2, letra d) LSC].

De *lege lata* se propugna una interpretación correctora de dicha atribución en el sentido de que la legitimación de la actuación del Presidente depende de la previa decisión del órgano de administración, decisión que debe acreditarse por medio de la certificación de los oportunos acuerdos sociales, bien del propio consejo rector bien de la Asamblea, ya que a él le corresponde la representación de la cooperativa en la ejecución de los acuerdos de la asamblea o por medio de un poder específico cuando se hubieran delegado facultades en su persona.

En relación con el Presidente del Consejo, el Código Unificado del Buen Gobierno Corporativo de 2006 (CUBGC) ha apuntado las consideraciones que transcribimos a continuación, por considerarlas de utilidad para la configuración de estos cargos en las cooperativas de cierta dimensión:

“No hace falta resaltar el papel de primer orden que está llamado a desempeñar el Presidente para lograr un adecuado funcionamiento del Consejo [...].El debate aparece, sin embargo, a la hora de evaluar la posición del Presidente en la organización y concretamente de determinar si es oportuno separar o acumular los cargos de Presidente del Consejo y de primer ejecutivo de la sociedad. El Código es consciente de que cualquiera de las soluciones ofrece ventajas e inconvenientes. La acumulación de cargos puede proporcionar a la compañía un liderazgo claro en el ámbito interno y en el externo, así como reducir los costes de información y coordinación que alternativamente se generarían. Pero ello no debe hacernos olvidar la principal desventaja que presenta esa solución: la concentración de mucho poder en manos de una única persona. En estas circunstancias, a la vista también de la falta de uniformidad en la práctica internacional de la inexistencia de base empírica para formular una recomendación precisa, el Código mantiene el criterio de no pronunciarse sobre la conveniencia o no de separar ambos cargos. No obstante, su preocupación por preservar las mejores condiciones para el buen desarrollo de la función general de supervisión, le lleva a aconsejar la adopción de medidas de contrapeso que eviten la excesiva concentración de poder en una persona [...]. Por ello (en la línea del Informe Olivencia y de la práctica de muchos países) se recomienda:

16.”Que el Presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del Consejo, se asegure que los consejeros reciban con carácter previo información suficiente; estimule el debate y la participación activa de los consejeros durante las sesiones del Consejo, salvaguardando su libre toma de posición y expresión de opinión; y organice y coordine con los presidentes de las Comisiones relevantes la evaluación periódica del Consejo, así como, en su caso, la del Consejero Delegado o primer ejecutivo”.

17. “Que, cuando el Presidente del Consejo sea también el primer ejecutivo de la sociedad, se faculte a uno de los consejeros independientes para solicitar la convocatoria del Consejo o la inclusión de nuevos

puntos en el orden del día; para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos; y para dirigir la evaluación por el Consejo de su Presidente”.

En términos similares, pero ya con la referencia expresa a la necesidad de nombrar un consejero coordinador entre los consejeros independientes que ejerza de contrapeso, cuando el Presidente tenga la condición de consejero ejecutivo (así, el artículo 529 sexies de la LSC), el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado en febrero de 2015, por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, ha dispuesto lo siguiente:

“Principio 16: El presidente es el máximo responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración y, en caso de ser también ejecutivo de la sociedad, se ampliarán las competencias del consejero independiente coordinador.

El presidente está llamado a desempeñar un papel de primer orden para lograr un adecuado funcionamiento del consejo de administración, lo que ha sido recogido expresamente por la legislación mercantil (artículo 529 de la Ley de Sociedades de Capital).

El debate surge, sin embargo, a la hora de determinar si es oportuno que el cargo de presidente del consejo de administración pueda recaer en un consejero ejecutivo de la sociedad.

A este respecto, se considera que cualquiera de las soluciones ofrece ventajas e inconvenientes. La acumulación de cargos puede proporcionar a la compañía un liderazgo claro en el ámbito interno y en el externo, así como reducir los costes de información y coordinación. Pero ello no debe hacernos olvidar la principal desventaja que presenta esta solución, a saber, la concentración de mucho poder en manos de una única persona.

En estas circunstancias, a la vista también de la falta de uniformidad en la práctica internacional y de la inexistencia de base empírica para formular una recomendación taxativa a favor de uno u otro criterio, se mantiene el criterio de no pronunciarse sobre la conveniencia, o no, de separar ambos cargos.

No obstante, se considera necesario que cuando sean ejercidos por la misma persona se establezcan medidas correctoras. Así, la normativa societaria establece una mayoría reforzada de dos tercios para el nombramiento del presidente en estos casos y recoge como norma (artículo 529 septies de la Ley de Sociedades de Capital) la obligación de nombrar un consejero coordinador de entre los consejeros independientes, estableciendo como cautela adicional que en su nombramiento deberán abstenerse los consejeros ejecutivos.

En este contexto, se recomienda que, para consolidar y hacer más eficaz su desempeño, las funciones del consejero coordinador se extiendan a aspectos adicionales como las relaciones con los accionistas de la sociedad en materia de gobierno corporativo o la dirección del plan de sucesión del presidente.

Recomendaciones 33 y 34:

Recomendación 33. Que el presidente, como responsable del eficaz funcionamiento del consejo de administración, además de ejercer las funciones que tiene legal y estatutariamente atribuidas, prepare y someta al consejo de administración un programa de fechas y asuntos a tratar; organice y coordine la evaluación periódica del consejo, así como, en su caso, la del primer ejecutivo de la sociedad; sea responsable de la dirección del consejo y de la efectividad de su funcionamiento; se asegure de que se dedica suficiente tiempo de discusión a las cuestiones estratégicas, y acuerde y revise los programas de actualización de conocimientos para cada consejero, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Recomendación 34. Que cuando exista un consejero coordinador, los estatutos o el reglamento del consejo de administración, además de las facultades que le corresponden legalmente, le atribuya las siguientes: presidir el consejo de administración en ausencia del presidente y de los vicepresidentes, en caso de existir; hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros no ejecutivos; mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo de la sociedad; y coordinar el plan de sucesión del presidente”.

La separación de roles entre presidente y director ejecutivo es frecuentemente vista como una buena práctica también en el ámbito cooperativo. Por ejemplo, el Código de Gobernanza de las Cooperativas de Consumidores del Reino Unido estipula que el Presidente no debe ser un empleado de la cooperativa y, por lo tanto, que no debe ser director ejecutivo (así, CORNFORTH, en documento ACI, 2015).

2.3. La profesionalización del órgano de administración

Aspecto clave en el ámbito cooperativo es la apuesta por la profesionalización de los órganos de administración, con el objeto de mejorar la gestión. En este punto, como en otros, no se puede decir que haya uniformidad en el Derecho cooperativo español: nos encontramos con normas más restrictivas, que exigen la cualidad de socio a todos los consejeros: LCEX (art. 37.2) o LCCV (art. 42.2), y otras que, con criterio más liberal, establecen simplemente que “la mayor parte de sus miembros han de ser socios que lleven a cabo la actividad cooperativizada principal”: LCCAT (art. 41.2, letra a). Junto a ellas, coexistentes previsiones intermedias que, al igual que la LCOOP (artículo 34.2), fijan el porcentaje de consejeros no socios en un tercio del total; por su parte, la LCPV (art. 41.1) y la LCCM (art. 41. 2º) establecen el límite de la cuarta parte de los consejeros.

Es cierto que para justificar la oposición a que haya consejeros no socios en los consejos rectores de las cooperativas se ha señalado que esa posibilidad es contraria al principio de gestión democrática, pero no lo es menos que, frente a esa crítica, cabe aducir diferentes argumentos justificativos de su admisión: primero, que esa posibilidad debe estar recogida en los estatutos y quien elige a estos consejeros son los socios en la asamblea general (por todos, art. 34.1 LCOOP), que los pueden destituir en cualquier momento, por lo que la gestión sigue siendo democrática; segundo, a estos consejeros se le exige determinada cualificación profesional y experiencia, lo que constituye una dosis de profesionalidad cada vez es más necesaria en el seno del consejo rector (por ejemplo, para ocupar el cargo de Secretario o para participar en las comisiones que se constituyan), por lo que la existencia de consejeros externos e independientes puede constituir una mejora del gobierno corporativo de la cooperativa con las ventajas que ello conlleva para los socios. La presencia de estos consejeros puede favorecer una gestión más plural, independiente y profesionalizada. En todo caso, en la actualidad, el principio cooperativo de gestión democrática por parte de los socios debe ser interpretado con flexibilidad y de acuerdo con el contexto económico actual. Lo importante, como ya reconocía la ACI en su XXIII Congreso (Viena, 1966) es que las cooperativas sean administradas por personas elegidas o designadas por medio de un procedimiento acordado por su socios y ser responsables ante éstos.

La existencia de consejeros profesionales no socios nos lleva a uno de los temas estrella del buen gobierno corporativo, como es el de los tipos de consejeros en el seno de los Consejos de Administración. En los Informes sobre la mejora de la gobernanza empresarial, destaca la previsión de distintas clases de consejeros, como son los consejeros ejecutivos, que son aquellos que desarrollan funciones de gestión y dirección; los consejeros dominicales, que representan a los accionistas significativos; y los consejeros independientes, que son designados por sus condiciones personales y profesionales y carentes de vínculos con la sociedad, sus socios significativos y sus directivos.

Dentro de la categoría de los consejeros ejecutivos se incluyen los consejeros delegados, el presidente, vicepresidente, miembros de la comisión ejecutiva, consejeros con funciones de alta dirección y normalmente con un contrato de alta dirección. Los Códigos de buen gobierno recomiendan que los consejeros externos (independientes y dominicales) sean mayoría respecto a los ejecutivos, pero es cierto que la categoría de consejero dominical no se adecua bien a las peculiaridades de las sociedades cooperativas. No obstante, a pesar de que ello, si nos parecen de interés algunas de las recomendaciones contenidas en el CUGC para los consejeros independientes. Así, por ejemplo:

13. “Que el número de consejeros independientes representen al menos un tercio del total de consejeros” (mínimo que es el máximo que establece la LCOOP para el nombramiento de consejeros no socios).

17. “Que, cuando el Presidente del Consejo sea también el primer ejecutivo de la sociedad, se faculte a uno de los consejeros independientes para solicitar la convocatoria del Consejo o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día; para coordinar y hacerse eco de las preocupaciones de los consejeros externos; y para dirigir la evaluación por el Consejo de su Presidente”.

29. “Que los consejeros independientes no permanezcan como tales durante un período continuado superior a doce años”.

31. “Que el Consejo de Administración no proponga el cese de ningún consejero independiente antes del cumplimiento del período estatutario para el que hubiera sido nombrado, salvo que concurra justa causa”.

Por su parte, en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado en febrero de 2015, por la Comisión Nacional del Mercado de Valores, se amplía la presencia de consejeros independientes en el consejo al señalar en la Recomendación 17:

“Que el número de consejeros independientes represente, al menos, la mitad del total de consejeros”.

2.4. La función de supervisión del consejo rector

Esta competencia del consejo rector viene expresamente recogida en la LCOOP, que añade a las funciones de gestión y representación social, la de “supervisión de los directivos”, aunque después esta función no se desarrollada en otros precepto de la Ley. En concreto, el artículo 32.1 señala que:

“El Consejo Rector es el órgano colegiado de gobierno al que corresponde, al menos, la alta gestión, la supervisión de los directivos y la representación de la sociedad cooperativa, con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la Asamblea General”.

Es un hecho que en las sociedades con cierta dimensión, incluidas las cooperativas, las funciones de gestión son realizadas, fundamentalmente, por el equipo de dirección, que trabaja bajo la autoridad inmediata del primer ejecutivo de la compañía (presidente o consejero delegado). Esta realidad conlleva la necesidad de diferenciar las funciones de dirección y supervisión, y de potenciar éstas últimas para intentar poner freno al *coste de agencia*, que es aquel en el que incurren las sociedades por el eventual desajuste entre los intereses de los directivos y los intereses de los socios y de la sociedad en su conjunto, y que también existe en las sociedades cooperativas (sobre la necesaria alineación de los intereses de la gestión con los intereses de los socios: ALONSO UREBA, 2006). Al problema de la apropiación gerencial en el ámbito cooperativo se refiere BIRCHALL (documento ACI, 2015) al señalar que: “Cuando más grande es la cooperativa más difícil es que los dirigentes puedan controlar a los gerentes. Si aplicamos la teoría de la agencia, el consejo de administración sería el principal y los gerentes serán los agentes. De acuerdo a esta teoría, si no se los detiene, los gerentes promoverán sus propios intereses y no los del consejo o los de los asociados”. Por ello, desde hace años en el marco de las sociedades cotizadas,

cuyas reflexiones son importables a las grandes sociedades cooperativas, se considera que la función general de supervisión es la más genuina del consejo de administración.

En el marco del modelo monista de la administración que domina nuestro Derecho de sociedades, se percibe una clara evolución hacia un monismo moderado o renovado, en el que el consejo de administración asume una delimitación autónoma y separada de la función supervisora. Esta delimitación separada de los ámbitos funcionales de la dirección y supervisión supone, a su vez, la consagración de un estatuto diferente de los consejeros ejecutivos y los no ejecutivos. Con esta finalidad de diferenciación de funciones, desde distintas instancias se está reforzando el papel supervisor de los administradores (ESTEBAN VELASCO, 2006).

Una cuestión esencial es determinar si la autonomía estatutaria de las cooperativas y las facultades de auto organización del consejo rector permitirían acoger el desarrollo que se han llevado a cabo en el marco de las sociedades cotizadas. En principio, y sin perjuicio de algunas especialidades derivadas por ejemplo de la poca presencia de consejeros independientes, el marco legal de las sociedades cooperativas permite dicho desarrollo. En realidad, nada obsta a que el consejo rector cree en su seno comisiones para asumir estas funciones de supervisión y control. Por ejemplo, el CUBG recomienda la constitución de un *Comité de Auditoría* (apdos. 46-53 CUBG), exigido por la Ley del Mercado de Valores (disposición adicional 18ª) a las entidades que emitan valores; y una o dos comisiones separadas de *Nombramientos y Retribuciones* (apdos. 54-58 CUBG). Sobre las particularidades de estas comisiones o comités, el CUBG tuvo muy en cuenta el contenido de la Recomendación de la Comisión de la UE relativa al papel de los administradores no ejecutivos o supervisores y al de los comités de consejos de administración o de supervisión aplicables a las empresas que cotizan en Bolsa (2005/162/CE). Estas previsiones han tenido acogida en la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la Mejora del Gobierno Corporativo (LMGC), que introduce la obligación de que los consejos de administración de las sociedades cotizadas constituyan, al menos, una comisión de auditoría y una comisión, o dos comisiones separadas, de nombramientos y retribuciones, con la composición y las funciones mínimas que se indican en la ley (artículo 529 *terdecies* de la LSC).

Sobre las comisiones referidas, el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado en febrero de 2015, señala:

La Comisión de Auditoría.

Principio 20: *La comisión de auditoría, además de cumplir los requisitos legales, estará compuesta por una mayoría de consejeros independientes y sus miembros, en particular el presidente, se designarán teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia en materia de contabilidad, auditoría o gestión de riesgos, y sus normas de funcionamiento reforzarán su especialización, independencia y ámbito de actuación.*

La comisión de auditoría es objeto de regulación en la legislación mercantil tanto por lo que se refiere a su obligatoriedad para las sociedades cotizadas como a su composición, presidencia y funciones mínimas (informar a la junta general de accionistas; supervisar la eficacia del control interno, de la auditoría interna, de los sistemas de gestión de riesgos y del proceso de elaboración y presentación de la información financiera preceptiva; proponer la selección, nombramiento, reelección y sustitución del auditor externo y supervisar su independencia).

En esta materia, las recomendaciones van dirigidas a reforzar las normas legales en relación con la función de la auditoría interna, a ampliar las funciones de la comisión de auditoría y a establecer determinados criterios adicionales sobre su composición que refuercen su especialización e independencia.

La Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

Principio 22: *La comisión de nombramientos y retribuciones, que en las sociedades de elevada capitalización serán dos comisiones separadas, además de cumplir los requisitos legales, estará compuesta por una mayoría de consejeros independientes y sus miembros se designarán teniendo en cuenta los conocimientos, aptitudes y experiencia necesarios, y sus normas de funcionamiento reforzarán su especialización, independencia y ámbito de actuación.*

El acierto en el nombramiento y motivación posterior de los consejeros resulta decisivo para el eficaz funcionamiento del consejo de administración, para lo que resulta esencial la colaboración de una comisión especializada que auxilie al consejo de administración en el logro de este objetivo.

La experiencia adquirida en los últimos años ha demostrado la importancia que tiene para las empresas un órgano de administración bien gestionado. Se hace necesario, por tanto, regular ciertos aspectos a los cuales se viene otorgando cada vez mayor relevancia, como son la transparencia en los órganos de gobierno, la adecuada gestión de los riesgos o la independencia, la participación y la profesionalización de los consejeros. Las sociedades cooperativas también deben modernizar su gobernanza y no pueden dejar de incorporar las medidas necesarias dirigidas a contribuir al correcto funcionamiento del consejo rector.

Referencias

ACI (1995): *Declaración sobre la identidad y principios cooperativos*, aprobada en su XXXI Congreso celebrado en Manchester, disponible en <http://www.ica.coop/coop/principles.html>.

ACI (2015): *La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad*, disponible en <http://www.icagovernancepaper-es.pdf>

ALONSO UREBA, A. (2006): «*Diferenciación de funciones (supervisión y dirección) y tipología de consejeros (ejecutivos y no ejecutivos) en las perspectivas de los artículos 133.3 y 141.1 del TRLSA*», en *Derecho de Sociedades Anónimas Cotizadas*, T. II, Madrid, Thomson-Aranzadi, pp. 769-850.

ARROYO MARTÍNEZ, I. (1992): *Legislación sobre cooperativas*, 3ª ed., Tecnos, pp. 15 y ss.

ESTEBAN VELASCO, G. (1997): «*La administración de la SRL*», en *Tratando de la Sociedad Limitada*, Coord. PAZ-ARES, Madrid, Fundación Cultural del Notariado, pp. 692-771.

— (2006): «*La separación entre Dirección y Control: el sistema monista español frente a la opción entre distintos sistemas que ofrece el Derecho comparado*», en *Derecho de Sociedades Anónimas Cotizadas*, T. II, ALONSO UREBA/RODRÍGUEZ ARTIGAS, Madrid, Thomson-Aranzadi, pp. 727-768.

GADEA SOLER, E. (2000 I): *Derecho de las Cooperativas (Análisis de la Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas del País Vasco)*, Universidad de Deusto, 2ª Ed.

— (2000 II): «*Los órganos sociales*», BAIDC, núm. 34 (Monográfico sobre la Ley General de Cooperativas de España), pp. 35-57.

GARRIGUES, J. /URÍA, R. (1976): *Comentarios a la Ley de sociedades anónimas*, Tomo II, Madrid.

IGLESIAS PRADA, J. L. (1994): «*Los órganos sociales en el anteproyecto de Ley de sociedades de responsabilidad limitada*», RCDI, pp.186-223.

MORILLAS JARILLO, M. J. y FELIÚ REY, M. (2002): *Curso de cooperativas*, Madrid, Tecnos, 2.ª ed.

PANIAGUA ZURERA, M. (2005): *La sociedad cooperativa. Las sociedades mutuas de seguros y las mutualidades de previsión social*, Vol. 1, Tomo XXII del Tratado de Derecho mercantil, Coord. JIMÉNEZ SÁNCHEZ, Madrid, Marcial Pons.

PAZ CANALEJO, N. (1990): *Ley General de cooperativas, T. XX, Vol. 2.º (artículos 29 a 66)*, con VICENT CHULIÁ, Comentarios al Código de Comercio y Legislación mercantil especial, Dir. SÁNCHEZ CALERO/ALBALADEJO, Madrid, EDERSA.

SACRISTÁN BERGIA, F. (2005): «*Sobre la estructura y el régimen de responsabilidad del órgano de administración de las cooperativas*», en Consideraciones sobre la legislación cooperativa autonómica, Gobierno del principado de Asturias, FFES, pp. 165-181.

VARGAS VASSEROT, C. (2009): «*La estructura orgánica de la sociedad cooperativa. El reto de la modernidad corporativa*», CIRIEC, núm. 29, pp. 59-82.

Propuesta de un modelo teórico de dirección de la empresa cooperativa desde la perspectiva de los grupos de interés

Elia García Martí (egarcia@ujaen.es), Cristina Pedrosa Ortega (cpedrosa@ujaen.es), María Jesús Hernández Ortiz (mjhernan@ujaen.es)

Universidad de Jaén

Resumen

En este trabajo se realiza una revisión de la literatura sobre el modelo de gestión de grupos de interés, con la finalidad de ayudar al directivo en su tarea de dirección en la empresa cooperativa agraria. En este contexto, la atención a los intereses y demandas de los stakeholders o grupos de interés es un activo intangible. No obstante, no todos los grupos tienen la misma relevancia, por lo que el objetivo que perseguimos es proponer, de manera teórica, un modelo con la finalidad de poder establecer un orden de prioridad en la atención que el directivo ha de prestar a cada grupo de interés de la cooperativa agraria. Nos hemos apoyado en el modelo propuesto por Mitchell et al. (1997) en función de la presencia de los atributos de poder, legitimidad y urgencia, añadiéndole un cuarto atributo de durabilidad (Clemens y Gallagher, 2003). En futuros trabajos pretendemos analizar de manera empírica esta propuesta.

1. Introducción

La sociedad y la economía sufren cambios rápidos y extensos asociados con la globalización, el progreso tecnológico, la volatilidad y las elevadas exigencias de las demandas de los consumidores, la desregularización del mercado, la tendencia a la concentración empresarial de las sociedades, etc. (Martínez, 1990; Menguzzato y Renau, 1991; Mascareñas y Lejarriaga, 1993; Sanchís, 1995; Arcas y Ruiz, 1997; Hernández y Munuera, 1997; Juliá, 1999; Planells y Mir, 2000). Todos estos cambios han supuesto un fuerte incremento de la competencia a nivel internacional debido a que el entorno competitivo es cada vez más incierto y complejo. Como consecuencia, las características de los mercados actuales hacen que sea cada vez más difícil conseguir una ventaja competitiva, que pueda ser prolongada en el tiempo, por lo que nuevas formas de gestión y de gobierno son necesarias para competir.

Para responder a estos grandes cambios y solucionar los problemas a los que se enfrenta el gobierno cooperativo, los estudiosos se han ido ayudando de teorías organizativas en las que se ha ido tratando de modelizar el comportamiento de los diferentes actores de la gestión en una sociedad cooperativa.

En particular, la teoría de agencia ha sido la dominante (Jensen y Meckling, 1976; Fama 1984; Eisenhardt, 1989). Esta teoría se utiliza en el gobierno de las corporaciones, para asegurar que los directivos en los que delega el consejo rector trabajen en el mejor interés de los socios. Ello sugeriría que una mayoría de los miembros de la dirección debería ser independiente de los gerentes, y que su papel primario sería el de asegurar el cumplimiento de las reglas por parte de la gerencia. Este modelo al ser aplicado a las sociedades cooperativas indicaría que la principal responsabilidad de la dirección es asegurarse que los directivos defiendan los intereses de los socios (Cornforth, 2002).

En la sociedad cooperativa las principales relaciones de agencia se establecen en dos ámbitos. Por una parte nos encontramos la relación entre consejo rector y directivos profesionales y por otra la relación entre socios y consejo rector. Por tanto, es un proceso de delegación sucesiva en dos etapas que comienza en los socios y finaliza en la dirección (Álvarez et al., 2000; García, 2002). Aunque esta teoría también tiene sus críticas (Spear, 2004).

Para hacer frente a estas críticas se ha utilizado la teoría del servidor (stewardship) (Donaldson y Davis, 1991; Filkenstein y D'Aveni, 1994; Davis et al., 1997) que asume que los gerentes quieren realizar un buen trabajo y actuarán como efectivos administradores de los recursos de la organización. Así, la principal función de la dirección no es asegurar el cumplimiento de las reglas y obtener el consentimiento de los gerentes, sino trabajar en conjunto para mejorar el desempeño de la organización. El rol del directivo es primariamente estratégico, para agregar valor a las decisiones superiores. (Cornforth, 2002, Vargas, 2000 y 2001).

Otra de las teorías utilizadas para explicar el gobierno cooperativo es la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), que interpreta las organizaciones como interdependientes con el contexto en el cual se implantan. Es decir, la sociedad cooperativa va a depender para asegurar su supervivencia de los recursos y la información que les proporcionen las empresas y los agentes del contexto en el que se hallen inmersas (Yadong, Justin tan y O'Connor, 2001; Shaohan. y Zhilin, 2008). Desde esta perspectiva, se puede considerar al directivo como un medio para reducir la incertidumbre, a través de su trabajo en el establecimiento de vínculos entre las organizaciones. Por tanto, la principal función del directivo sería mantener buenas relaciones con los socios para asegurar el flujo de recursos en y desde la organización y ayudarla a responder a los cambios externos. Los miembros de la dirección serían seleccionados por la importancia de sus vínculos externos y el conocimiento que pudieran aportar a la organización, y la capacidad de controlar las amenazas externas potenciales (Cornforth, 2002).

Actualmente, está tomando importancia la teoría de los grupos de interés que se centra en que las organizaciones deben ser responsables ante un conjunto de grupos interesados en la empresa (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Thompson, 1997; Mitchell et al., 1997; Johnson et al., 2006). Esta teoría afirma que para que la dirección sea eficaz es necesario incorporar representantes de los diferentes grupos

en la dirección de la empresa, de este modo, la organización tendrá presente intereses sociales más amplios no solo los de los socios. En este caso, nos encontraríamos un directivo con un papel político que se dedicaría a negociar y resolver conflictos de interés entre los diferentes grupos interesados en la empresa (García y Ruiz, 2002). Para las sociedades cooperativas esto plantea la cuestión de cómo deberían estar representados, además de los asociados, los intereses de otras importantes partes interesadas (Cornforth, 2002; Spear, 2004).

En definitiva, las empresas en general y las cooperativas en particular, han de adaptar su modelo de gestión a las nuevas necesidades del entorno actual si pretenden seguir compitiendo en el mercado. Consideramos que para desarrollar un modelo de management efectivo en las cooperativas se han de tener en cuenta, los intereses de todos los stakeholders que las integran, incorporando sus objetivos y exigencias. Para ello es necesario que el gobierno de la cooperativa tenga como base la integración de todos sus grupos de interés, pues el papel que ocupan los stakeholders en las organizaciones va tomando cada vez mayor importancia. Las empresas han de estar preparadas para identificarlos, así como para establecer sus necesidades y expectativas en relación con la organización, con el objetivo de lograr un alineamiento entre los intereses de estos grupos y los de la propia cooperativa. Este alineamiento de intereses consiste en compatibilizar los objetivos de todos los stakeholders de la empresa con el fin de que se puedan alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados y no aparezcan conflictos. Por ello en este trabajo vamos a intentar proponer un modelo teórico para ayudar al directivo a identificar y priorizar los objetivos de los grupos de interés a la hora de gestionar la empresa cooperativa.

La estructura que se ha seguido en el trabajo es la siguiente. Después de la presente introducción, se recoge la revisión de la literatura donde se destacan los aspectos o hallazgos más relevantes del tema en cuestión. A continuación, el apartado tercero se ocupa de describir de manera teórica el modelo de gestión de los grupos de interés en el ámbito cooperativo agrario, para así en el cuarto apartado mostrar la relevancia de cada uno de los grupos identificados y proponer la actuación que debería seguir la empresa cooperativa en caso de utilizar el modelo de gestión propuesto. Para finalizar se recogen las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Revisión de la literatura

Como se ha recogido en la introducción, la nueva forma de actuación de las empresas inmersas en las características del entorno actual ha de basarse en una atención permanente a las necesidades del entorno externo e interno, en el que cada vez adquieren mayor importancia diferentes grupos sociales. Además, se hace necesario realizar una búsqueda de mejoras e innovaciones empresariales para responder a los nuevos desafíos si las organizaciones quieren seguir trabajando y manteniendo una posición competitiva en el mercado. Por tanto, parece de interés para la empresa llevar a cabo una gestión teniendo en cuenta los diferentes grupos, que constituye el proceso mediante el cual los directivos reconcilian los objetivos de la empresa con las expectativas y peticiones que le hacen cada uno de ellos (Carroll, 1991).

Se han de considerar sus demandas e intereses particulares como grupo, dado que intervienen en la empresa cuando tienen expectativas en los resultados de las estrategias de ésta (Whitehead *et al.*, 1989; Daake y William, 2000; Johnson y Scholes, 2000). En esta línea, la gestión de los grupos de interés es y ha sido un tema común en numerosos trabajos. A continuación hacemos una revisión de ellos, teniendo en cuenta su relación con el éxito, el desempeño, el rendimiento, ventaja competitiva y/o creación de valor empresarial.

Tabla 1: Revisión de la literatura de los principales trabajos sobre el modelo de gestión de los grupos de interés y su influencia en las empresas

AÑO	AUTOR/ES	TIPO DE INVESTIGAC.	EVIDENCIA
1984	Freeman	Teórica	Es necesario atender a los intereses y demandas de los grupos de interés relacionados con la empresa para alcanzar el éxito empresarial.
1999	Berman <i>et al.</i>	Empírica	Relaciona el modelo de gestión de los grupos de interés y el rendimiento empresarial. Para ello analizan la influencia de una serie de variables llegando a la conclusión de que solo dos de ellas tienen un efecto directo en el rendimiento.
1999	Ogden y Watson	Empírica	Demuestran que las empresas de la industria privatizada del agua en el Reino Unido pueden de manera simultánea atender y satisfacer los intereses de sus accionistas, así como los de otros grupos mejorando el rendimiento corporativo.
2001	Charreaux y Desbrières	Teórica	Consideran muy limitado el concepto de creación de valor, proponiendo una definición más amplia: “ <i>stakeholder value</i> ”. Argumentan que esta definición es la más adecuada para entender la creación de valor en las empresas y los mecanismos necesarios para ello.
2003	Aragón-Correa y Sharma	Teórica	Afirman la relación positiva que existe entre el modelo de gestión de los grupos de interés y la posición competitiva de la empresa.
2004	Goll y Rasheed	Empírica	Demuestran que el desempeño social y las prácticas de gestión de los grupos de interés tienen mayores efectos sobre el rendimiento corporativo en contextos donde los directores-gerentes tienen un amplio margen de acción.
2009	Cenamo <i>et al.</i>	Empírica	Cuando la gestión se realiza con el fin de atender a los intereses propios o de los socios únicamente, el rendimiento empresarial se ve afectado de manera negativa.
2010	Boesso y Michelin	Empírica	Establecen una concepción sistémica de la empresa, en la cual se hace necesario identificar los roles y necesidades de cada uno de los grupos de interés con el objetivo de aumentar la rentabilidad.
2010	Plaza <i>et al.</i>	Empírica	Establecen una medida para explicar el modelo integrador de los <i>stakeholders</i> y su influencia en la gestión empresarial en una muestra de empresas españolas del sector de cerámica, cemento, vidrio, piedra y hormigón. La integración de los grupos de interés tienen una serie de consecuencias sociales (satisfacción de los grupos y cooperación entre éstos) y económicas (mejora las capacidades estratégicas de la empresa y el desempeño) que afectan de manera positiva a la empresa.
2011	Tipuric y Lovrinevic	Empírica	Estudian el rendimiento de empresas de Croacia en el periodo 2006-2009 a partir de los efectos de la gestión de los grupos de interés. Los resultados obtenidos demuestran que aquellas empresas croatas que alcanzaron un buen rendimiento empresarial tuvieron en cuenta los intereses y demandas de cada grupo.
2012	Minoja	Teórica	El modelo de gestión de los grupos de interés proporciona bienestar económico y social.

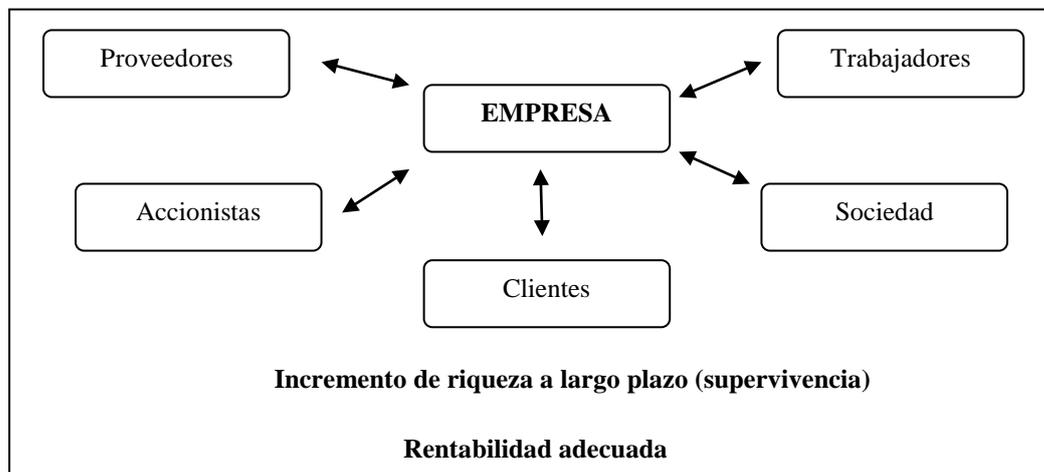
Fuente: Elaboración Propia

De los estudios que se recogen en la tabla anterior se puede concluir que las organizaciones y empresas líderes reconocen la importancia creciente de la gestión de los grupos de interés y la relación existente entre ese modelo y la rentabilidad medida tanto en términos económicos como sociales. Todos los trabajos, tal y como afirma Lee (2008) muestran que la presión de los grupos de interés representa un estímulo por mejorar su rendimiento, no solo para asegurar su supervivencia, sino para ser fuente de valor de otros grupos. Las relaciones de las empresas con ellos tienen el potencial de generar valor a éstas (Phillips, 2011), pues sin el apoyo y el esfuerzo de los diferentes grupos, una organización no puede contribuir a la cadena de valor (Freeman y Liedtka, 1997), por tanto, no se alcanzarán los objetivos empresariales. También desde la perspectiva ética y de recursos humanos, la teoría de los grupos de interés posibilita una nueva forma de entender la participación de los diferentes agentes que componen la empresa (Retolaza y San José, 2009).

De esta manera, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2007) señala que la participación de los *stakeholders* en el gobierno corporativo “no implica eliminar el papel e intervención de los accionistas, más bien se trata de construir redes de intereses y aplicar estrategias de colaboración, reforzando la supervisión mutua de cada stakeholder sobre las actuaciones de los demás”.

Así, la premisa fundamental del modelo de gestión analizado y que seguimos en este trabajo radica en que los directivos deben tomar decisiones que tengan en cuenta los intereses de todos los grupos y no sólo de algunos. Este planteamiento supone una visión integral de la empresa, en la que se parte del análisis de los sectores que participan en la organización con motivaciones variadas, que se han de compatibilizar para crear valor a medio y largo plazo (Lorca, 2003).

Según este autor, en este modelo de gestión, no se pretende optimizar el output actual, sino que la función objetivo es maximizar el valor de la empresa en el largo plazo. Para ello es preciso atender a las demandas de todos los grupos, que se traducirá en alcanzar una rentabilidad adecuada, logrando así crear valor y lograr su supervivencia a partir del incremento de la riqueza en el largo plazo.



Fuente: Carbonell (2006)

Fig.1. Interacción de los grupos de interés con los objetivos de la empresa

Además, no sólo hay que tener en cuenta las interacciones de cada grupo de manera independiente con la empresa, sino que también son importantes las interrelaciones que se producen entre cada uno de ellos. De estas interacciones es cuando, en ocasiones, aparecen intereses contradictorios. Por tanto, para que se superen estos conflictos, se hace necesario conseguir un alineamiento de intereses entre todos estos grupos que se podría traducir en la generación de valor para la empresa en el medio y largo plazo. Ello

enlaza con la teoría de la buena gestión que, expone que los grupos de interés más satisfechos devienen en una mayor colaboración y permiten el crecimiento futuro de la empresa en una forma sostenida en el tiempo (Carbonell, 2006).

La mayor parte de los debates abiertos sobre el problema de gestión en las empresas se ha centrado en las entidades capitalistas convencionales, siendo menos numerosos los estudios que se han centrado en el análisis del comportamiento de organizaciones que cuentan con estructura de propiedad diferente, como es el caso de las sociedades cooperativas, y más concretamente de las sociedades cooperativas agrarias. En los últimos años, existe una gran sensibilidad por avanzar en el estudio de la gestión de este tipo de entidades, de manera que éstas puedan preservar su identidad y su cultura.

En trabajos anteriores (Tous y Ciruela, 2005; Hernández *et al.*, 2008; Pedrosa y Hernández, 2011) se destaca que la oportunidad de las sociedades cooperativas ha sido saber hacer operativos unos valores y principios en una estructura capaz de detectar su cumplimiento y con la que se puede evaluar la obtención de una ventaja competitiva. Dichos valores y principios que conforman la cultura de las sociedades cooperativas se ponen de manifiesto de manera implícita en el compromiso con los grupos de interés, teniendo muy en cuenta las necesidades de las personas y la sociedad con las que se relacionan.

No obstante, se abren nuevos interrogantes de cómo son las relaciones que se producen entre la sociedad cooperativa y sus grupos de interés, su influencia en la gestión y en definitiva cómo repercute en la generación de ventaja competitiva en la empresa.

3. El modelo de gestión los grupos de interés en el ámbito cooperativo agrario.

La fórmula cooperativa ha sido la base para el desarrollo de muchos sectores, en concreto del sector agrario. El cooperativismo agrario español presenta hoy una importante realidad, no solo social, sino también económica, debido a que este tipo de empresas constituyen un auténtico motor económico, social y cultural de las zonas rurales y menos pobladas de nuestro país. Así, el volumen de facturación de las cooperativas agrarias españolas ha aumentado en un 27,9% en el periodo 2006-2012, y la tasa de empleo que han generado ha aumentado en un 8,25% en el periodo 2007-2012².

Diversas investigaciones teóricas (Davis, 2001; Cornforth, 2002; Spear, 2004) consideran que el propósito de las sociedades de participación, y en especial de las sociedades cooperativas, es dar ventaja en el mercado a los clientes, pequeños negocios, pequeños agricultores, trabajadores, etc., ya que se forman en respuesta al mercado para que estos agentes mejoren su situación. El propósito de estas organizaciones se sustenta en unos valores y principios específicos, que hace que las sociedades cooperativas sean empresas con rasgos distintivos de las empresas capitalistas, lo que las puede situar en posición de ventaja competitiva frente a éstas y que puede ser el centro de su éxito y de su supervivencia (Pedrosa y Hernández, 2011).

En este sentido, consideramos que el modelo de gestión teniendo en cuenta a los diversos grupos de interés puede ser la base para la mejora del desempeño en el largo plazo y el logro de una ventaja competitiva en el mercado actual para las sociedades cooperativas agrarias. Ello se justifica porque refleja tanto la consecución del objetivo económico (producción de bienes y servicios) junto con la satisfacción de las necesidades de los socios cooperativos, y por extensión de los demás grupos que son necesarios para su supervivencia (Pérez y Gargallo, 2008). Siguiendo a Salas (2002), el objetivo económico cooperativo se incorporará a la estrategia empresarial con la finalidad de promover la creación y el crecimiento de riqueza neta total para el conjunto de los partícipes, eliminando los posibles efectos externos negativos. El problema fundamental, es superar las tensiones internas y adaptar las decisiones de dirección y gestión a los intereses de los grupos y el entorno, haciendo compatible los incentivos y las posiciones diversas, basándose en criterios de racionalidad y satisfacción.

² Fuente: “Macromagnitudes del cooperativismo agrario español (OSCAE, 2013)”.

Se plantea la cuestión de cómo están representados además de los socios, los intereses de otros grupos que también son importantes para la empresa cooperativa. Es por ello que es relevante estudiar en profundidad las relaciones que se producen entre ésta y sus grupos de interés, para asegurar la creación de valor en la empresa.

Así, con el objetivo de analizar esta gestión en la sociedad cooperativa agraria vamos a identificar los grupos de interés que la componen.

3.1. Identificación de los grupos de interés en la empresa cooperativa agraria

Tal y como hemos recogido en párrafos anteriores, se hace necesario en la sociedad cooperativa agraria conocer los grupos que la componen, con el fin de atender las demandas que plantean y, así, evitar que cualquier grupo pueda constituir un obstáculo para el logro de sus objetivos.

Apoyándonos en el trabajo realizado por Pedrosa (2009) presentamos los grupos de interés que la teoría identifica aplicados a nuestro sector de análisis, las sociedades cooperativas agrarias. Además, siguiendo el criterio de Freeman (1984) vamos a clasificar cada grupo dependiendo si pertenece al ámbito interno o externo de la organización. De este modo tenemos unos grupos externos formados por las asociaciones empresariales, las entidades financieras, la comunidad (local) y el Gobierno (Administración Pública); y otros grupos internos formados por los socios, los directivos profesionales, el consejo rector, los clientes, los proveedores (no socios) y los trabajadores.

A continuación vamos a describir cada uno de los diez grupos que influyen en la empresa cooperativa, con el fin de identificar sus expectativas e intereses particulares como grupo.

En el caso de los socios hemos de precisar que constituyen uno de los grupos más relevantes para la sociedad cooperativa agraria, pues la satisfacción de sus necesidades es su razón de ser. Los socios serán, en función de la actividad cooperativizada, tanto las personas físicas como jurídicas, públicas o privadas y las comunidades de bienes³. En el caso de las sociedades cooperativas de segundo o ulterior grado los socios serán las sociedades cooperativas de primer grado, u otras personas jurídicas, públicas o privadas y empresarios individuales, hasta un máximo del 45% del total de los socios⁴.

Las sociedades cooperativas agrarias son empresas que tienen como misión transformar y/o comercializar la producción de sus socios, quienes son a la vez propietarios de la empresa y proveedores de las materias primas. El funcionamiento de estas organizaciones se sustenta en la participación y voluntad de los socios. Además, por su especial naturaleza y motivación, son estos socios empresarios la pieza fundamental y básica de la sociedad.

Así, los socios están presentes en toda la estructura organizativa, pueden formar parte del ápice estratégico al ser nombrados como miembros del consejo rector, pueden estar en el núcleo de operaciones como trabajadores de la sociedad cooperativa. Pero también pueden formar parte del flujo financiero o del flujo real de la empresa, convirtiéndose en acreedores financieros cuando aportan recursos a la sociedad, como préstamos, lo que hace que las entidades financieras en un sentido muy estricto (el de las secciones de crédito que puedan desarrollarse en la sociedad en virtud de la normativa aplicable) puedan convertirse en partícipes internos (Bel y Martín, 2008). De la misma forma, los socios pueden ser clientes de la cooperativa al consumir el producto que ella comercializa y por último, los socios forman parte en los flujos informativo-decisionales, tomando decisiones de forma democrática en la asamblea general, órgano de gobierno que controla la gestión de la empresa.

Este importante grupo tiene intereses legítimos en la organización, que deben ser considerados como un fin de la propia empresa. No obstante, su diversidad puede suponer una gran dificultad a la hora de atender a sus necesidades. Los socios a menudo difieren en su mayor o menor implicación en la

³ Artículo 12.1. de la Ley 27/1999 General de Cooperativas.

⁴ Artículo 77.1 de la Ley 27/1999 General de Cooperativas.

actividad agrícola, en sus necesidades y tradición familiar⁵, en su formación o en el tamaño de sus explotaciones lo que conlleva un gran choque entre los valores individualistas y los valores cooperativistas y por tanto a su mayor o menor aceptación o identificación con la empresa cooperativa. Las demandas de los diferentes tipos de socios serán un continuo donde en un extremo se considera a la empresa cooperativa como mero cliente al que se le vende el producto de su empresa agraria, hasta el otro extremo que será considerado como un socio del cual no puede prescindir y confía plenamente que le aporta un importante valor su colaboración a largo plazo.

¿Cómo gestionar sus demandas? ¿Hasta qué punto pueden tenerse en cuenta los diferentes intereses? ¿Cómo compatibilizarlos con los intereses del resto de los *stakeholders*? Es una decisión clave del modelo de gestión de las sociedades cooperativas

Por su parte, el consejo rector, está formado por un conjunto de socios que han sido elegidos por la asamblea general. Es el órgano colegiado al que corresponde la alta gestión, la supervisión de los directivos profesionales y la representación de la sociedad cooperativa, con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la asamblea general⁶. Éste órgano tiene la responsabilidad de garantizar que se satisfagan los deseos y propósitos de los socios.

Los intereses de los miembros del consejo rector estarán normalmente alineados con los de los socios, se suelen nombrar teniendo en cuenta los distintos grupos de socios que existen en la cooperativa. No obstante, el pertenecer al consejo rector es un signo de relevancia social, sobre todo en las localidades pequeñas, por lo que es de particular interés mantener el puesto, y esto les puede hacer no emprender determinadas acciones beneficiosas desde el punto de vista económico y social para la cooperativa por temor a equivocarse o que no sean aceptadas por los socios, procurando mantener su reputación.

Los miembros del consejo rector son elegidos mediante un proceso electoral, pero en muchas ocasiones no son elegidos, sobre todo el Presidente, por sus habilidades profesionales principalmente, sino que inciden otras características relevantes como: la importancia y el prestigio del individuo en la localidad; el tamaño de la explotación, la capacidad de iniciativa que demuestran en las asambleas generales; la pertenencia a una familia de relevancia en la localidad, o su posición política.

Esta situación puede derivar en conflicto de intereses. Las decisiones estratégicas de integración con otras empresas, de nuevas inversiones o los cambios tecnológicos pueden ser situaciones en las que los intereses de los dirigentes a corto plazo y de la mejora de la cooperativa a largo plazo pueden suponer situaciones de conflicto de objetivos.

Los directivos profesionales constituyen un grupo relevante para la sociedad cooperativa porque de sus decisiones depende en muchas ocasiones el éxito o fracaso de la organización. Aunque la mayoría de las teorías directivas conciben al directivo como un agente interesado a toda costa en maximizar sus rentas sin tener en cuenta los intereses de otros grupos, no hemos de olvidar que el directivo de la sociedad cooperativa ha de definirse por dos elementos, por una parte sus intereses económicos como agente económico y, por otra por su cultura gerencial, que puede tener presente los principios y valores del cooperativismo (García, 2002; Chaves y Sajardo, 2004).

La aparición del directivo profesional al frente de la gestión de la sociedad cooperativa, se debe a la necesidad creciente de conocimientos especializados y complejos en el funcionamiento de la empresa, en especial, a la hora de tomar determinadas decisiones eficientes en unos mercados y actividades cada vez más complejas.

No obstante, su relación con la empresa será diferente si solo posee conocimientos específicos relacionados con la función que va a desempeñar o por el contrario también aporta un conjunto de conocimientos de la cultura cooperativa base de la organización y clave para entender el comportamiento. En este caso, el directivo podrá ejercer una labor de liderazgo acorde con la cultura de estas

⁵ Véase en ese sentido: Hernández (2001): "Base social de las sociedades cooperativas almazareras: análisis cualitativo".

⁶ Artículo 32.1 de la Ley 27/1999 General de Cooperativas.

organizaciones, y será más provechoso su trabajo y sus necesidades de poder y prestigio se verán más recompensadas.

De todo lo anterior, se puede inferir que las capacidades profesionales del directivo no son tan importantes como sus cualidades personales para con los miembros de la empresa, las cuales se sustentan en un sistema de valores éticos coherente con la filosofía cooperativa, en la que va a desempeñar su trabajo. El directivo se ha de preocupar de fomentar la existencia de un sentimiento de equipo entre los miembros de la organización, para que con la colaboración de todos se logren los objetivos planteados desde la asamblea general. El desempeño del directivo en la empresa dependerá de la confianza e identificación del socio con la persona que desempeña el puesto (García *et al.*, 2002).

La posibilidad de formación continua y las expectativas en su desarrollo profesional serán elementos clave para el directivo de la empresa y, en particular, de las sociedades cooperativas, a las que habrá que prestar, en consecuencia, especial atención.

Con relación a los clientes, éstos demandan un producto adecuado a sus necesidades, sin tener en cuenta el coste que esto suponga para la sociedad cooperativa y sus socios. Simplemente se enfrentan a la posibilidad de intentar imponer su interés y, si no son tenidos en cuenta, pueden cambiar de empresa para satisfacer sus necesidades.

Los clientes en las sociedades cooperativas son muy diversos, desde el consumidor final hasta las grandes empresas de distribución, pasando por distintos intermediarios. En cualquiera de los casos, las condiciones del mercado para los productos agrícolas han cambiado de forma drástica, no solo debido a los cambios en la legislación (por ejemplo, reestructuración de las políticas agrícolas europeas, normativas de seguridad alimentaria más estrictas), sino también a causa de los cambios en las preferencias de los consumidores y de los procesos de concentración entre los distribuidores de alimentos. Los consumidores exigen una mayor calidad, más variedad, disponibilidad todo el año y garantías de seguridad de los alimentos. Todos estos cambios descritos anteriormente obligan a la sociedad cooperativa a reforzar su orientación al mercado, exigiendo una estrecha colaboración entre producción y comercialización. La orientación al cliente implica la obtención de información acerca de las exigencias y necesidades de los clientes y el uso de dicha información en toda la empresa.

Una ventaja de estas sociedades radica en la posibilidad de controlar los procesos que siguen a la producción y cumplir con las exigencias, cada vez más acentuadas y protegidas por las leyes, de la trazabilidad y de la seguridad alimenticia. Este es un reto que con mucho más sentido que las empresas de transformación o de comercialización pueden hacer las sociedades cooperativas. En la medida que participan en toda la cadena de elaboración de los alimentos pueden conocer y garantizar cada uno de los procesos a los que han sido sometidos antes de llegar al consumidor.

Por otra parte, los trabajadores de la empresa cooperativa agraria son un grupo diferente a los socios, debido a que ellos, por lo general no aportan capital, y exigen a la entidad una remuneración adecuada al trabajo que realizan, que se respeten sus derechos laborales y que tengan la posibilidad de desempeñar su trabajo sin coacciones, aunque siempre siguiendo las directrices del consejo rector. El interés de este grupo se centra en la continuidad y la prosperidad de la empresa que permita asegurar su puesto de trabajo y mejorar su remuneración. Además, si existen en la sociedad cooperativa servicios adicionales para los socios, los trabajadores también están interesados en beneficiarse de los mismos.

Es importante dar a conocer el papel que están desempeñando muchas cooperativas en el medio rural, donde con frecuencia son las únicas empresas que no sólo crean empleo estable, sino que contribuyen de forma decisiva al mantenimiento de la actividad económica. Este aspecto resulta particularmente importante en tiempos de crisis, donde se producen movimientos preocupantes en algunas empresas de carácter mercantil que se ponen en venta o anuncian su cierre para irse a producir a países con menores costes. (Baamonde, 2009).

En el análisis de los proveedores podemos indicar que son vitales para el éxito de cualquier empresa debido a que las materias primas determinarán, en gran medida, la calidad del producto final y el precio. Los proveedores tendrán un mayor o menor poder de negociación en función de la cantidad de producto que compre la sociedad cooperativa agraria, el número de proveedores existentes en el mercado, la concentración de dichos proveedores y la importancia que tenga el producto para la entidad. En el caso de las sociedades cooperativas los proveedores tienen a su vez la condición de socios. Los proveedores se han asociado voluntariamente con otros para poder transformar su producto y comercializarlo en común, con el objeto de obtener una ventaja económica importante por pertenecer a la cooperativa.

La integración hacia delante es una ventaja competitiva muy importante, siempre que se busque el equilibrio entre el papel de socio y de proveedor. En definitiva, alinear los intereses como socios y como proveedores de la empresa, para lo cual serán elementos clave el compromiso, la formación y la confianza en el modelo de gestión de los socios/proveedores

En relación a la comunidad local, diremos que garantiza a las sociedades cooperativas el derecho de construir sus estructuras y, en ocasiones les brinda facilidades para lograrlo: a cambio ésta se beneficia de las tasas impositivas de las actividades empresariales por la contribución económica (es una fuente de ingresos) y social de la cooperativa. Además, también tiene intereses depositados en la misma, que trata de defender e intenta que se respeten. Estos intereses incluyen la lucha por el mantenimiento del medio ambiente (no contaminación, evitar ruidos o evitar olores), la creación de empleo y la disminución de costes sociales, el mantenimiento de la estabilidad social de la comunidad, la formación de polígonos industriales, el desarrollo local, etc. Los conflictos más comunes que se suelen producir entre la sociedad cooperativa y la comunidad como *stakeholder* son: el cierre de plantas y la contaminación atmosférica (González, 2001).

Las asociaciones empresariales tratan de defender los intereses de las organizaciones que representan, pero además de defender sus intereses, intentan que dichas organizaciones, en nuestro caso, las sociedades cooperativas agrarias, mantengan una determinada línea de actuación. Ésta ha de ser acorde con los intereses de las asociaciones en su lucha con el poder político por la obtención de mayores beneficios para ellos y sus representados.

Las sociedades cooperativas tienden, siguiendo el principio de cooperación (ACI, 1995), a fortalecer el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales, para posibilitar la defensa de intereses comunes. Un ejemplo de intercooperación política estaría representado en las federaciones de cooperativas. No obstante, este proceso de búsqueda de cooperación para conseguir la ayuda mutua y el perpetuar la identidad cooperativa, puede verse frenado por los personalismos y localismos que a veces impiden la integración comercial, económica y empresarial plena.

Por otra parte, el Gobierno (Administración Pública) influye en la sociedad cooperativa, a través de las diferentes normas y leyes que de él emanan y que suponen un obligado conocimiento y cumplimiento para todas las organizaciones, la sociedad cooperativa ha de escuchar a este *stakeholder* para evitar las sanciones que de él proceden en caso de incumplimiento.

En este sentido, para destacar la relación con este grupo de interés, podemos poner el ejemplo de la Administración Pública española, en la cual el estado de las autonomías acerca la administración a las necesidades de los ciudadanos y las empresas, las sociedades cooperativas se benefician de esta relación directa con ella, los poderes públicos a menudo intentan desarrollar políticas activas encaminadas a promover un cooperativismo más competitivo, estableciendo para ello mecanismos de diferenciación positiva para las sociedades cooperativas que avanzan en el camino marcado

Pero también es cierto que ha propiciado una proliferación normativa que impide, o cuando menos dificulta, el proceso de integración tan importante para la competitividad de estas empresas. Sirva como

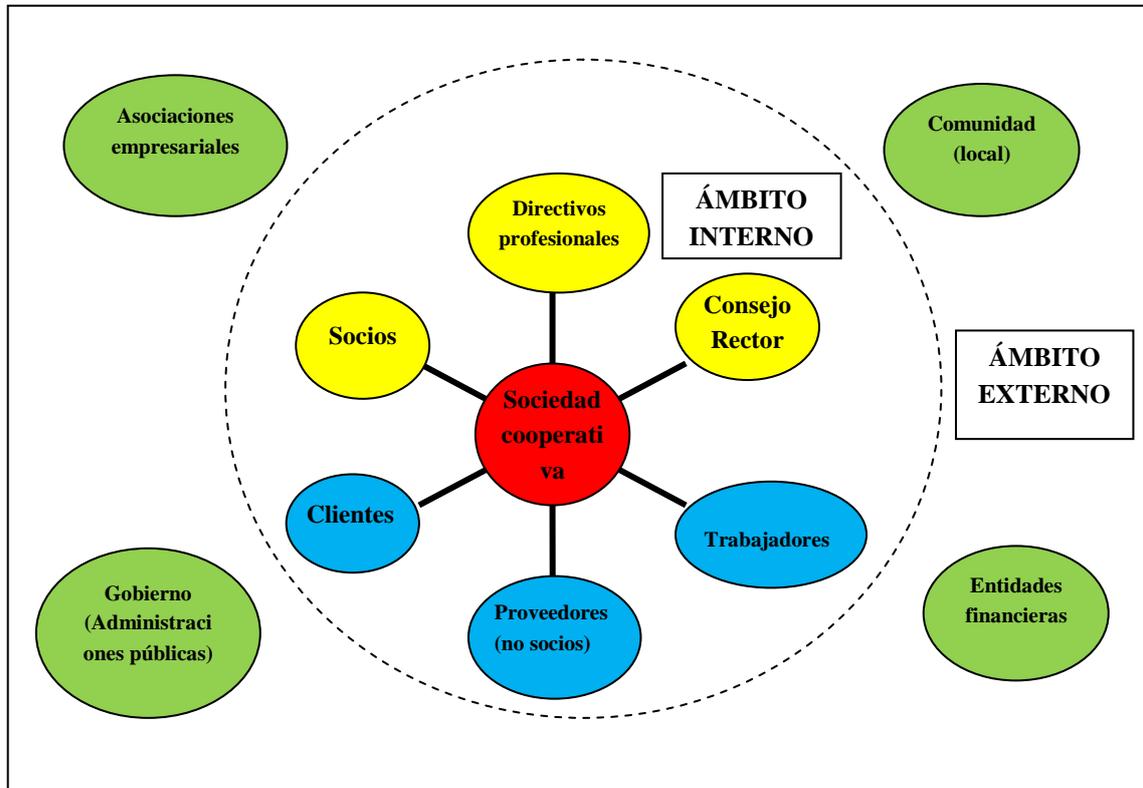
ejemplo comentar que en España existen en estos momentos una ley por cada una de las comunidades, que hoy por hoy complican enormemente las iniciativas de fusión de carácter supra-autonómico.

Por otra parte, España ha optado por distribuir íntegramente a las CCAA los fondos comunitarios existentes en el segundo pilar de la PAC. Esto quiere decir que las medidas para la mejora de la competitividad de las empresas agroalimentarias reposan en los programas autonómicos sin que exista, en la práctica, ningún instrumento de cierta envergadura que pueda impulsar proyectos o iniciativas empresariales de carácter supra autonómico (Baamonde, 2009), estos hechos resaltan los conflictos de objetivos que puede haber en el seno de la sociedad cooperativa a la hora de poder gestionar las necesidades de sus *stakeholders*.

Por último, en cuanto a las entidades financieras podemos afirmar que la relación con las instituciones de crédito, como proveedores de fondos puede ser desde asociativa a simplemente contractual. Esto daría lugar a la posibilidad de intentar tomar parte en el destino de la sociedad cooperativa, estando preocupados por dirigir la estrategia a largo plazo de la organización y utilizar su poder para influir en la toma de decisiones.

Las entidades financieras que se alinean más con los intereses de la sociedad cooperativa serán las cooperativas de crédito dedicadas al mundo rural pues comparten la identidad cooperativa.

Sin duda, la mejora de la competitividad de las cooperativas agrarias pasa, entre otros factores, por la mejora de su dimensión y para ello es evidente que todos los agentes sociales que, directa o indirectamente, participan en el ámbito cooperativo deben trabajar en la misma línea y armonizar mensajes de manera que no se produzcan asimetrías que generen confusión entre ellas. Las entidades financieras más vinculadas al sector agrario, las organizaciones profesionales agrarias y, por supuesto, las entidades asociativas del cooperativismo pueden poner a disposición todos sus recursos materiales y humanos al servicio de este objetivo.



Fuente: Elaboración Propia

Fig.2. Stakeholders de una sociedad cooperativa agraria.

Una vez identificados los grupos de interés relacionados con la sociedad cooperativa agraria, el siguiente paso es seleccionar a “los que realmente importan” (Johnson y Scholes, 2000). Es decir, aunque se defiende que han de ser tenidos en cuenta los grupos identificados, somos conscientes de que no todos tienen la misma relevancia y por tanto se habrá de establecer un orden de prioridad para la satisfacción de sus intereses y demandas particulares como grupo. Pero, ¿cómo establecemos ese orden de prioridad? ¿En función de qué se realiza esta clasificación? La respuesta a estas cuestiones se recoge en el siguiente epígrafe.

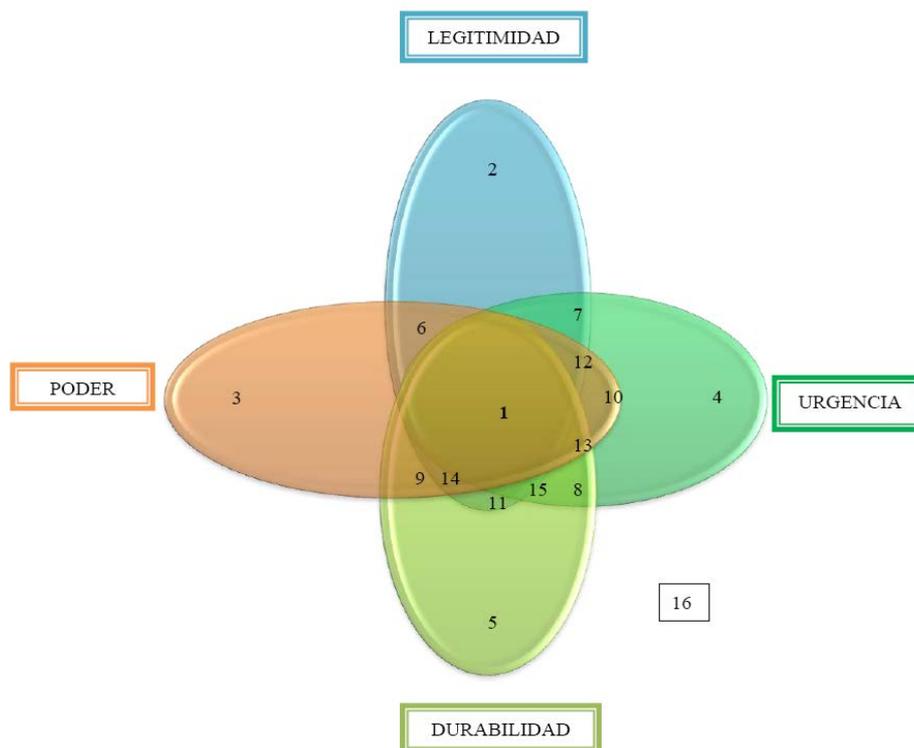
4. Relevancia de los grupos de interés en la sociedad cooperativa agraria

Como hemos indicado, la gestión de la sociedad cooperativa agraria teniendo en cuenta de forma igualitaria y equitativa las demandas e intereses de los grupos de interés no constituiría una situación real, es decir, no implica que todos deban estar igualmente involucrados ni tenidos en cuenta en los procesos de toma de decisiones. No debemos ignorar la realidad en la que los directivos no pueden prestar atención a las demandas reales y potenciales de todos ellos, por lo que han de establecer un orden de prioridad en la atención que les prestan a cada uno.

Para ello nos vamos a apoyar en el modelo propuesto por Mitchell *et al.* (1997) de medición de la relevancia de los grupos de interés, que después ha sido desarrollado y/o utilizado en los posteriores trabajos de: Agle *et al.* (1999); Neville y Bell (2003); Baskerville-Morley (2004); Parent y Deephouse (2007); Magness (2008); Myllykangas *et al.* (2010); Clifton y Amran (2011); Mitchell *et al.* (2011); Neville *et al.* (2011); Tashman y Raelin (2013); entre otros, basado en los atributos que estos posean: de poder, de legitimidad y de urgencia, añadiéndole un cuarto atributo de durabilidad (Clemens y Gallagher, 2003).

En relación a lo expuesto, cada grupo puede poseer un solo atributo o disponer de todos ellos, pasando por situaciones intermedias. En el caso de no poseer ningún atributo, entonces no será considerado como *stakeholder*, y por lo tanto, se consideran no relevantes. No obstante, pueden llegar a ser grupos potenciales en el futuro (Martins y Rubens, 1999), por lo que no hay que olvidarlos. Así, la relevancia de un grupo de interés determinado, sería baja si sólo cuenta con uno de los atributos, moderada si tiene dos o tres atributos y alta si todos los atributos están presentes. Además, debido a que el grado en el que los directores-gerentes de la sociedad cooperativa agraria dan prioridad a las distintas demandas de los diferentes grupos es dinámico, la relevancia de éstos puede variar a lo largo del tiempo y depende del tema en cuestión (Rueda, 2005).

Adaptando el modelo de Mitchell *et al.* (1997), en la siguiente figura describimos los tipos de grupos de interés que surgen de las distintas combinaciones. Así, conceptualmente distinguimos diferentes tipos clasificados a su vez en cuatro grupos: latentes (grupos 3, 2, 4 y 5), expectantes (grupos 6, 7, 8, 9, 10, y 11), decisivos (grupos 12, 13, 14 y 15) y cruciales (grupo 1). Se denominan grupos de interés latentes a aquellos que poseen solo uno de los tres atributos, expectantes los que presentan dos atributos, decisivos a aquellos que poseen tres atributos, y cruciales a los que presentan todos ellos. Además existe un grupo que no presenta ninguno de los atributos, por lo que no sería considerado como grupo de interés.



Fuente: Adaptado de Mitchell *et al.* (1997)

Fig 3. Relevancia de los grupos de interés en función de los atributos

De esta manera, el orden de prioridad que tendrían que establecer los directores-gerentes de la sociedad cooperativa agraria para satisfacer las demandas de cada grupo quedaría como sigue: grupos cruciales, grupos decisivos, grupos expectantes y grupos latentes.

En concreto, a continuación, vamos a describir brevemente las características de cada uno de los grupos de interés identificados siguiendo el modelo de Mitchell *et al.*, 1997 y Clemens y Gallagher, 2003:

- Grupos latentes:
 - o 3. Inactivo. Tiene poder, pero ninguna demanda de legitimidad ni urgencia. No consideran importantes sus reclamaciones en la organización. No utilizan su poder y por ello tienen una pequeña o inexistente relación con la organización.
 - o 2. Discrecional. Tiene legitimidad pero no poder ni urgencia. La empresa no tiene ninguna presión para atraer a estos stakeholders pero puede hacerlo.
 - o 4. Exigente. Posee urgencia sin poder ni legitimidad. Es un stakeholder que considera que sus reclamaciones en la organización son muy importantes y, además, exigen una inmediata atención comunicándolo de modo urgente e insistente. Estos stakeholders son alteradores e incómodos para la organización.
 - o 5. Permanente. El único atributo que presenta este stakeholder es la durabilidad. Por tanto tendrá de modo permanente intereses en las actuaciones de la organización, aunque no presente los atributos de poder, urgencia y legitimidad para llevarlos a cabo.
- Grupos expectantes
 - o 6. Dominante. Tiene poder y legitimidad, y por lo tanto influencia en la organización. Esperan y reciben mucha atención por parte de la empresa.

- 10. Peligroso. Tiene urgencia y poder pero no legitimidad. Se consideran destructivos para la organización, aunque son necesarios.
- 7. Dependiente. Posee legitimidad y urgencia pero no poder. Depende de su defensa, de su protección y de otros valores internos de la organización para poder influir en ella.
- 8. Caprichoso. Tiene urgencia y durabilidad, pero no presenta los atributos de poder ni legitimidad. Este stakeholder considera que sus reclamaciones son muy importantes y permanecerá en la organización de modo permanente. Son peligrosos para la organización ya que pueden ser un obstáculo a largo plazo para su desarrollo si no atiende sus intereses particulares.
- 9. Adormilado. Este stakeholder presenta poder y durabilidad pero no urgencia ni legitimidad, por lo que va a tener de modo permanente intereses en las actuaciones de la organización, pero no considera importantes sus reclamaciones, por lo que apenas tiene relación con la empresa.
- 11. Obligatorio. Presenta los atributos de legitimidad y durabilidad, por lo que se hace necesario que la organización considere sus intereses legítimos, pues van a estar de modo permanente.
- Grupos decisivos
 - 12. Antiguo clave. Es el stakeholder crucial o clave en el modelo de Mitchell et al. (1997). Sigue siendo un stakeholder decisivo para la organización, aunque le falta el atributo de durabilidad.
 - 13. Necesario. Presenta los atributos de durabilidad, urgencia y poder y no posee ninguna legitimidad en la empresa. Por ello, se considera un stakeholder destructivo para la organización aunque necesario ya que tiene intereses en la actividad de la empresa de modo permanente.
 - 14. Influyente. Posee todos los atributos excepto el de urgencia. De ahí que tenga una gran influencia para la empresa de modo permanente.
 - 15. Subordinado. Presenta todos los atributos excepto el poder, por tanto será un stakeholder muy dependiente de la empresa de forma permanente, ya que depende de su defensa, de su protección y de otros valores internos de la organización para poder influir en ella.
- Grupos cruciales
 - 1. Crucial. Tienen los cuatro atributos de poder, urgencia, durabilidad y legitimidad, de modo que pasan a ser prioritarios sobre los demás.

4.1. Justificación de las variables intervinientes en el modelo

a) Poder

Podemos definir poder como *“la probabilidad de que un actor en una relación social esté en una posición para llevar a cabo su voluntad a pesar de encontrar resistencia”* (Weber, 1947), así tener poder sitúa al grupo de interés en una posición favorable a la hora de defender sus demandas. Con otras palabras, es la capacidad de los individuos o grupos de persuadir, inducir o coercer a otros para seguir determinados cursos de acción, es decir, el mecanismo mediante el cual un conjunto de expectativas dominará el desarrollo estratégico o intentará lograr el compromiso de otros (Johnson *et al.* 2006).

En nuestro estudio, se concreta el origen del poder de los grupos de interés en las sociedades cooperativas agrarias de acuerdo con la existencia o la posibilidad de obtención por un actor social de medios utilitarios o recursos (tecnología, dinero, conocimiento, logística, materias primas); y, recursos simbólicos (prestigio, estima, carisma) para imponer su voluntad sobre otro/s en una relación (Etzioni, 1964; Martins y Rubens, 1999). Cada recurso de poder debe ser sopesado según el grado de sensibilidad de la empresa, que debe reflejar la importancia debida, o la susceptibilidad o la vulnerabilidad en relación con determinados recursos. Organizaciones que dependen de recursos financieros en mayor escala, serán más susceptibles a los actores que poseen estos recursos. Organizaciones cuya imagen pública sea altamente sensible estarán más atentas a la opinión de actores que detentan un gran prestigio social.

Esta definición fue adaptada por Mitchell *et al.* (1997) proponiendo los siguientes tipos de poder⁷:

- Poder utilitario: Es el que procede del uso de recompensas materiales tales como bienes y servicios. En la misma línea, la concesión de símbolos como el dinero, que permiten adquirir bienes y servicios es clasificado como material ya que el efecto final es similar. De este modo, el uso de medios materiales para controlar una relación constituye el poder utilitario.

De especial importancia es el poder utilitario, basado en recursos materiales o financieros. Este tipo de poder conecta con la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), en la que se argumenta que la organización es dependiente de los recursos de su entorno para su supervivencia. Aplicar esta teoría a los grupos de interés sugiere que las organizaciones prestarán más atención y estarán más preocupadas por aquellos grupos que controlan recursos críticos para la supervivencia de la empresa (Agle *et al.*, 1999; Jawahar y McLaughlin, 2001). Esta dependencia de las empresas de los grupos de interés por los recursos que controlan se traduce en poder para los grupos involucrados (Mitchell *et al.*, 1997) e influencia sobre la empresa (Frooman, 1999). Generalmente, cuanto más dependiente es ésta, más poder tiene cada grupo (Savage *et al.*, 1991; Frooman, 1999).

- Poder normativo-social: Es el que se trasmite a través de símbolos puros cuyo uso no constituye un trato físico o una reclamación de recompensas materiales. Así, estos símbolos incluyen tanto símbolos normativos (de prestigio y estima), como símbolos sociales (de amor y aceptación).

Esta definición fue adaptada por Mitchell *et al.* (1997) de modo que cada recurso de poder debe ser sopesado según el grado de sensibilidad de la organización hacia él, reflejando la importancia o la vulnerabilidad que posee.

Por tanto, una vez analizado el atributo del poder, establecemos la siguiente proposición de investigación:

P₁: El atributo de poder influye positiva y significativamente en la relevancia de cada grupo de interés en la sociedad cooperativa agraria.

b) Legitimidad

Es la presunción o la percepción generalizada de que las acciones de un grupo son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones (Suchman, 1995). Esta definición implica que la legitimidad es un bien común deseable, es un concepto amplio, no se trata de una mera percepción, y puede ser definida y negociada de modo diferente en los distintos niveles sociales de la organización. Así, la legitimidad puede ser medida según la atribución del grado de deseabilidad de las actuaciones del grupo de interés, tanto para la empresa (legitimidad micro social) como para la sociedad como un todo (legitimidad macro social). La legitimidad está justificada sobre las bases éticas, de modo que si los diferentes grupos tienen intereses legítimos en la empresa, éstos deben ser considerados y tenidos en cuenta en la toma de decisiones.

⁷ Tenemos que apuntar que en la presente investigación no vamos a recoger el poder coercitivo que establecen Mitchell *et al.* (1997), siendo éste "aquel que conlleva el uso de armas o castigos físicos", por no considerarlo aplicable a las sociedades cooperativas agrarias.

A partir de la definición del atributo de legitimidad establecemos la segunda proposición:

P₂: El atributo de legitimidad influye positiva y significativamente en la relevancia de cada grupo de interés en la sociedad cooperativa agraria.

c) Urgencia

El atributo de urgencia añade dinamismo a los dos atributos anteriormente propuestos. Mitchell *et al.* (1997) afirman que los atributos de poder y legitimidad se consideran necesarios en la medida de la relevancia de cada grupo aunque no consideran la dinámica de las interrelaciones entre la dirección de la empresa y cada grupo en particular. De este modo, añaden este atributo, asemejándolo con términos tales como obligación, impulso o imperativo. La urgencia se define como el grado en el cual los grupos de interés consideran importantes sus reclamaciones en la empresa y, además, exigen una inmediata atención comunicándolo de modo urgente e insistente.

En este contexto, diferencian el grado de posesión de este atributo en función de la posesión de dos condiciones o subatributos (Caballero *et al.*, 2008):

- Sensibilidad temporal: surge cuando una relación o asunto posee una naturaleza sensible al tiempo, y por tanto, se traduce en el grado de inaceptabilidad por parte del grupo de interés en el retraso del directivo en atender sus reclamaciones o asuntos.

- Criticidad: surge de acuerdo con la importancia que consideren los diferentes grupos que tienen sus reclamaciones o asuntos y, por tanto, cuando un asunto es considerado crítico para él.

De este modo, planteamos la siguiente proposición:

P₃: El atributo de urgencia influye positiva y significativamente en la relevancia de cada grupo de interés en la sociedad cooperativa agraria.

d) Durabilidad

Clemens y Gallagher (2003) proponen el atributo de la durabilidad para añadir una visión de la permanencia del *stakeholder* en la empresa y, por tanto, del carácter temporal de sus intereses en las actuaciones de ésta. Así, si un grupo tiene una relación estable con la sociedad cooperativa, tendrá de modo permanente intereses en las actuaciones de ésta, mientras que si no la tiene, su consideración de *stakeholder* se limitará a una circunstancia puntual en la que tiene expectativas.

Establecemos por tanto, la siguiente y última proposición de investigación, relacionada con la relevancia de los *stakeholders* en la sociedad cooperativa agraria a partir del grado de presencia de los atributos considerados:

P₄: El atributo de durabilidad influye positiva y significativamente en la relevancia de cada grupo de interés en la sociedad cooperativa agraria.

En la siguiente tabla se reflejan los atributos explicados con sus respectivas dimensiones y referencias de trabajos que han utilizado cada uno de los ellos.

Tabla 2. Escalas empleadas y referencias

FACTOR	DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	REFERENCIAS
PODER	Poder utilitario	Uso de medios materiales para controlar una relación.	Weber (1947); Dahl (1957); Etzioni (1964); Pfeffer et al (1978); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Agle <i>et al.</i> (1999); Clemens y Gallagher (2003); Fernández y Nieto (2004); Rueda, (2005); Caballero et al (2008); Parent y Deephouse (2007); Magness (2008); Clifton y Amran (2011).
	Poder normativo-social	Es el que se trasmite a través de símbolos normativos (de prestigio y estima) y sociales (de amor y aceptación).	
LEGITIMIDAD	Es la presunción o la percepción generalizada de que las acciones de un grupo son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias y definiciones.		Weber (1947); Wood (1991); Suchman(1995); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Agle <i>et al.</i> (1999); Clemens y Gallagher (2003); Fernández y Nieto (2004), Rueda, (2006); Caballero et al (2008); Magness (2008); Clifton y Amran (2011).
URGENCIA	Criticidad	Surge de acuerdo con la importancia que consideren los grupos de interés que tienen sus reclamaciones o asuntos.	Eyestone (1978); Williamson (1979); Hill y Jones (1992); Wartick y Mahon (1994); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Agle <i>et al.</i> (1999); Clemens y Gallagher (2003); Fernández y Nieto (2004); Rueda, (2005); Caballero <i>et al.</i> (2008); Parent y Deephouse (2007); Magness (2008); Clifton y Amran (2011).
	Sensibilidad temporal	Grado de inaceptabilidad por parte del grupo de interés en el retraso del directivo en atender sus reclamaciones o asuntos.	
DURABILIDAD	Añade una visión de la permanencia del <i>stakeholder</i> en la organización.		Clemens y Gallagher (2003).

Fuente: Elaboración Propia

5. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Venimos precisando a lo largo del trabajo que las empresas han de adaptarse a las nuevas condiciones que impone el entorno competitivo actual, para ello el modelo de gestión de los grupos de interés puede proporcionar una mejor adaptación al permitirle seguir creando valor a largo plazo.

Intentando profundizar en el ámbito teórico del enfoque de los *stakeholders*, lo hemos aplicado a las sociedades cooperativas agrarias, al no encontrar evidencia en la literatura de cómo se enfrentan a los nuevos desafíos las sociedades cooperativas (Bakaikoa *et al.*, 2004) Entendiendo que este modelo de gestión lo llevan intrínseco en su propia cultura, manifestado a partir de los principios cooperativos establecidos por la ACI (1995).

Así, los directivos de las sociedades cooperativas agrarias o las personas que se ocupen de la gestión de éstas, han de atender a los intereses de cada uno de los grupos identificados. No obstante, no debemos olvidar que no todos gozan de una misma posición en la empresa, unos influirán de una manera más directa que otros, por lo que se hace necesario establecer un orden de prioridad o de relevancia de cada grupo. De este modo esta relevancia se va a medir a partir de la presencia de los atributos propuestos, siguiendo el modelo de Mitchell *et al.* (1997) ampliado con la aportación de Clemens y Gallagher (2003).

Por lo que, parece lógico pensar que si la sociedad cooperativa se ocupa de atender a todos los grupos, en relación al grado de relevancia que tengan para la empresa, éstos estarán satisfechos, por lo que se generará un clima positivo en el seno de la sociedad cooperativa y como consecuencia, se producirá una mayor creación de valor.

Este análisis puede servir para que en futuras investigaciones, se pueda comprobar su solidez, desde el punto de vista empírico, verificando la utilidad del marco del enfoque de los grupos de interés en la sociedad cooperativa agraria. De este modo contribuimos, por un lado, a la consolidación de este modelo al poner de manifiesto su utilidad y, por otro, a constatar que es un marco teórico apropiado para el estudio de la gestión de estas empresas teniendo en cuenta la lógica de su cultura y filosofía cooperativa con la finalidad de crear valor en una situación de crisis económica. Además, en futuros trabajos pretendemos establecer una relación de causalidad entre este modelo propuesto de relevancia de los *stakeholders* y el desempeño cooperativo para que pueda ser contrastado de manera empírica y analizar si existe una relación directa y positiva entre ambos constructos.

Asimismo, hemos de señalar que las aportaciones realizadas en este trabajo, contribuirán al desarrollo de la investigación sobre el modelo de gestión de los grupos de interés en las sociedades cooperativas por varios motivos: primero, no existe evidencia empírica que relacione este enfoque con este tipo de empresas, cuando ha quedado claro que va intrínseco a su cultura y filosofía propias; por otro lado, ningún estudio mide la relevancia de cada grupo en las sociedades cooperativas con el fin de que los directivos sepan a qué grupo deben de atender con mayor celeridad. Con ello, contribuimos a la evolución de la investigación sobre sociedades cooperativas, ayudando a cubrir el vacío existente de la incidencia del modelo de gestión recogido en este trabajo en la creación de valor de las sociedades cooperativas agrarias.

Referencias

- AECA (2007) “Gobierno y responsabilidad social de la empresa”, documento N° 4 serie Responsabilidad Social Corporativa, Madrid España.
- AGLE, B.; MITCHELL, R.; SONNENFELD, A. (1999): “Who Matters to Ceos? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and Ceo Values”, *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 507-525.
- ÁLVAREZ, M.B.; ARBESÚ, P. y FÉ, C. (2000): “Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia”. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 34, pp. 169-188.
- ARCAS, N. y RUÍZ, S. (1997): “La comercialización de frutas y hortalizas en el entorno internacional”. *Distribución y Consumo*, 7 (35), pp. 55-91.
- ARAGÓN-CORREA, J. A. y SHARMA, S. (2003): “A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy”. *Academy of Management Review* 28(1), pp.71-88.
- BAHAMONDE, E. (2003): “Las cooperativas agrarias”. *Ábaco*, 36, pp. 81-87.
- BAKAIKOA, B.; ERRASTI, A.M. y BEGIRISTAIN, A. (2004): “Governance of the Mondragon Corporación Cooperativa”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75 (1), pp. 61-87.
- BASKERVILLE-MORLEY, R. (2004): “Dangerous, dominant, dependent or definitive: stakeholder identification when the profession faces mayor transgressions”. *Accounting and the Public Interest*, 4, pp. 24-42.
- BEL, P. y MARTÍN, S. (2008): “Criterios de eficiencia y buenas prácticas en los procesos de concentración de las organizaciones de participación”. *REVESCO*, 95, pp. 9-43.

- BERMAN, S.L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S. y JONES, T.M. (1999): "Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance". *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 488-506.
- BOESSO, G. y MICHELON, G. (2010): "The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical Investigation". *International Journal of Management*, 27 (3), pp. 470-578.
- CABALLERO, G.; GARCÍA, J.M y QUINTÁS, M.A. (2008): "El tiempo y la atención dedicados a los stakeholders: un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), pp. 43-60.
- CARBONELL, A. (2006): *Relación entre los stakeholders y el valor de las empresas*. Tesis Doctoral, Universidad E.T.E.A., Córdoba.
- CARBONELL, A.; TIRADO, P. y DE LOS RÍOS, A. (2006): "La relación entre los stakeholders y el valor en las empresas: el equilibrio volumétrico". *Revista de Empresa*, 18, pp. 66-78.
- CARROLL, A.B. (1993): *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati Ohio, South-Western Publishing Co., 2 ed.
- CENNAMO, C.; BERRONE, P. y GÓMEZ-MEJIA, L.R. (2009): "Does stakeholder management have a dark side?" *Journal of Business Ethics*, 89, pp. 491-507.
- CHARREAUX, G. y DESBRIÈRES, P. (2001): "Corporate Governance: stakeholder value versus shareholder value". *Journal of Management & Governance*, 5 (2), pp. 107-128.
- CHAVES, R. y SAJARDO, A. (2004): "Economía política de los directivos de las empresas de economía social". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, pp. 31-52.
- CLEMENS, B. y GALLAGHER, S. (2003): "Stakeholders for environmental strategies: the case of the emerging industry in radioactive scrap metal treatment". En ANDRIOF, J.; WADDOCK, S.; HUSTED, B. y RAHMAN, S. (eds.), *Unfolding stakeholder thinking 2*, Greenleaf Publishing, UK, pp. 128-144.
- CLIFTON, D. y AMRAN, A. (2011): "The stakeholder approach: a sustainability perspective". *Journal of Business Ethics*, 98, pp. 121-136.
- CORNFORTH, C. (2002): "Making Sense of Co-operative Governance: Competing Models and Tensions". *Review of International Co-operation*, 95(1), pp. 51-57.
- DAAKE, D. y WILLIAM, P. (2000): "Understanding stakeholder power and influence gaps in a healthcare organization: an empirical study", *Health Care Manage Rev*, Vol. 25, N° 3, pp. 94-107.
- Dahl, R. A. (1957). *The Concept of Power*. *Behavioral Science* 2(3), 201-215.
- DAVIS, J.; SCHOORMAN, F.D.; y DONALSON, L. (1997): "Toward a stewardship theory of management". *The Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20-47.
- DONALSON, L. y DAVIS, J.H. (1991): "Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns". *Australian Journal of Management*, 16, pp. 49-64.
- DONALSON, T. y PRESTON, L. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications". *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.
- EISENHARDT, K. M. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.
- Etzioni, A. (1964). *Epigénesis de la unificación política*. En Etzioni, A. *Los cambios sociales*. México: Siglo XXI, México, 428-442

- FAMA, E. (1984): "Problemas de agencia y teoría de la empresa". Información Comercial Española, ICE: Revista de economía, 611, pp. 53-66.
- Fernandez, R. and Nieto, M. (2004). Stakeholder salience in corporate environmental strategy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society* 4(3), 65-76.
- FINKELSTEIN, S. y D'AVENI, R.A. (1994): "CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1079-1108.
- FREEMAN, E. (1984): "Strategic Management: A stakeholder approach". Boston: Printman Press.
- FREEMAN, R.E. y LIEDTKA, J. (1997): "Stakeholder capitalism and the value chain". *European Management Journal*, 15, pp. 286-296.
- FROOMAN, J. (1999): "Stakeholders influence strategies". *Academy of Management Review*, 24(2), pp. 191-205.
- GARCÍA, E. (2002): *Almazaras cooperativas: La necesidad de una dirección adecuada*. Publicaciones de la Universidad de Jaén y Cajasur, Jaén.
- GARCÍA, E. y RUÍZ, C. (2002): "La ética de la sociedad cooperativa agraria en la relación con sus grupos de interés". *REVESCO*, 76, pp. 89-107.
- GARCÍA, E.; HERNÁNDEZ, M.J. y RUIZ, M. C. (2002): "Cooperative principles and the culture of Agro Businesses: The case of olive-oil cooperatives". *Review of International Co-operation*, 95 (1), pp. 114-125.
- GOLL, I. y RASHEED, A.A. (2004): "The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance". *Journal of Business Ethics*, 49, pp. 41-54.
- GONZÁLEZ, E. (2001): *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Tesis doctoral, Universidad Jaume I de Castellón.
- HERNÁNDEZ, M.J. (2001): *Base social de las sociedades cooperativas almazareras*. Caja Rural de Jaén.
- HERNANDEZ, M. E. y MUNUERA, J. L. (1997): "Consideraciones sobre la competitividad de la empresa de comercialización hortofrutícola". *Distribución y Consumo*, Agosto/Septiembre.
- HERNÁNDEZ, M.J.; RUÍZ, C. Y GARCÍA, E. (2008): "La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas". *REVESCO*, 95, pp. 94-111.
- HILL, C. y JONES, T. (1992): "Stakeholder-agency theory". *Journal of Management Studies*, 29, pp. 131-154.
- Jawahar, I.M. and McLaughlin, G.L. (2001). *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach*. *Academy of Management Review* 26(3), 397-414.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- JULIÁ, J.F. (1999): "La concentración en el cooperativismo agroalimentario". *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. (2000): *Dirección estratégica*, Prentice Hall, 5ª edición, Madrid.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid, Séptima Edición.
- LEE, M. (2008): "A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead". *International Journal of Management Reviews*, 10, pp. 53-73.

- LORCA, P. (2003): “La creación de valor en la empresa y los stakeholders”. Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, 51, pp. 48-55.
- MAGNESS, V. (2008): “Who are stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of Stakeholder salience”. Journal of Business Ethics, 83, pp. 177-192.
- MARTINS, H.F. y RUBENS, J. (1999): “¿En quién se pone el foco? Identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional”. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 15, pp. 1-18.
- MARTÍNEZ, A. (1990): Análisis de la integración cooperativa. Universidad de Deusto, Bilbao.
- MASCAREÑAS, J.M. y LEJARRIAGA, G. (1993): “Análisis de la estructura de capital de la empresa”. Ed. EUDEMA Universidad.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): “Innovación Tecnológica, hilera de producción y estructura de una industria”. Esic market, 73, pp. 93-102.
- MINOJA, M. (2012): “Stakeholder management theory, firm strategy and ambidexterity”, Journal of Business Ethics, vol. 109, n° 1, pp. 67-82.
- MITCHELL, R.; AGLE, B. y WOOD, D. (1997): “Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”. Academy of Management Review, 22(4), pp. 853-886.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; CHRISMAN, J.J. y SPENCE, L. (2011): “Toward a Theory of Stakeholders in Family Firms”. Business Ethics Quarterly, 21(2), pp. 235-255.
- MYLLYJANGAS, P.; KUJALA, J. y LEHTIMÄKI, H. (2010): “Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy, and urgency? Journal of Business Ethics, 96, 65-72.
- NEVILLE, B.A. y BELL, S.J. (2003): “Stakeholder salience reloaded: operationalising corporate social responsibility”. ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide 1-3 December.
- NEVILLE, B.A.; BELL, S.J. y WHITWELL, G.J. (2011): “Stakeholder salience revisited: refining, redefining, and refueling an underdeveloped conceptual tool”. Journal of Business Ethics, 102, 357-378.
- OGDEN, S. y WATSON, R. (1999): “Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry”. Academy of Management Journal, 42 (5), pp. 526-538.
- PARENT, M.M. y DEEPHOUSE, D.L. (2007): “A case study of stakeholder identification and prioritization by managers”. Journal of Business Ethics, 75, pp. 1-23.
- PEDROSA, C. (2009): Factores de éxito en la gestión de las sociedades cooperativas: el caso de Hojiblanca. Trabajo de Investigación realizado en el Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología de la Universidad de Jaén.
- PEDROSA, C. y HERNÁNDEZ, M.J. (2011): “¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca”, CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 72, pp. 145-173.
- PÉREZ, F.J. y GARGALLO, A. (2008): “Revisión y propuesta de modelos para la mejora de gestión social en el ámbito de las cooperativas: medición de productividad y redistribución. Caso de una cooperativa agraria de Aragón”. 27 Congreso Internacional de CIRIEC (Sevilla, 22-24 Septiembre).
- PHILLIPS, R.A. (2011): Stakeholder Theory: impact and prospects. Edward Elgar Publishing Limited, U.K. (247 páginas).

- PLAZA, J.A.; DE BURGOS, J. y CARMONA, E. (2010): "Measuring stakeholder integration: Knowledge, Interaction and adaptational behavior dimensions". *Journal of Business Ethics*, 93 (3), pp. 419-442.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): "The external control of organizations: A resource dependence perspective". Ed. Harper & Row (New York).
- PLANELLAS, J.M. Y MIR, J. (2000): "Situación actual de la Distribución Europea". *Levante Agrícola*, Primer trimestre, pp. 76-85.
- RETOLAZA, J.L. y SAN-JOSE, L. (2009): "Aplicabilidad de la teoría de stakeholders: prevención del riesgo moral como factor potenciador de la crisis". XIII Reunión de Economía Mundial.
- RUEDA, A. (2005): Stakeholders, entorno y gestión medioambiental de la empresa: la moderación del entorno sobre la relación entre la integración de los stakeholders y las estrategias medioambientales. Tesis doctoral, Universidad de Granada.
- SANCHÍS, J.R. (1995): "Análisis estratégico del entorno competitivo bancario". *Información Comercial Española*, ICE: Revista de Economía, 747, pp. 121-134.
- SAVAGE, G.; NIX, T.; WHITEHEAD, C. y BLAIR, J. (1991): "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders". *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 61-75.
- SHAOHAN, C. y ZHILIN, Y. (2008): "Development of cooperative norms in the buyer-supplier relationship: the Chinese experience". *Journal of Supply Chain Management*, 44 (1), pp. 55-71.
- SPEAR, R. (2004). "El gobierno democrático en las empresas cooperativas", CIRIEC-ESPAÑA, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, pp. 11-30.
- SUCHMAN, M. (1995): "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, 20, pp. 571-610.
- TIPURIC, D. y LOVRINCEVIC, M. (2011): "Stakeholder orientation and firm performance: value generating strategy or sophisticated entrenchment strategy? Empirical evidence from Croatia. *The Business Review*, Cambridge, 17 (2), pp. 220-228.
- THOMPSON, J. (1997): *Strategic Management: Awareness and Change*. London: International Thompson Business Press.
- TOUS, D. y CIRUELA, A.M. (2005): "Responsabilidad social y cultura en las sociedades cooperativas agrarias. Modelo general de balance social". CIRIEC, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, pp.209-240.
- VARGAS, A. (2000): "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.
- VARGAS, A. (2001): "La teoría de la agencia versus la teoría del servidor: una aplicación a las sociedades cooperativas agrarias de la provincia de Huelva". En *Actas de la X Internacional Conference of AEDEM, Regio Calabria (Italia)*, 4-6 de Septiembre de 2001. En *Best Papers Proceedings*, pp. 1067-1076.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by Henderson, A. M. and Parsons, T., The Free Press.
- WHITEHEAD, C.; BLAIR, J.; SMITH, R. NIX, T. y SAVAGE, G. (1989): "Stakeholder supportiveness and strategic vulnerability: implications for competitive strategy in the HMO industry", *Health Care Manage Rev*, 14 (3), pp. 65-76.

WILLIAMSON, O.E. (1979), "Transaction-cost economics: the governance of contractual relations". *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233-61.

YADONG, L.; JUSTIN TAN, J. y O'CONNOR, N. (2001): "Strategic response to a volatile environment: The case of cross-cultural cooperative ventures". *Asia Pacific Journal of Management*, Singapore, 18 (1), pp. 7-25.

Innovaciones en el gobierno interno: el caso de las mayores cooperativas agroalimentarias de España

Juan F. Juliá Igual, Elena Meliá Martí y M^a Pía Carnicer Andrés

CEGEA (Centro de Investigación en Gestión de Empresas)

Universitat Politècnica de València, España

jfjulia@cegea.upv.es; emelia@cegea.upv.es; pcarnicer@cegea.upv.es

Resumen

Muchas cooperativas agroalimentarias están introduciendo cambios en su estructura de gobierno interno para mejorar su competitividad. Bijman et al. (2014), en un artículo reciente sobre los cambios de gobierno interno de las cooperativas agrícolas en la Unión Europea, reconocen siete innovaciones o desviaciones del modelo tradicional de gobierno interno: el nombramiento de uno o más gerentes profesionales que se hagan cargo de la tarea ejecutiva del Consejo Rector, la introducción del voto proporcional, la inclusión de personas no socias en la composición del Consejo Rector, la presencia de expertos externos en el Equipo Supervisor, la separación legal entre la cooperativa asociación y la empresa cooperativa, la inclusión de un Consejo de Socios y, por último, la introducción de estructuras de propiedad híbridas, las cuales permiten diferentes tipos funcionales de propietarios, entre los que se incluyen los socios capitalistas o inversores.

Este trabajo tiene como objetivo analizar, en primer lugar, a través de un análisis de la legislación cooperativa, las opciones reales que las cooperativas agroalimentarias españolas poseen para introducir estas siete innovaciones en su gobierno interno. Además, se ha incorporado al estudio una innovación adicional, que es el papel de la mujer en los órganos de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas. En segundo lugar, se estudia el a través de una encuesta a las mayores cooperativas agroalimentarias españolas, el grado de aplicación de las innovaciones analizadas sobre su gobierno interno.

Palabras clave: Cooperativa, agroalimentaria, gobierno interno, innovación, gobernanza, mujer.

1. Introducción y objetivos

Como es bien sabido, las cooperativas agroalimentarias poseen un peso muy importante en la Unión Europea (UE), habiendo aumentado considerablemente su volumen de negocios en los últimos tiempos. De hecho, entre el top 100 mundial de las cooperativas agroalimentarias, se encuentran 62 de la UE, con unos ingresos de 192.700 millones de euros (Bekum, 2013). En el último informe publicado por COGECA (COGECA, 2014), se constata que en la mayoría de los Estados Miembros de la UE no se prescribe un principio estándar para la gobernanza cooperativa; existiendo normalmente dos órganos de decisión: el 'Board of Directors', equiparable en el contexto español al Consejo Rector (CR) y la Asamblea General (AG); así como supervisores, auditores o inspectores independientes en algunos casos.

En la búsqueda continuada por una mejora de la competitividad por parte de cualquier entidad, y en este caso las cooperativas, se producen diversos cambios internos que pueden afectar entre otros a su gobierno corporativo. En muchas ocasiones, esto está haciendo que las cooperativas se alejen de su forma tradicional de gobierno interno para amoldarse a los nuevos cambios necesarios para afrontar sus necesidades (Chaddad e Iliopoulos, 2013).

En este sentido, algunos estudios recientes a nivel europeo constatan que muchas cooperativas agroalimentarias se están planteando innovaciones en su estructura de gobierno interno para poder ser más flexibles, especialmente cuando su tamaño se incrementa considerablemente (Arcas, 2011; Bijman et al., 2014).

El presente trabajo pretende analizar las opciones reales que las cooperativas agroalimentarias españolas disponen para introducir dichas innovaciones en su gobierno interno. Para ello, se realizará un análisis de las leyes estatales y autonómicas de cooperativas, para observar lo que incluyen en materia de gobierno interno, y concretamente, en relación a siete innovaciones planteadas por Bijman et al. (2014): el nombramiento de uno o más gerentes profesionales que se hagan cargo de la tarea ejecutiva del Consejo Rector, la introducción del voto proporcional, la inclusión de personas no socias en la composición del Consejo Rector, la presencia de expertos externos en el Equipo Supervisor, la separación legal entre la cooperativa asociación y la empresa cooperativa, la inclusión de un Consejo de Socios, y, por último, la introducción de estructuras de propiedad híbridas, las cuales permiten diferentes tipos funcionales de propietarios, entre los que se incluyen los socios capitalistas o inversores. A las innovaciones señaladas por Bijman et al (2014), hemos incorporado una adicional, relativa al papel de la mujer en los puestos directivos de las cooperativas agroalimentarias y su desempeño actual en las mismas. Posteriormente, se estudia el nivel de implantación de dichas innovaciones en las mayores cooperativas agroalimentarias españolas, a través de un cuestionario realizado a dichas cooperativas; para finalmente presentar la discusión de los resultados y las conclusiones.

2. Innovaciones en el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias de la UE

Antes de abordar las innovaciones en el gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias de la UE, es interesante señalar algunos elementos clave que caracterizan el gobierno cooperativo. De acuerdo con autores como Chaves (2004) y Puentes et al. (2009), en las cooperativas hay que diferenciar la función de los socios, miembros del consejo rector o rectores, y directivos; roles que dependiendo del modelo organizativo son desempeñados o recaen en las mismas personas o en distintas:

- los socios gestionan y deciden democráticamente a través de su participación activa en la AG, eligiendo en la misma a sus representantes;
- los cargos representativos, integrados en el CR, son responsables ante los socios, les representan y realizan labores de gestión en la cooperativa;

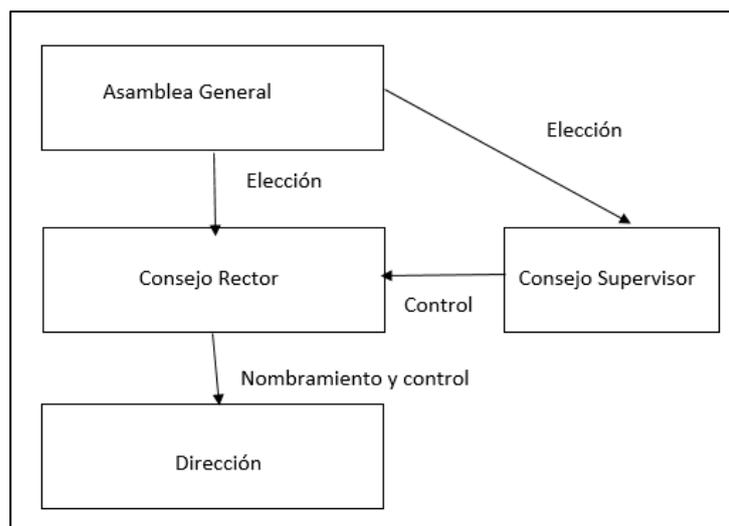
- las cooperativas pueden dotarse de directivos-administradores y otro personal asalariado - aparato ejecutivo - para ejecutar las decisiones de los socios y conseguir un buen funcionamiento económico.

Para Chaves (2004), las tres piezas claves del gobierno cooperativo son: los directivos (los cuales deben ser seleccionados y supervisados de forma adecuada), la asamblea general de socios (cada vez menos operativas por la falta de asistencia o la dificultad de aunar intereses de socios cada vez más heterogéneos) y el CR. Por otra parte, la tarea de estos socios directivos y de la gerencia profesional (núcleo básico del liderazgo de las cooperativas) no es fácil, ya que deben conciliar los intereses de diferentes actores internos y externos (Coque, 2008).

Así, el gobierno interno se presenta como uno de los tres pilares que determinan el éxito de las cooperativas en las cadenas agroalimentarias, junto al entorno institucional, las medidas políticas y la posición en la cadena agroalimentaria (Bijman et al., 2012), habiendo sido objeto de estudio recientemente en diversos informes elaborados en la UE (Hanisch y Rommel, 2012; Nilsson y Olilla, 2013; Gijssels y Bussels, 2014).

Chaddad e Iliopoulos (2013) distinguen diferentes estructuras de gobernanza cooperativa, según diversas regiones. En el caso de Europa se pueden diferenciar entre los modelos más comúnmente implementados por las cooperativas agroalimentarias del Norte y las del Sur de Europa. En el Sur de Europa predomina el modelo tradicional o tradicional extendido (ver figura 1); mientras que en el Norte de Europa se observan cada vez más transiciones desde el modelo tradicional al modelo ‘management’ y ‘corporation’; debido fundamentalmente a los cambios en el entorno, cada vez más competitivo, (Bijman et al., 2013 y 2014).

Como se puede observar en la figura 1, el modelo tradicional extendido posee los órganos habituales de gobierno interno (la AG, el CR y el Consejo Supervisor), existiendo también la Dirección, que lleva cabo las tareas ejecutivas del CR. En los últimos tiempos se observa la incorporación de expertos no miembros en el CR o en la Dirección. De hecho, en un estudio de Bijman et al. (2013), en el que se analizaba el gobierno interno de las mayores cooperativas agroalimentarias de Holanda, 12 de las 33 cooperativas analizadas tenían expertos externos en el CR, teniendo 8 de esas 12 un CR consistente exclusivamente en directivos profesionales – no miembros de la cooperativa.



Fuente: Bijman et al. (2014).

Fig 1. Modelo tradicional extendido de Gobierno Interno Cooperativo.

Sin embargo, en el modelo ‘management’, la Dirección (formada por gestores profesionales) es abordada por el propio CR, por lo que no hay distinción entre decisión y ejecución; el CR se ha profesionalizado y ya no está integrado por miembros sin más de la cooperativa, sino que están

formados y capacitados para llevar a cabo la dirección de la misma. No obstante, este es un modelo algo excepcional y sólo se encuentra en países como Holanda y Estonia. Por otra parte, en el modelo ‘corporation’, que se aplica a cooperativas que tienen una separación legal entre la cooperativa ‘asociación’ y la cooperativa ‘empresa’, el CR ejerce una función de supervisión y control de la empresa. Cabe resaltar que la separación legal entre cooperativa y compañía implica la creación de una sociedad de capital, donde los activos y mayoría de actividades de la cooperativa se trasladan a la cooperativa ‘empresa’ (es decir, a la sociedad de capital); convirtiéndose la cooperativa en un holding que posee el 100% de las acciones de la subsidiaria, aunque posteriormente este porcentaje pueda disminuir. (Bijman et al., 2013 y 2014)

Por lo tanto, como se puede observar en los modelos de gobernanza interna hacia los que van evolucionando las cooperativas agroalimentarias europeas (especialmente en el norte de Europa), son más necesarios los mecanismos internos de autoridad y control; ya que uno de los elementos diferenciadores de las cooperativas es que carecen de un ‘control-externo’ por parte de los mercados de capitales. De hecho, autores como Van der Sangen y Bijman (2012) resaltan que la eficiencia de las cooperativas y el control de la dirección se podrían incrementar con directivos profesionales por una parte y con la introducción de un órgano de supervisión por otra (el cual, tradicionalmente, consiste en miembros de la cooperativa; elegidos por y desde la Asamblea General). Los autores ponen de manifiesto que la rendición de cuentas de la dirección hacia los miembros es problemática en algunos países como Grecia, Portugal, España y Reino Unido, destacando además la ausencia en muchos casos de un órgano supervisor (aunque como se verá más adelante, en España la Intervención sí es un órgano social necesario).

En la siguiente tabla, se pueden observar algunos datos interesantes relativos al gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias de la UE-27 relacionados con las siete innovaciones planteadas por Bijman et al., (2014). Estos datos se han extraído del estudio realizado por Hanisch y Rommel (2012), a partir de una muestra integrada por 500 cooperativas agroalimentarias en la UE, que representaban a las mayores cooperativas en términos de facturación y número de socios, en los sectores más importantes por actividad (lácteo, frutas y hortalizas, carne de cerdo, carne de cordero, cereales, azúcar, almazaras, y bodegas); así como el estudio realizado por Bijman et al., (2014).

Tabla 1. Medias relevantes sobre gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias de la UE-27

Profesional gestor	Un 60% delegan en un directivo profesional (a mayor tamaño de la cooperativa, mayor probabilidad de que se de esta figura).
Voto proporcional	El 80% aplica el principio un socio-un voto, y sólo el 20% utiliza el voto proporcional (y de estas últimas, la mitad aplica un límite al número de votos que puede tener un socio).
No miembros en el CR	19 estados miembros lo permiten en su legislación. Un 14% cuentan con expertos no socios en el CR.
Consejo Supervisor	En aproximadamente un 27% de las cooperativas, los consejos de supervisión contaban con personas externas (no socios).
Separación legal entre cooperativa y compañía	En este caso, sólo se encontró en un 20% de la muestra de la UE-27; siendo común en países como Holanda o Alemania.
Consejo de Socios (Asamblea General de delegados)	No es aún muy común (sólo un 15% de la muestra lo tienen), a pesar de estar permitido en 15 países de la UE.
Fórmulas híbridas (inclusión de no miembros en la propiedad)	Las fórmulas híbridas (inclusión de inversores no miembros en la propiedad de la cooperativa) se encuentran en muy pocos países como Alemania o Dinamarca, siendo curioso que sólo 7 Estados miembros lo prohíben explícitamente en su legislación.

Fuente: Hanisch y Rommel (2012), Bijman et al., (2014).

Algunas de las innovaciones reflejadas en la tabla anterior se encuentran en pocos países de Europa, como por ejemplo la separación legal entre cooperativa y compañía (comentada anteriormente) o las fórmulas híbridas, definidas como estructuras que han permitido incorporar capital para su proceso de crecimiento - tanto de socios como de nuevos inversores - aunque que el control permanece en manos de los socios (Cronan, 1999; Chaddad y Cook, 2004). En el caso de Europa, se pueden observar distintos modelos de estructura de propiedad híbrida, según el control que poseen los miembros de la cooperativa (Bijman, 2013):

- cooperativas que permiten inversores externos (no usuarios), ya sea en la cooperativa o cualquiera de sus subsidiarias (estos propietarios externos se convierten en copropietarios de los activos de la cooperativa, o de una parte de los mismos, pudiendo ser organizaciones de agricultores - o uniones de agricultores);
- y cooperativas que pertenecen a agricultores o a una organización de agricultores - o más - y ya no son legalmente cooperativas (éstas combinan las características de una cooperativa tradicional con las características de otras formas jurídicas, especialmente la corporación, y no cumplen estrictamente con los principios que marcan la diferencia de una cooperativa: organizaciones controladas, propiedad y beneficio de sus usuarios).

En concreto, en el modelo irlandés de estructura de propiedad, los derechos sobre los ingresos y sobre el control en la cooperativa, que cotiza en bolsa, son simétricos; mientras que en el modelo finlandés, a pesar de que los ganaderos no poseen la mayoría de derechos sobre los ingresos, sí que conservan la mayoría de los derechos para la toma de decisiones. Un ejemplo sería la cooperativa HKScan, que cuenta con dos tipos de acciones: las que implican derechos sobre los ingresos y las que implican derechos para la toma de decisiones.

Por lo tanto, los cambios que se están produciendo a nivel global implican desviaciones en el modelo de gobierno interno tradicional cooperativo y la necesidad de contar - entre otros - con directivos profesionales o inversores externos; algo que puede llevar a una pérdida de control por parte de los miembros sobre la sociedad cooperativa (Bijman, 2013). Es por ello que se resalta, aún más si cabe, la importancia de diseñar bien los gobiernos internos de las cooperativas (Juliá y Meliá, 2015), para evitar que acaben en procesos de desmutualización total, con la pérdida total de condición de sociedad cooperativa; pudiendo buscar fórmulas que les permitan ser flexibles adaptando las estructuras que actualmente tienen.

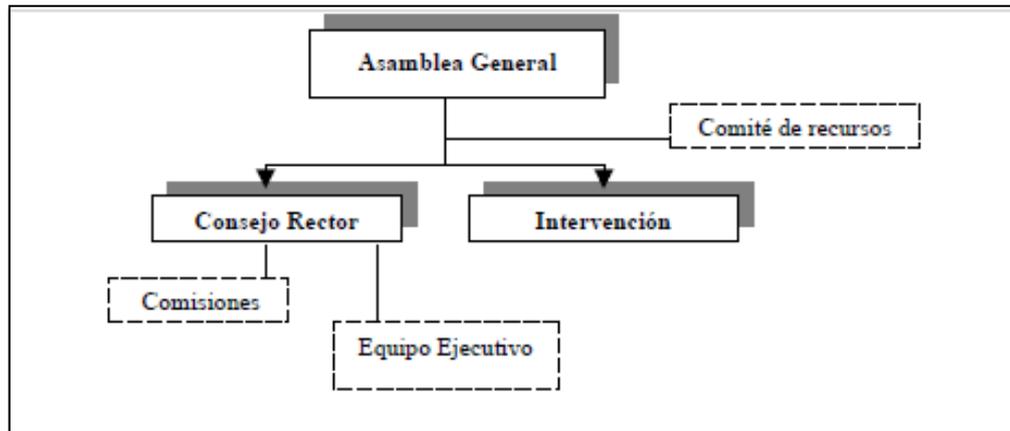
En los sucesivos apartados se estudiarán las posibilidades reales de las que disponen las cooperativas agroalimentarias españolas para poder innovar en este aspecto, a través de la legislación con la que cuentan, así como las prácticas que hoy en día están llevando a cabo las mayores cooperativas agroalimentarias españolas.

3. Innovaciones en el gobierno interno en las cooperativas agroalimentarias españolas

3.1.- Legislación cooperativa estatal y autonómica en España

En España coexisten actualmente dieciséis Leyes autonómicas cooperativas, aplicables exclusivamente en su territorio, y una Ley de sociedades cooperativas estatal, además de algunas leyes sectoriales. Esta diversidad legislativa hace que el régimen jurídico de los órganos sociales de las sociedades cooperativas y, en consecuencia, su gobierno corporativo esté condicionado por la Ley que le sea de aplicación, existiendo divergencias entre ellas (Puentes et al., 2009).

De acuerdo con Puentes et al. (2009), el esquema de órganos sociales (tanto legales como estatutarios) se puede observar en la siguiente figura (definiéndose más adelante algunos de ellos a partir de la Ley 27/1999 de sociedades cooperativas - LC):



Fuente: Puentes et al (2009)

Fig 2. Órganos sociales cooperativas españolas.

- El CR es el encargado de la alta gestión, supervisión de los directivos (equipo ejecutivo), y representación de la sociedad.
- La AG es el órgano a través del cual los socios gestionan y deciden democráticamente. Todos los socios tienen derecho de asistencia a la AG, bajo el principio 'un socio-un voto', existiendo también la posibilidad del voto plural ponderado si lo prevén los Estatutos.
- La Intervención es un órgano de fiscalización que se asemeja al Comité de Auditoría en las sociedades mercantiles. El número será fijado por los Estatutos, no pudiendo ser superior al del CR. Cabe destacar que en una de las recomendaciones del Código Unificado de Gobierno Interno, concretamente en la Comisión de Auditoría (comisiones de supervisión y control), se indica que debería estar compuesta exclusivamente por expertos externos para conseguir la independencia necesaria; algo muy en línea con una de las innovaciones planteadas por Bijman et al. (2014).

Tras el análisis de la legislación cooperativa estatal y autonómica, se exponen a continuación los elementos claves identificados relacionados con las 8 innovaciones en la gobernanza interna analizadas.

Tabla 2. Innovaciones en materia de gobierno interno en la legislación cooperativa estatal y autonómica

Directivos profesionales	Tanto en la legislación estatal como autonómica, se refleja la posibilidad de delegar facultades en directivos profesionales.
Voto proporcional	Se contempla en toda la legislación (en función de la actividad o del número de socios, si la cooperativa es de segundo grado).
No miembros (en el CR)	Se recoge en la LC 27/1999 con un máximo de 1/3 del CR y 5 votos sociales, y en algunas leyes autonómicas. Algunas de las leyes autonómicas que lo contemplan reducen el límite máximo aplicado a nivel nacional, como por ejemplo Aragón y Castilla La Mancha. Además, estas personas nunca podrán ser Presidente ni Vicepresidente del CR.
Expertos externos (en el Consejo Supervisor)	Se recoge en la LC 27/1999 (máximo 1/3) y en algunas leyes autonómicas.
Separación legal entre cooperativa y compañía	No existe referencia específica en nuestra legislación, pero eso no impide que no se pueda llevar a cabo legalmente.
Consejo de Socios	Hemos asimilado este concepto a la "Asamblea General de Delegados", encontrando que tanto la ley estatal, como casi todas las leyes autonómicas lo contemplan.
Estructuras de propiedad híbrida	Tanto la legislación estatal cooperativa, como algunas legislaciones autonómicas, posibilitan la participación de inversores externos en el capital social de la cooperativa, a través de figuras como: cooperativas mixtas, la 'persona inversora' (reflejada en la legislación cooperativa andaluza) o asociados/colaboradores.,
Papel de la mujer en los órganos de gobierno	Algunas legislaciones autonómicas más recientes han incorporado referencias al papel de la mujer en el CR.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, la legislación española (tanto estatal como autonómica) en materia cooperativa permite delegar facultades del CR en directivos profesionales, así como la aplicación del voto proporcional en la AG. Sin embargo, en el caso de permitir la presencia de externos en el CR o el Consejo Supervisor, así como disponer de un Consejo de Socios (Asamblea General de Delegados), estas innovaciones se pueden observar en la legislación estatal, pero no en todas las leyes autonómicas.

En cuanto a la separación legal entre cooperativa y compañía, no existe referencia específica en nuestra legislación, pero eso no impide que no se pueda llevar a cabo legalmente (de hecho, es factible, aunque con limitaciones fiscales si se quiere mantener la protección).

Respecto a la formación de estructuras de propiedad híbrida (recordemos que incorporan inversores en la propiedad), éstas serían posibles a través de mecanismos como la figura de la 'persona inversora' recogida por la ley cooperativa andaluza o las cooperativas mixtas (reflejadas en la ley estatal y por algunas leyes autonómicas, como por ejemplo País Vasco, Castilla La Mancha, Murcia, Asturias o Navarra) en las que se admiten socios 'capitalistas'. En la cooperativa mixta existen dos clases de socios: los socios cooperadores y los socios titulares de las partes sociales con voto (Alzola, 2009), obteniendo estos últimos una remuneración por el capital aportado, y la posibilidad de poder votar en la AG.

Por otra parte, conviene apuntar que existen otros mecanismos por los que personas ajenas a la cooperativa podrían participar en el capital social de la misma, y como consecuencia dar lugar a estructuras de propiedad híbrida. Este es el caso de los asociados o colaboradores, o incluso de las

participaciones especiales (que tendrían menos sentido aún si cabe dentro de este concepto, fundamentalmente por su carácter subordinado):

- Los asociados y colaboradores se refieren a personas no socias que participan en el capital social de la cooperativa, que normalmente no pueden desarrollar ningún tipo de actividad cooperativizada, reciben una remuneración por el capital aportado y tienen un límite máximo aplicable al número de votos de los que disponen en la AG; pudiendo incluso formar parte de los órganos de administración de la cooperativa.
- las participaciones especiales son nuevas fuentes de financiación ajena con las que cuentan las cooperativas (Bel y Fernández, 2002), pero solo tendrán la consideración de capital social cuando el vencimiento de estas participaciones no tenga lugar hasta la aprobación de la liquidación de la cooperativa (art. 53.1. LC).

Sin embargo, si bien por ambas vías podría llegarse a lo que comunmente identificamos como cooperativa híbrida, incorporando así capital social de inversores a la cooperativa, estas fórmulas no se utilizan con tal fin, sino que se utilizan normalmente no para conseguir capital adicional, sino para dar una salida a socios que una vez cesan su actividad cooperativizada no quieren perder su vínculo con la cooperativa, pasando a ser colaboradores o asociados, manteniendo así su capital en la cooperativa.

Por último, en cuanto al papel de la mujer en los órganos de gobierno de las cooperativas agrarias españolas, específicamente en la Dirección o Consejo Rector, algunas legislaciones autonómicas más recientes han incorporado referencias al papel de la mujer; como por ejemplo Andalucía, Castilla La Mancha o el art. 42.6 de Ley 8/2003 de la Comunidad Valenciana (modificado en 2014) donde se dice textualmente: *“las cooperativas procurarán incluir en su consejo rector un número de mujeres que permita alcanzar en su seno una presencia equilibrada de mujeres y hombres coherente con la composición de su masa social”*.

Sin embargo, tal y como ha reconocido recientemente la Presidenta de la Asociación de Mujeres de Cooperativas Agro-alimentarias de España, AMCAE (Bonafé, 2015), el proceso de incorporación de las mujeres a las cooperativas es reciente - al igual que el resto de empresas españolas - no llegando a la participación de la mujer en los Consejos al 5%.

3.2.- Innovaciones introducidas por las mayores cooperativas agroalimentarias de España

3.2.1.- Datos y metodología.

El universo de partida se ha obtenido de una base de datos compuesta por las cooperativas agroalimentarias españolas asociadas a la CCAE (Cooperativas Agroalimentarias de España), es decir, 2718 entidades pertenecientes a los siguientes sectores (aceite de oliva, aceituna de mesa, alimentación animal, arroz, avícola de carne, avícola de puesta, cultivos herbáceos, frutas y hortalizas, frutos secos, lácteo, mostos y vinos, ovino y caprino, porcino blanco, suministros y vacuno) - (CCAЕ, 2013).

Se efectuó una segmentación de las entidades en función de la facturación obtenida en el año 2013, seleccionando como población a analizar en el presente estudio la perteneciente a los segmentos de mayor facturación, por haberse contrastado en otros estudios (Bijman, 2014) que el tamaño es uno de los elementos que condiciona positivamente la incorporación de muchas de estas innovaciones. Los subgrupos analizados integran una población de 231 cooperativas y son:

- Cooperativas grandes: cooperativas con facturación anual mayor a los 50 millones de €
- Cooperativas medianas1: cooperativas con facturación anual entre 30 y 50 millones de €
- Cooperativas medianas2: cooperativas con facturación entre 10 y 30 millones de €

Tabla 3. Ficha técnica de la encuesta.

Universo	2718 entidades. Socios de la entidad Cooperativas Agroalimentarias de España (CCAIE, 2013)
Población objetivo	231 cooperativas: Grandes (>50 millones €): 29 Medianas1 (50-30 millones €): 41 Medianas2 (30-10 millones €): 161
Muestra	91 cooperativas: Grandes (>50 millones €): 14 Medianas1 (50-30 millones €): 19 Medianas2 (30-10 millones €): 58
Margen de confianza	95%
Error muestral	+/-0.05
Varianza	Máxima indeterminación (p=q=50%)
Periodo de realización de encuestas	Octubre-Noviembre 2015
Metodología	Encuesta vía internet (y posterior seguimiento telefónico)
Trabajo de campo	Cátedra de Economía Social Cajamar-UPV (CEGEA)
Grabación y creación de bases de datos	Cátedra de Economía Social Cajamar-UPV (CEGEA)

Fuente: elaboración propia.

(Nota: se ha aplicado la corrección para poblaciones finitas (Malhotra, 2004).

A dicha población se le envió un cuestionario elaborado adhoc, que contaba con 38 preguntas divididas en las siguientes secciones (en concordancia con las innovaciones planteadas por Bijman et al., 2014), siendo 91 las cooperativas que finalmente lo contestaron, e integran la muestra analizada:

- Datos generales de la cooperativa
- Consejo Rector y Dirección
- Consejo Supervisor
- Consejo de Socios
- Estructura de Propiedad
- El papel de la mujer en puestos directivos de la cooperativa

Para la realización de la encuesta se tuvieron en cuenta manuales de referencia en este aspecto (Malhotra, 2014); ya que el cuestionario se mandó en primera instancia vía on-line, dirigida al Presidente o Gerente de la cooperativa; realizando posteriormente un seguimiento telefónico.

3.2.2.- Resultados y discusión

Tras analizar los resultados obtenidos en el cuestionario anterior, se han podido observar las siguientes características correspondientes al gobierno interno de las cooperativas agroalimentarias españolas, los cuales se presentan en las siguientes tablas junto con los obtenidos por Hanisch y Rommel (2012) a nivel de la UE-27, a efectos de facilitar su contraste.

En aspectos como la profesionalización de la gestión o la introducción del voto proporcional, sí que se observa la aplicación de estas ‘innovaciones’ en una gran parte de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas (tablas 4 y 5).

De hecho, en un 20% de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, el gerente es miembro del CR; por lo que en el 80% de los casos se contrata a un gerente profesional gestor (frente al 60% de la muestra europea).

Respecto al voto proporcional, éste se presenta en el 46% de los casos españoles analizados, mientras que en la UE-27 aparece en el 20% de los casos.

Tabla 4. Datos generales y profesionalización de la gestión.

Datos generales		Total	Grandes	Medianas (1)	Medianas (2)
		España	Número respuestas	91	14
Clasificación					
De primer grado	70		7	9	40
De segundo grado	21		7	14	14
Número medio miembros CR	10.6		13.2	10.1	10.1

		Total
UE - 27	Número respuestas	500
	Número medio miembros CR	8.8

España	El Gerente es miembro del CR	Total	Grandes	Medianas (1)	Medianas (2)
	Sí	20%	7%	26%	21%
	No	80%	93%	74%	79%
En los casos afirmativos, normalmente está en calidad de Presidente					

UE - 27	¿Las cooperativas delegan en un gerente profesional gestor?
	Un 60% de las cooperativas delegaban en un profesional gestor.
	A mayor tamaño de la cooperativa, mayor probabilidad de contar con gerente profesional

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Voto proporcional

		Total	1er grado	2º grado
	¿Existe voto proporcional?			
España	Sí, en función del nº de socios	8%		10%
	Sí, en función del volumen de actividad coop.	38%		71%
	Sí	46%	39%	81%
	No	54%	61%	19%

		Total	1er grado	2º grado
UE - 27	Sí	20%	13%	42%
	No	80%	87%	58%

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, como se puede observar en las tablas siguientes, los resultados obtenidos reflejan que el resto de innovaciones planteadas por Bijman et al., (2014) no son habitualmente introducidas o utilizadas por las cooperativas agroalimentarias españolas, como son:

- la inclusión de personas no socias en la composición del Consejo Rector (con datos muy similares a los analizados en la muestra europea, donde se observan sólo en un 19% de los casos, frente al 14% de las cooperativas agroalimentarias de la UE-27).
- la presencia de expertos externos en el Equipo Supervisor (en este caso, tan sólo un 8% de la muestra lo permitía, muy lejano del 27% reflejado por las cooperativas agroalimentarias de la UE-27).
- la separación legal entre cooperativa y compañía, algo no habitual, al contrario de lo que sucede en países como Holanda o Alemania (en concreto, en un 20% de la muestra de la UE-27 se presenta esta separación legal). Cabe destacar que en el caso de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, éstas estarían dispuestas a crear una sociedad mercantil, pero fundamentalmente para el supuesto de poder aumentar las operaciones con terceros.
- la creación de un Consejo de Socios (o Asamblea General de Delegados), con datos muy similares a los analizados en la muestra europea (aprox. 15% de la muestra).
- o la formación de estructuras de propiedad híbridas – que permitan diferentes tipos funcionales de propietarios, con la consecuente introducción de inversores externos en el capital. Tal y como recogen Bijman et al., (2013), a pesar de que sólo 7 estados miembros de la UE-27 lo prohíben explícitamente en su legislación, se encuentran en muy pocos países, como por ejemplo Alemania o Dinamarca. En este caso, la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, no percibían como una necesidad actual el conseguir mayor financiación propia - más allá de los socios.

Tabla 6. Expertos externos en el Consejo Rector

		Total	Grandes	Medianas1	Medianas2
España	Sí	19%	15%	26%	17%
	No	81%	85%	74%	83%
	Número medio: 1,8 Normalmente abogados, economistas o ingenieros				

		Externos en el CR	
UE -27	Sí	14%	
	No	86%	
	En 19 países la legislación lo permite		
	En España, la mayor parte de legislaciones lo permiten		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Consejo Supervisor y externos en el Consejo Supervisor

		¿Se permite la entrada de no socios en el CS?	
España	Sí	8%	
	No	92%	

		Personas no socios en el CS	
UE -27	Sí	25%	
	No	75%	
	16 E. Miembros posibilitan la existencia de expertos en el C. Sup.		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Separación legal entre cooperativa y compañía

	¿Se plantearía crear una soc. mercantil participada por su cooperativa?	Total	Grandes	Med. 1	Med. 2
España	Sí, para incrementar el capital social	2.91	3.2	2.45	2.65
	Sí, para incrementar operaciones con terceros	5.02	4.77	4.46	4.79
	Sí, para disponer de mayor agilidad en la toma de decisiones	3.92	3.92	3.72	3.4
	Sí, para crear filiales en otros países	3.11	3.53	3.1	2.53
	Observaciones: medias de una escala de 1 (poco probable) a 7 (muy probable). Se marcan las medias superiores a 4				

UE - 27	Se encuentra en un 20% de la muestra; siendo común en países como Holanda o Alemania
---------	--

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Asamblea de delegados

	Sí	No
España	14%	86%
UE – 27	15%	85%
Aún no es muy común en la UE -27, a pesar de estar permitido en 15 estados miembros		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Estructuras de propiedad híbridas

	La cooperativa cuenta con capital procedente de no socios	Total	Grandes	Mediana s1	Mediana s2
España	Sí, procedente de socios colaboradores o asociados	15%	8%	22%	12%
	Sí, procedente de la emisión de participaciones especiales	1%	8%	0%	0%
	No	84%	84%	78%	88%
	En los casos afirmativos, normalmente es para asegurar la permanencia de los socios cuando cesan la actividad, más que para atraer capital.				
Sin derecho a voto en un 40% de los casos.					

UE -27	Se encuentran en muy pocos países		
	Ejemplo: Alemania o Dinamarca		
	Sólo 7 estados miembros lo prohíben explícitamente en su legislación. (Bijman et al., 2012)		
		Sí	No
España	¿Es una necesidad para su cooperativa en la actualidad conseguir mayor financiación propia, más allá de los socios?	25%	75%

	Del capital social total, ¿qué % procede de estas fuentes?	Total	Grandes	Mediana s1	Mediana s2
España	Menos del 5%	43%	50%	57%	29%
	Entre el 5 y 30 %	14%	50%	0%	14%
	Más del 30%	18%	0%	14%	21%
	NS/NC (es destacable el elevado % de NS/NC en esta pregunta)	25%	0%	29%	36%

Fuente: elaboración propia.

Por último, respecto al papel de la mujer en los Consejos Rectores o equipos directivos de las cooperativas agroalimentarias españolas, se detecta una baja presencia de mujeres en los Consejos Rectores (30%), siendo ésta mayor en los equipos directivos de las cooperativas encuestadas (61%); tal y como se refleja en la tabla 11.

Tabla 11. Papel de la mujer

	Existe alguna mujer en el CR?	Total	Grandes	Medianas 1	Medianas2
España	Sí	30%	29%	30%	31%
	No	70%	71%	70%	69%
	<i>El número medio es 1,5</i>				
	Y en el equipo directivo?	Total	Grandes	Medianas1	Medianas 2
	Sí	61%	83%	70%	55%
	No	39%	17%	30%	45%
	<i>El número medio es 1,9</i>				
	<i>Normalmente ocupan puestos de Dirección Financiera, Responsable de Administración o Dirección de RR.HH.</i>				

Fuente: elaboración propia.

4. Conclusiones

En materia de gobierno interno, muchas cooperativas agroalimentarias de Europa se están planteando innovaciones importantes en orden a conseguir una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a entornos cambiantes, especialmente cuando incrementan su tamaño. En este proceso, algunas cooperativas se han desviado del modelo tradicional de gobierno interno (Bijman et al. 2013).

Bijman et al. (2014), en un artículo reciente sobre los cambios de gobierno interno de las cooperativas agrícolas en la Unión Europea, reconocieron siete innovaciones o desviaciones del modelo tradicional de gobierno interno, como son: el nombramiento de uno o más gerentes profesionales que se hagan cargo de la tarea ejecutiva del Consejo Rector, la introducción del voto proporcional, la inclusión de personas no socias en la composición del Consejo Rector, la presencia de expertos externos en el Equipo Supervisor, la separación legal entre la cooperativa asociación y la empresa cooperativa, la inclusión de un Consejo de Socios y, por último, la introducción de estructuras de propiedad híbridas, las cuales permiten diferentes tipos funcionales de propietarios, entre los que se incluyen los socios capitalistas o inversores.

En este trabajo se han examinado, en primer lugar - a través de un análisis de la legislación cooperativa - las opciones reales que las cooperativas agroalimentarias españolas poseen para introducir estas siete innovaciones en su gobierno interno. Además, se ha incorporado al estudio una innovación adicional, que es el papel de la mujer en los órganos de gobierno de las cooperativas agroalimentarias españolas. En segundo lugar, se ha estudiado el grado de aplicación de estas innovaciones en las mayores cooperativas agroalimentarias españolas, a través de un cuestionario realizado sobre su gobierno interno.

En el caso de España, tanto la Ley de Cooperativas 27/1999, como muchas de las legislaciones autonómicas, no impiden 'legalmente' la implementación de las innovaciones comentadas anteriormente. De hecho, todas ellas permiten delegar facultades del Consejo Rector en directivos profesionales, así como la aplicación del voto proporcional; mientras que en el caso de la presencia de externos en el Consejo Rector y Consejo Supervisor, o disponer de un Consejo de socios (asamblea general de delegados), no todas las autonomías lo contemplan. En cuanto a la separación legal entre cooperativa y compañía, ésta es factible aunque con limitaciones fiscales si se quiere mantener la protección. Por otra parte, las estructuras de propiedad híbrida serían posibles a través de mecanismos como las cooperativas mixtas (reflejadas en la ley estatal y por algunas leyes autonómicas) en la que se admiten socios 'capitalistas', que reciben una remuneración por el capital aportado a la sociedad y disponen de la posibilidad de votar en la Asamblea General, o a través de la figura de la 'persona inversora' recogida por la ley cooperativa andaluza.

En cuanto al cuestionario adhoc realizado a las mayores cooperativas agroalimentarias españolas, los resultados obtenidos hasta la fecha reflejan que - a pesar de poder implementar las innovaciones comentadas anteriormente, con la 'libertad' que la legislación española en materia cooperativa les da en ese aspecto - no todas son habitualmente introducidas o utilizadas por las mismas, como son generalmente:

- la inclusión de personas no socias en la composición del Consejo Rector (existente sólo en un 19% de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, porcentaje un tanto superior al de las cooperativas agroalimentarias de la UE-27: 14%)
- la presencia de expertos externos en el Equipo Supervisor (en un 8% de cooperativas agroalimentarias españolas, frente al 27% de la media europea)
- la creación de un Consejo de Socios - o Asamblea General de Delegados- (con datos muy similares a la media europea: 15% aprox. de la muestra)
- la separación legal entre cooperativa y compañía; suceso poco habitual, al contrario de lo que sucede en países como Holanda o Alemania. En el caso de las cooperativas agroalimentarias españolas

encuestadas, éstas estarían dispuestas a hacerlo fundamentalmente para el supuesto de poder aumentar las operaciones con terceros.

- o la formación de estructuras de propiedad híbridas que se encuentra en pocos países de la UE-27, como por ejemplo Alemania o Dinamarca. En este caso, la mayor parte de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas, no percibían como una necesidad actual el conseguir mayor financiación propia - más allá de los socios.

Por el contrario, aspectos como la profesionalización de la gestión o la introducción del voto proporcional, sí que se observan en una gran parte de las cooperativas agroalimentarias españolas encuestadas. En concreto, en un 80% de las cooperativas agroalimentarias españolas existe un gerente profesional gestor no miembro del Consejo Rector (frente al 60% de la media europea). En cuanto al voto proporcional en la Asamblea General, éste se aplica en un 46% de los casos españoles (porcentaje superior al 20% reflejado en las cooperativas agroalimentarias de la UE-27).

Por último, en referencia al papel de la mujer en los Consejos Rectores o equipos directivos de las cooperativas agroalimentarias españolas, se detecta una baja presencia de mujeres en los Consejos Rectores (30% de los casos españoles), siendo ésta mayor en los equipos directivos de las cooperativas encuestadas (61%).

Referencias

Alzola Berriozabalgoitia, I. (2009). La cooperativa mixta: una de las fórmulas previstas por el legislador vasco y estatal que permite captar financiación de terceros. <http://www.legaltoday.com/practica-juridica/mercantil/cooperativas/la-cooperativa-mixta-una-de-las-formulas-previstas-por-el-legislador-vasco-y-estatal-que-permite-captar-financiacion-de-terceros>

Arcas Lario, N. (2011). El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito. Fundación Cajamar. Almería.

Arcas Lario, N., Hernández Espallardo, M. (2013). Tamaño y competitividad. Experiencias de crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas. Ed.: Cajamar Cajarural.

Bekkum, O.F. (2013). “Las 100 principales cooperativas agroalimentarias del mundo”. In: ‘El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial’, Mediterráneo Económico, 24, 33-40.

Bel Durán, P., Fernández Guadaño, J. (2002). La financiación propia y ajena de las sociedades cooperativas. CIRIEC-España, (42), 101.

Bonafé, J. (2015). <http://www.agro-alimentarias.coop/reportajes/ver/MzEw>

Bijman, J. C., Hendrikse, G., Van Oijen, A. (2013). “Accommodating Two Worlds in One Organisation: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives”. *Managerial and decision economics*, 34: 204-217.

Bijman, J. C. Iliopoulos, K.J. Poppe, C. Gijssels, K. Hagedorn, M. Hanisch, G.W.J. Hendrikse, R. Kühn, P. Ollila, P. Pyykkönen, G. van der Slangen (2012). “Support for Farmers’ Cooperatives; Final report”. Wageningen: Wageningen UR.

Bijman, J. (2013). “Las cooperativas agroalimentarias en la UE. Empresas modernas con retos modernos”. En ‘El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial’, Mediterráneo Económico, Vol. 24, págs. 41-60.

Bijman, J; Hanisch, M., Van der Slangen (2014). “Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85: 4; 641-661.

CCAE - Cooperativas Agroalimentarias de España (2013)

- Chaddad, F., Cook, M. (2004). “The Economics of Organization Structure Changes: a US perspective on demutualization”. *Annals of Public and Cooperative Economics* 75:4, págs. 575–594.
- Chaddad, F., Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22.
- Chaves, R. (2004). “Gobierno y democracia en la economía social”. *Mediterráneo Económico*, 6, 27-44.
- Cronan, G. (1999). “Something for Nothing - It's Fabulous”: An Australian Perspective of Demutualisation. *The World of Co-operative Enterprise*, 11-28.
- COGECA (2014). Cogeca report on developments in EU agri-food cooperatives “Development of agricultural cooperatives in the EU 2014”. Brussels, 5th February, 2015.
- Coque, J. (2008). “Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial” *REVESCO*, N° 95.
- Hanisch, M., J. Rommel (2012). “Support for Farmers’ Cooperatives; Final report”. Wageningen: Wageningen UR.
- Juliá, J.F., Meliá, E. (2015). “Agri-food cooperative enterprises: From Ballestero to Bijman”. *Economía Agraria y recursos naturales*, 15 (1): 155-166.
- Malhotra, N.K. (2004).” *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*”, 4 th. México: Ed. Prentice Hall.
- Ley 8/2003, de 24 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana / Ley 4/2014, de 11 de julio, de modificación de la Ley 8/2003, de 24 de marzo, de la Generalitat, de Cooperativas de la Comunitat Valenciana.
- Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. BOE núm. 170.
<http://www.observatorioeconomiasocial.es/area-juridica-cooperativas.php>
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (España) -
<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/ley-de-fomento-de-la-integracion-cooperativa/asociacionismo-agroalimentario/default.aspx>.
- Puentes, R., Velasco, M.M., Vilar, J. (2009). “El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas”. *REVESCO*, N° 98.
- Van der Sangen, G.J.H., J. Bijman (2012). “Support for Farmers’ Cooperatives; Final report”. Wageningen: Wageningen UR.

El gobierno de las cooperativas de crédito: compromisos legales y morales

Palomo-Zurdo, Ricardo^a; Lázaro-Aguilera, Isabel^b y Rey-Paredes, Virginia^c

^aUniversidad CEU San Pablo y Cátedra “José Barea” del Instituto de Estudios Fiscales, España, palzur@ceu.es. ^bUniversidad CEU San Pablo, Madrid. España, mariaisabel.lazaroaguilera@ceu.es.

^cUniversidad Internacional de la Rioja (UNIR) y Dictum Abogados, España Virginia.rey@unir.net.

Abstract

El buen gobierno es una cuestión crucial y trascendente para las organizaciones empresariales que se ha acentuado en los últimos años como instrumento de respuesta para atenuar futuras crisis económico-financieras. La regulación legal, el activismo societario y las mayores demandas de transparencia han acentuado el interés por los códigos de buen gobierno y el cumplimiento normativo o “compliance” con un enfoque ético y de responsabilidad que coincide con los principios cooperativos y con la actuación de las cooperativas de crédito. Sin embargo, debe profundizarse aún para que esta cultura corporativa se inserte legal y moralmente en el ADN de estas instituciones. El presente trabajo ofrece una visión objetiva pero también crítica en algunos aspectos con la cuestión del gobierno corporativo y hace referencia a cuestiones conexas como el género en los órganos de gobierno.

Palabras clave: gobierno corporativo, cooperativas de crédito, género, ética, moral, compromiso.

Resumen

It has been shown in the last years that corporate governance is crucial for organizations and is an instrument that can be used to mitigate the effects of future financial and economical crisis. The legal regulations introduced, the increase in shareholder activism as well as the demand of transparency have made organizations emphasize on the use of good governance and compliance codes based on ethics and responsibility. These codes are the principles of credit unions and main objectives searched by them. However, there is still a need for this corporate culture to be legally and morally inserted in the DNA of these institutions. This paper provides an objective but also critical view to some aspects of corporate governance and refers to related issues such as the gender in governing corporate bodies.

Keywords: corporate governance, credit unions, gender, ethics, moral, commitment.

1. El Gobierno Corporativo.

El gobierno corporativo es un concepto amplio de “perfiles imperfectamente definidos” aunque con una acepción globalmente interpretada por su denominación anglosajona de *corporate governance*.

La gobernanza recoge un conjunto de mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad de una organización, independientemente de cuál sea la propiedad o la finalidad de la misma. Una buena gobernanza favorece la existencia de instituciones más transparentes y democráticas ya que promueve la equidad, la participación, el pluralismo y la responsabilidad.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define el gobierno corporativo como el conjunto de medios internos por los cuales las compañías son dirigidas y controladas para mantener y crear valor. Abarca así un conjunto de prácticas empresariales que presiden las relaciones entre los participantes de una empresa; esto es: el equipo directivo, su Consejo de Administración u órgano equivalente (por ejemplo, el consejo rector en las sociedades cooperativas), sus accionistas o socios y otras partes interesadas (los denominados *stakeholders*). También proporciona la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el cumplimiento o *compliance* (OCDE, 1999 y 2004).

La OCDE pretende así ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países. Estos principios son normas no vinculantes, pero constituyen una buena guía para su implantación, susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región pues pretenden:

- a. Garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas o socios.
- b. Garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a las compañías, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
- c. Promover la transparencia y eficacia de los mercados y articular la distribución de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
- d. Amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas o socios, garantizándoles un tratamiento equitativo.
- e. Fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

El Banco Mundial entiende que el gobierno corporativo se puede definir como el conjunto de estructuras y procesos por los que las compañías son dirigidas y controladas. De este modo, un buen gobierno corporativo ayuda a las empresas a operar de manera más eficiente, al tiempo que contribuye a mejorar el acceso al capital, a mitigar los riesgos y a ofrecer garantías y salvaguardas frente a una eventual mala administración. Por extensión, el gobierno corporativo también puede contribuir al desarrollo en general, ya que un mayor acceso al capital promueve nuevas inversiones, estimula el crecimiento económico y ofrece oportunidades de empleo.

Una adecuada política de gobierno corporativo proporciona a las empresas más transparencia y responsabilidad frente a los inversores y atiende a las posibles inquietudes de accionistas o socios.

A pesar de esta concepción general, no existe un modelo único de gobierno corporativo, ni un modelo específico que pueda aplicarse de forma diferenciada a cada forma jurídica, aunque existen algunos elementos comunes que subyacen al buen gobierno corporativo en toda empresa u organización

Empresarial. Por ello, desde hace años prácticamente todas las organizaciones representativas de la economía social han desarrollado diversas actuaciones en materia de gobierno corporativo de las instituciones que representan.

En este sentido, en los últimos años se han redactado numerosos códigos de buen gobierno en un gran número de países y en infinidad de compañías y organizaciones empresariales, que se han centrado en aspectos fundamentales de lo que debería ser el buen gobierno de una empresa, incidiendo especialmente en la composición de su consejo de administración o consejero rector como máximo órgano de gobierno (número de consejeros, porcentaje de consejeros ejecutivos, dominicales e independientes, género de los consejeros, etc.); en la estructura del mismo (composición de las diversas comisiones delegadas específicas en materia de nombramientos y retribuciones, auditoría, desarrollo sostenible, etc.); así como en las funciones que le corresponde desempeñar, siendo especialmente relevante la protección y defensa de los intereses de los socios y accionistas minoritarios (Olcese et al., 2008).

Un código de buen gobierno es un conjunto de principios, normas y buenas prácticas que pretenden mejorar el gobierno corporativo de las empresas, a modo de recomendaciones. Por ello, los códigos de buen gobierno, aunque no son de obligado cumplimiento tartan de configurar un patrón de comportamiento empresarial que trascienda hacia el desarrollo de buenas prácticas de dirección y gestión empresarial. Su reconocimiento y necesidad de aplicación se ha visto reforzado como consecuencia de la periódica sucesión de casos e incluso escándalos por falta de ética en los negocios y de prácticas abusivas realizadas por algunas compañías y organizaciones empresariales.

Entre los muchos códigos de buen gobierno, cabe citar el Informe Cadbury (1992), el Informe Greenbury (1995), el Informe Higgs (2003) y el Informe Hampel o Código Combinado en Gobierno Corporativo (1998, reformado en 2003) en el Reino Unido; En Alemania destaca el Código Alemán de Gobierno Corporativo (2003); en Italia el Código de Autodisciplina para las Sociedades Cotizadas (1999); en Francia el Informe Vienot (1995) y los Principios del Gobierno de las Empresas (2003); los Diez Principios de Gobierno Corporativo de la Bolsa de Luxemburgo (2006); la Ley Sabarnes-Oxley (2002) en Estados Unidos. En el ámbito supranacional destaca el Informe Winters (2002) de la Comisión Europea; los Principios de la OCDE (1999, reformados en diversas ocasiones hasta 2004 y en proceso de revisión) y las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas (2005).

En España procede citar la Comisión Olivencia (1998), el Informe Aldama (2003) y el Código Unificado de Buen Gobierno (2006 y actualizado en 2013). El Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2006, actualizado en 2013) y la Comisión de Expertos en materia de Gobierno Corporativo (2013).

En lo que afecta a las sociedades cotizadas, el artículo 61 bis de la Ley del Mercado de Valores (Ley 24/1988, del 28 de julio), recoge que deben hacer público con carácter anual un informe de gobierno corporativo. El informe anual de gobierno corporativo es objeto de comunicación a la Comisión Nacional del Mercado de Valores y se publica como “hecho relevante”. Por su parte, el Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas (2013) formula las recomendaciones que deben considerar las sociedades cotizadas para cumplimentar la obligación de información impuesta por ese precepto. Las recomendaciones abarcan distintos aspectos vinculados al buen gobierno corporativo, en materia de estatutos y junta general de accionistas (limitaciones estatutarias, competencias de la Junta, fraccionamiento del voto); consejo de administración (competencias, tamaño, estructura funcional, proporción entre consejeros dominicales e independientes, número de consejeros independientes, diversidad de género, desarrollo de las sesiones, evaluación periódica); consejeros (selección, idoneidad nombramiento y reelección, información pública sobre consejeros, cese y dimisión); y funcionamiento de las comisiones delegadas (Comisión Delegada, Comité de Auditoría, Comisiones de Nombramientos y Retribuciones, Comisiones de supervisión y control).

Lo relevante de la regulación en materia de gobierno corporativo y de las múltiples recomendaciones en relación con los códigos éticos es que, aunque la mayoría de estos informes y de códigos en general están

pensados para su aplicación legal o aconsejada (lo que suele llevar a una obligación moral por imagen de mercado en muchos casos) en las grandes corporaciones que cotizan en Bolsa, también pueden y deberían extrapolarse en su adecuada traslación y adaptación a las pequeñas y medianas empresas y, entre ellas, lógicamente a las sociedades cooperativas.

Prácticamente en toda empresa, con independencia de su forma jurídica, se puede establecer una cadena de gobierno corporativo, con una determinada estructura de responsabilidad y que debe servir para conocer el modo en que se toman las decisiones dentro de una organización empresarial y el papel de los grupos de poder que intervienen en las mismas.

El objetivo final es establecer unas pautas que beneficien al conjunto de grupos que tienen intereses en la empresa, prevaleciendo el interés general de la organización. Por ello, esa cadena de gobierno corporativo debe recoger el modo de resolver los conflictos de interés que pudieran surgir entre dichos grupos que detentan el poder en la empresa, los conflictos de agencia entre propietarios y directivos y, también; un aspecto de gran importancia, como es el papel de los directivos en lo que respecta a sus responsabilidades en la toma de decisiones. Esto plantea la recurrente cuestión de si los directivos han de hacer prevalecer los intereses de los propietarios, o bien, si su función es defender los intereses de la organización en su conjunto, incluyendo también los del resto de grupos con intereses en la empresa (como sería el caso de los grupos minoritarios y cada uno de los socios de una sociedad cooperativa, con independencia de su relevancia personal o profesional en la misma).

La plasmación efectiva de las actuaciones en materia de gobierno corporativo queda registrada en el Informe de Gobierno Corporativo, que debe facilitar una información completa y detallada de la estructura y de las prácticas de buen gobierno aplicadas. En España, las sociedades anónimas cotizadas, las entidades financieras y otras entidades que emitan valores admitidos a negociación en mercados oficiales de valores tienen la obligación de elaborar un informe anual de gobierno corporativo, objeto de presentación en el Registro Electrónico de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Su formato, contenido y estructura viene determinado en la Circular 5/2013, de 12 de junio, de la CNMV. Dicha norma tiene por objetivo, en aras de la transparencia, ampliar y reforzar el contenido de los informes sobre gobierno corporativo así como del informe anual sobre remuneraciones, y viene impuesta por las modificaciones introducidas por la Ley 2/2011, de Economía Sostenible, y por el Real Decreto-Ley 11/2010, sobre régimen jurídico de las cajas de ahorros.

En este sentido, las cooperativas de crédito tendrían mayor autonomía en esta materia regulatoria, dado que no se encuentran obligadas por la Ley a presentar un informe de gobierno corporativo ni a dar explicaciones del grado de aplicación de las recomendaciones; ahora bien, existiría una excepción a este planteamiento general, de aplicación para todas las sociedades en función de su naturaleza jurídica que es el citado supuesto de que realicen emisión de valores que se negocien en mercados oficiales, en cuyo caso se hace obligatoria la confección del informe.

Cabe añadir, en relación con el gobierno corporativo de las empresas, la actual importancia del denominado cumplimiento normativo, como traducción de la voz anglosajona *compliance*, y que se refiere a los sistemas que establecen las empresas para detectar y prevenir infracciones o malas prácticas. Ello procede, tanto de la regulación legal al respecto, como de las recomendaciones de su aplicación por parte de diversos organismos nacionales e internacionales, y de la propia regulación interna que en esta materia deseen establecer las compañías.

2. El rol de los consejeros independientes en el Gobierno Corporativo.

Las principales funciones de un Consejo de Administración o Consejo Rector (en el caso de las sociedades cooperativas) son la supervisión y el control.

Bajo esta premisa la credibilidad de la función de supervisión se refuerza y adquiere naturaleza especial con la figura del consejero independiente. “Independencia” implica que el consejero debe defender y

representar únicamente los intereses de la compañía, y no los propios ni los de ningún grupo de accionistas, socios u otros *stakeholders*.

Según la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV, 1998), los consejeros independientes son consejeros externos⁸ que se integran en el Consejo de Administración en razón de su alta cualificación profesional y al margen de que sean o no accionistas (o socios). La existencia de los consejeros independientes dentro de los Consejos promueve la objetividad, la independencia y la imparcialidad en el análisis de la información presentada por la administración de la empresa a dicho órgano de gobierno; por ello su existencia debería contribuir de forma eficiente en la toma de decisiones en las empresas.

El denominado Informe o Código Conthe (2006), recoge diversas recomendaciones en relación con los consejeros independientes; así, indica que, al menos un tercio de los consejeros de la empresa deben ser independientes y que cuando el Presidente de la empresa sea también el primer ejecutivo, debe otorgar poderes a un independiente. También, debe haber reglas en cuanto al número de consejos a los que puede pertenecer un mismo consejero. La estructura de participación de las categorías del consejo en las comisiones debe ser similar a la del consejo; y la mayoría de los miembros de la comisión de nombramientos deben ser consejeros independientes.

Supuestamente, la integración de uno o varios consejeros independientes en un Consejo de Administración ofrece a los accionistas (o socios) y a las empresas un valor añadido que puede orientarse al crecimiento y mejor posicionamiento de las mismas.

El consejero independiente aportaría así su contribución en la visión Empresarial y colaboración en el diseño de estrategias; su profesionalización de la estructura directiva de la compañía, participando tanto en la selección como en la evaluación de directivos y suavizando los procesos sucesorios en dicha Dirección. Además impediría que el consejo se convirtiese en un mero foro de discusiones entre los diversos grupos de poder o propietarios y generaría una mayor confianza entre accionistas y socios. Sin embargo, dado que el consejero independiente es generalmente propuesto por alguna persona de la dirección, aunque ello deba ser refrendado por los socios o accionistas en las juntas generales o asambleas; y dado que, en general percibe unos honorarios acordes con su función, dedicación, competencia y responsabilidades asumidas, pierde parte de su ideal o pretendida independencia.

3. Gobierno corporativo, idoneidad y honorabilidad de los consejeros en las entidades financieras: una valoración moral.

La reciente crisis económica y financiera ha revelado la importancia de contar con normas e instrumentos adecuados para regular las actuaciones de las entidades que actúan en los mercados financieros.

De modo contundente, Olivencia (2012) señala que *falló el resorte de la supervisión y control de los organismos reguladores, que no son los que dictan reglas, sino los vigilantes del regular funcionamiento del sistema, quizás por excesiva confianza en la autorregulación. Pero eso no es culpa del sistema de corporate governance, sino de los encargados de vigilar su correcto funcionamiento. Los responsables son quienes no ejercieron correctamente las competencias que en el sistema de mercado les estaban encomendadas: los miembros de los órganos de vigilancia y supervisión; los auditores encargados de verificar y censurar las cuentas sociales; las agencias de rating a las que compete la calificación de valores y emisores. Son funciones regidas por normas imperativas, existentes y en vigor, pero que se han ignorado, o abiertamente se han incumplido, infringido o defraudado.*

La regulación normativa del gobierno de las empresas se ha desarrollado considerablemente y ha evolucionado hacia un sistema cada vez más amplio e imperativo. *En lo que respecta a las entidades financieras, el Real Decreto 256/2013 modificó diversas normas en materia de requisitos de*

⁸ Dentro de la categoría de los consejeros externos hay que distinguir, por un lado, los consejeros independientes y, por otro, los consejeros dominicales, que son los que acceden al Consejo de Administración por ser titulares o por representar a los titulares de paquetes accionariales de la compañía con capacidad de influir por sí solos, o por acuerdos con otros, en el control de la sociedad.

honorabilidad, experiencia y buen gobierno, siguiendo las directrices de la Autoridad Bancaria Europea (EBA). La norma concibe la idoneidad de los consejeros, directores generales y otras personas con funciones clave o de control interno en la organización como una ponderación de tres virtudes: la honorabilidad personal, la acreditación de conocimientos-experiencia y la capacidad de dedicación y no concurrencia con otras actividades.

Según Conthe (2012), para que los consejos de administración desempeñen con eficacia su tarea de control de riesgos y supervisión de los gestores, será imprescindible que sus miembros no sólo actúen con independencia, sino que tengan suficiente conocimiento o experiencia profesional sobre el ámbito de actuación de las compañías.

En primer lugar, por lo que respecta a la acreditación de los conocimientos o experiencia que hagan merecedor del cargo de consejero al candidato a estos puestos, cabe decir que en un entorno de abundancia de profesionales y de hiperinflación de títulos, con amplios currícula que suman una o dos licenciaturas y uno o dos Master o un MBA, a lo que cabe añadir acreditaciones profesionales del ámbito financiero, ornamentado con formación en otros países, con el dominio de idiomas y con amplia experiencia profesional, parece que no debería haber problema en poder contar con magníficos y acreditados profesionales en óptimas condiciones para desarrollar -con empeño y desempeño- las altas responsabilidades de esos ansiados puestos, especialmente cuando la dieta es suculenta (Palomo, 2013b).

Ahora bien, la realidad es tozuda, pues no son, o no han sido, pocos los consejeros de entidades financieras que no pueden presumir de esa acreditada formación y experiencia que hipotéticamente se presume para su nombramiento. Quizá lo fueron más en el pasado -y más aún cuando se trataba de cajas de ahorros- dado el nefasto protagonismo de la cuestión política en el acceso a esos puestos del máximo órgano de gobierno. De hecho, algunos consejos de administración se configuraban como un coto cerrado idóneo para el intercambio de intereses y para el amparo de favores y otras prebendas que daba cabida tanto a buenos y reputados profesionales o empresarios como a otros miembros de más dudosos fundamentos, por no hablar de la singularidad contradictoria de sindicalistas, perceptores igualmente de las sustanciosas cuantías económicas que constituyen las “dietas” y a las que no renunciaban ni cedían.

A muchos les consta que, a menudo, el acceso a los sillones de los consejos de administración, no emana de la romántica idea de que los accionistas o socios proponen a quien desean que les represente en el gobierno de la empresa o entidad. Muy al contrario, en no pocos casos son los ya consejeros en ejercicio, la presidencia o la alta dirección de la entidad la que propone -y casi dispone- candidatos que, posteriormente, reciben el asegurado visto bueno de la concurrida y dirigida junta de accionistas o asamblea de socios. Sin lugar a dudas, su designación tiene bastante que ver con el reforzamiento de la cúpula de la entidad y su continuismo.

En ese escenario, sólo los consejeros que acceden por derecho propio en representación de su participación significativa en las instituciones (una vez cumplidos los exigentes requisitos estatutarios); así como los llamados consejeros dominicales que, -estos sí-, defienden con uñas y dientes los intereses de las empresas que representan, pueden ser capaces de plantear batalla y de exigir las cuentas debidas, así como la racionalidad en las grandes decisiones de la entidad.

Aparte de la formación académica y profesional, es cierto que la experiencia es necesaria y puede ser clave; pero esa experiencia debe estar relacionada con el sector de actividad en el que se va a manejar el consejero. Ciertamente muchas cualidades directivas son exportables entre sectores de actividad; pero en el caso de entidades financieras, lo específico de su actividad y regulación y, sobre todo, los efectos sobre terceros en cuestiones de orden económico y social, tan sensibles como el ahorro y la inversión, debían obligar a contar con una experiencia y conocimientos adecuados. Actualmente la sociedad se pregunta cómo políticos que conducían con mayor o menor acierto un Ministerio, una Comunidad Autónoma o una diputación, pasaban a estar al mando de una entidad financiera.

De nuevo, puede resultar escaso que la normativa no sea precisa con lo que considera “acreditación de conocimientos y experiencia”. Cabe entender que, como mínimo, habría que contar con estudios superiores o universitarios, pero adicionalmente sería más que razonable poder acreditar conocimientos y/o experiencia en este sensible sector de la actividad económica de un país.

En segundo lugar, por lo que respecta a la honorabilidad (Palomo, 2013a), en el ámbito de la economía, de la empresa -y también de la política- es un concepto indefinido y por ello siempre ajustable e interpretable subjetivamente. *Un concepto tan sublime como la honorabilidad -o el honor- en su sentido más amplio, es algo de lo que desafortunadamente no pueden presumir muchos dirigentes en ese complejo mundo de los negocios -y también de la política-, lo que genera un creciente rechazo social que se agudizó por la frustración propia de la crisis económica recientemente vivida.*

Hablar de honor, nos retrotrae a tiempos pasados, casi caballerescos, en los cuales las cosas se hacían muchas veces por honor, es decir, por la convicción del cumplimiento del deber o de hacer con rectitud lo que se debía. El ser hombre o mujer de honor parece haberse diluido y relativizado con el tiempo.

Puede ser escaso que la normativa sólo indique que la honorabilidad personal, profesional y comercial sea entendida como una evaluación de la trayectoria del sujeto, haciendo especial referencia a que, al menos, no consten sanciones o penas por incumplimientos o infracciones de normas administrativas o de alguna naturaleza penal. El citado Real Decreto se ve necesitado de una posterior doctrina administrativa o jurisprudencia que permita concretar cuáles son los indicios o hechos por los que una persona puede no cumplir con el requisito de honorabilidad. Así, por ejemplo, ¿puede una sanción administrativa por incumplimiento de normas de blanqueo de capitales inhabilitar como idóneo a un candidato a un cargo relevante en una entidad financiera?.

Por tanto, la redacción de la norma en este aspecto es escasa, aunque debería confiarse más en el criterio de racionalidad de los que la aplican y hacen que se cumpla, pues puede ser enorme la distancia entre las malas prácticas de una persona y la línea roja que marca una sanción expresa. Son muy conocidas y reconocidas trayectorias personales de honorabilidad y también lo contrario, esto es, malas prácticas o al menos discutibles, sin que por ello sean sancionables legalmente.

Según nos dicte la conciencia, y dejando a un lado el daño que la expresión de “lo políticamente correcto” nos ha hecho a todos, cabe aventurar estos escenarios de reacción ante estas reflexiones: habrá quienes estén de acuerdo con los párrafos anteriores, porque realmente son honorables y se sienten identificados con lo expuesto; también existirán los que no estén de acuerdo con ello, porque, sean o no honorables, encuentren otros puntos de vista o argumentaciones; habrá quienes hayan hecho introspección, saben que no son del todo honorables y asumen la culpa, quizá víctimas de circunstancias que ellos mismo se han visto obligados a aceptar; y en el peor de los casos, existirán quienes no son realmente honorables pero se manifiestan conformes con lo expuesto y asienten convencidos, pues ya no pueden ver que perdieron su honorabilidad en algún momento y que funcionan con una suerte de falsos valores con los que autojustifican su incorrecto proceder y su falsa honorabilidad. Esperemos que sean los menos.

4. El gobierno corporativo en las cooperativas de crédito y otras cuestiones como el género.

Como entidades financieras, las cooperativas de crédito están sometidas a una especial regulación que incide de modo principal en su actividad y que parece prevalecer o destacar sobre los planteamientos generales de gobierno corporativo que predominan en las entidades de economía social por su forma jurídica.

El Fondo Monetario Internacional (2010) ("Redesigning the Contours of the Future Financial System", IMF staff position note – 16 de agosto de 2010 SPN/10/10) destaca el papel esencial de los bancos

cooperativos: *estos bancos, menos dependientes de las expectativas de los accionistas, en general pudieron evitar muchos de los errores que cometieron las entidades del sector privado más grandes. Aunque no siempre son vistos como las entidades más eficaces, vibrantes o innovadoras, en muchos países cubren de manera fiable y segura las necesidades de crédito de las pequeñas y medianas empresas y de muchos hogares.*

Las cooperativas de crédito españolas deben verse y compararse con el resto de entidades financieras. En la actualidad, el sistema bancario en general está sometido a una estricta supervisión en materia de cumplimiento normativo. Sin embargo, son bastantes las voces, incluidas las del Banco Central Europeo y de la Autoridad Bancaria Europea (EBA), las que afirman que la naturaleza no vinculante de una parte sustancial del marco de gobernanza empresarial, basado en los códigos de conducta, no ha llevado a las instituciones a implantar efectivamente prácticas de gobernanza empresarial sanas. A este respecto, es relevante añadir que los costes por litigios⁹ pueden tener un impacto suficientemente significativo en la base de capital de las entidades; pudiendo reducir su rentabilidad, la retribución de los accionistas y la confianza de los inversores. Las entidades financieras afrontan el reto de establecer una adecuada cultura de riesgos, pero también otras materias más sensibles como las prácticas de gestión o la remuneración de los directivos.

En las cooperativas de crédito cabe señalar una serie de riesgos o inquietudes a las que se enfrentan en materia de gobierno corporativo, no muy diferentes a los que afectan a otras entidades financieras. Así un elemento de riesgo clave es la supuesta permisividad a la aplicación de comportamientos oportunistas por parte de los órganos de dirección de las cooperativas de crédito; así como una posible inadecuada utilización de excedentes de capital. Pero a ello debe añadirse el riesgo de desmutualización o pérdida del sentimiento de bien o propiedad colectiva de la entidad en favor de directrices de comportamiento más afines a las sociedades por acciones, con mayor relevancia del ánimo de lucro, el ejercicio de la propiedad por la proporcionalidad en su posesión y la prevalencia del interés individual del socio frente al colectivo.

En las cooperativas de crédito, las limitaciones o la formalidad nominal de las participaciones que deben adquirirse para ser socio, la estructura de los órganos societarios, la honorabilidad, las incompatibilidades o incapacidades, y las prohibiciones y responsabilidades de los miembros de sus órganos de gobierno y dirección son equivalentes al de las sociedades anónimas; sin embargo, la propia naturaleza cooperativa que determina una atención preferente a las necesidades financieras de sus socios, la movilidad de la condición de socio (principio de puerta abierta), el régimen económico y político de las aportaciones al capital, la posibilidad de juntas preparatorias y asambleas de delegados y los fondos sociales obligatorios, los límites a la participación del 20% para personas jurídicas y 2,5% para físicas) que dificulta el encaje de consejeros independientes, la no participación de los socios en la capitalización del excedente anual a disposición de la Asamblea General más que en el importe de los fondos de reserva voluntarios son diferencias consustanciales a su naturaleza societaria y económica lo suficientemente relevantes para solicitar un modelo de gobierno corporativo propio (Ontiveros y Sánchez, 2012).

Desde otro punto de vista, mientras que los socios, en su faceta de inversores, sólo reciben la retribución por sus aportaciones al capital, los socios como receptores de la actividad cooperativizada y otros grupos de interés (en diversa medida) se benefician comunmente de las implicaciones para el desarrollo sostenible que ejercen las cooperativas de crédito en su ámbito territorial.

En el caso de las sociedades cooperativas, incluidas las de crédito, un asunto de especial interés en materia de gobierno corporativo está ligado a la dimensión de las entidades. Así, un distanciamiento entre la base societaria y la dirección implica una mayor separación entre propiedad y control y puede provocar una distribución desigual del poder dentro de la cadena de gobierno corporativo, de manera que determinados grupos sean los que controlen las decisiones que se toman en su propio beneficio, perjudicando al resto de grupos. Por ello, es especialmente relevante establecer los mecanismos de control

⁹ Cabe citar el caso de Deutsche Bank en Alemania, enfrentado a varios litigios para lo que ha precisado realizar importantes provisiones.

del gobierno corporativo que eviten estos supuestos y que garanticen la no desnaturalización, desarraigo y deslocalización de la dirección de las sociedades cooperativas, para evitar así la pérdida de su esencia diferencial y de su cultura corporativa diferenciadora y sustancial, que es el elemento de pervivencia de esa organización empresarial (Palomo et al., 2015 y Gutiérrez et al., 2013).

Por otra parte, en los últimos años, la cuestión del género se ha convertido en parte esencial del gobierno corporativo de las empresas. Muchos estudios sobre esta materia se han centrado en las grandes compañías y, principalmente, en las empresas cotizadas en Bolsa. En el caso del sector bancario, se han estudiado los bancos (Mateos et al., 2011 y 2012; Echebarría y Larrañaga, 2004), pero apenas hay literatura especializada sobre otras entidades financieras, como ocurre con el sector de los bancos cooperativos o cooperativas de crédito; teniendo estos, además, la particularidad de no ser sociedades anónimas, ni cotizar en mercados de valores.

Si bien el talento directivo no es o no debería ser una cuestión de género, es notoria la menor representación de las mujeres en los máximos órganos de gobierno de las compañías. Así, en España, las mujeres suponen el 17% de los puestos de consejeros/as en el conjunto de las compañías incluidas en el índice selectivo de la Bolsa de Madrid, el IBEX-35. Un porcentaje apreciable y mucho mayor que el de hace años, si bien, desde el año 2009, parece haberse ralentizado, según el informe internacional Women In Business presentado en 2014.

Para España, el Índice Spencer Stuart de Consejos de Administración 2014, que analiza 92 compañías cotizadas españolas (34 de ellas del IBEX 35 –excluida Arcelor Mittal-) concluye con una cifra del 13% de mujeres en sus consejos de administración (superior al 11% del año 2012, al 8% del 2008 y al 4% de 2003) lo que muestra un crecimiento muy significativo, aunque lejos de otros países (31% en Francia, 22% en Alemania; 21% en RU y en EEUU; 18% en Bélgica; 17% en Países Bajos e Italia).

Según la Comisión Europea, un creciente número de estudios sugieren que los consejos de administración en los que se da un equilibrio de géneros disponen de un potencial para mejorar la situación financiera de las empresas, dado que una mayor presencia de mujeres en los puestos directivos puede contribuir a un entorno de trabajo más productivo e innovador (Berenguer et al., 2004) y a mejorar la rentabilidad de la empresa en su conjunto; si bien, los resultados no parecen concluyentes (Cóndor, 2009). Esto se puede deber, principalmente, a una mentalidad más diversa y colectiva que incorpora una gama más amplia de perspectivas y adopta así decisiones más equilibradas. Igualmente se ha detectado cierta relación entre la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad de las empresas y la eficiencia empresarial (Castaño, 2009). En esta línea procede indicar la abundancia de estudios que tratan de analizar la relación entre los resultados de las entidades financieras y la responsabilidad social corporativa –no siempre concluyentes– (Brown y Whysall 2010); o bien desde la óptica del llamado “techo de cristal” que pueden encontrar las mujeres para el acceso a los puestos de máxima responsabilidad (CEPES-Andalucía, 2010; Consejo Superior de Cámaras de Comercio, 2008).

Para algunos autores, una mayor ponderación del género femenino en los órganos representativos de las empresas (en el caso de las cooperativas) puede ayudar a que en las deliberaciones de estos órganos se logre que las condiciones de trabajo mejoren y se contribuya a mediar para conseguir un equilibrio económico, social, cultural y de conciliación familiar en este tipo de entidades (Malama, 2004).

En este sentido, los recientes procesos de reestructuración acontecidos en el sector financiero, originados en gran medida por las consecuencias de la crisis financiera, han reconfigurado el mapa bancario en pocos años. Cabe plantear si tales procesos han actuado como catalizador de una mayor incorporación de mujeres a los consejos de administración de las entidades; o si por el contrario no han influido o lo han hecho en sentido contrario y, particularmente, qué efectos han tenido –en su caso- sobre el desempeño de estas entidades (Condor, 2009).

Palomo et al., (2013), han analizado el posible efecto que la presencia de mujeres en los consejos de administración puede tener sobre la eficiencia de las compañías. Un análisis sectorial que aporta hallazgos

apreciables al estar centrado en un determinado subsector de la actividad bancaria. Concretamente, se ha analizado el caso de las cooperativas de crédito españolas, motivado por el interés en apreciar la influencia del género en los órganos de dirección en estas entidades durante un amplio período de tiempo que incluye tanto los años de expansión económica (2000-2007) como los correspondientes a la crisis financiera (2008-2013) y la aguda reestructuración del sector, siendo además empresas no cotizadas y muy homogéneas en su modelo de negocio, eminentemente doméstico y con carácter territorial. El análisis realizado utilizaba un modelo dinámico de datos de panel sobre el período muestral 2000-2013 lo que precisó identificar por género a cada uno de los 12.727 miembros de los consejos de administración de 64 entidades a lo largo de 14 ejercicios económicos. El objetivo era comprobar si la proporción de mujeres había influido en la eficiencia de la banca cooperativa en el período muestral analizado; a lo que se añade también el efecto de otras magnitudes económico-financieras y de la propia crisis.

A este respecto, no se pudo encontrar una relación clara en tal sentido, es decir que las variables económico-financieras utilizadas no influyen conjuntamente en el hecho de que los consejos cuenten con una mayor proporción de mujeres; y esto puede deberse a varias razones; entre ellas cabría indicar que la presencia de mujeres en el sector de las cooperativas de crédito que se ha estudiado no resulta especialmente destacada.

Si por el contrario se realiza un análisis individual de la influencia que el porcentaje de mujeres tiene en cada uno de los indicadores por separado, se ha contrastado que, en la mayoría de los años, sí que influye en ellos.

Con el análisis realizado es posible apreciar el modo en que ha evolucionado la presencia de mujeres en los consejos rectores de las cooperativas de crédito españolas para el período muestral; pero permite avanzar también que, a dicho ritmo, sería preciso alcanzar, el año 2045 para que, mediante la confirmación de la tendencia analizada, se alcanzase la proporción del 40% planteada por la propuesta de normativa europea. Según esto parece aún lejano el momento de superar el denominado techo de cristal.

Consecuentemente, si bien puede ser adecuado fomentar una política más activa por parte de las empresas para incorporar mujeres a sus consejos de administración a efectos de igualdad de oportunidades y mayor equilibrio en el género de los órganos de máxima responsabilidad en las empresas; no es posible afirmar que el hecho de contar con una mayor proporción de mujeres en un consejo implique una tendencia creciente de esa relación a lo largo del tiempo; es decir, no es generalizable pues no se puede confirmar en todos los períodos.

En cualquier caso, es notorio el crecimiento del número de mujeres presentes en estas entidades, así como el mayor número de ellas cuyos consejos de administración dejan de ser ámbito exclusivo de representación masculina, lo cual muestra un cambio de mentalidad y de no discriminación, y acrecienta principios propios de las directrices de responsabilidad social corporativa de las empresas.

5. Conclusiones.

La cuestión del gobierno corporativo de las empresas es crucial en los tiempos actuales. A ello no es ajena la economía social ni, en particular, la banca cooperativa.

La crisis económica y financiera de los últimos años ha motivado que las medidas de gobierno corporativo cobren una importancia renovada en las estrategias y políticas de los Gobiernos y España no ha sido una excepción.

Al margen de la existencia de normas imperativas que contengan un conjunto de preceptos de obligado cumplimiento por parte de los operadores económicos, la definición de instrumentos concretos de buen gobierno corporativo permite contar con marcos de actuación, que superando los aspectos meramente jurídicos, incorporen buenas prácticas en los mercados financieros. Asuntos como la remuneración de los

directivos y consejeros de las entidades de crédito o la composición de los órganos de gobierno son esenciales en su funcionamiento y se sitúan en el eje central de las medidas de gobierno corporativo.

Procede reconocer que los consejos rectores de las cooperativas de crédito hayan asumido que las buenas prácticas de gobierno corporativo aseguran la sostenibilidad de las organizaciones en las que se implantan.

Si se comparan los consejos rectores de las cooperativas de crédito con los consejos de administración de las empresas, se aprecian diferencias que hacen que la aplicación de prácticas de buen gobierno necesite ser modulada teniendo en cuenta las características específicas de las cooperativas de crédito. Hay que tener presente que en éstas hay pocos ejecutivos en el consejo rector y que el Director General no es miembro del mismo aunque asista como invitado o protagonice las reuniones del consejo. Lo que no existe, en general, son consejeros profesionales externos que complementen la visión del consejo, por lo que cabría plantear la conveniencia de contar con esta figura de consejeros externo. Ahora bien, la normativa actual no permite que haya más de dos consejeros que no sean socios de la cooperativa. Estos consejeros podrían el acentuar los valores éticos del gobierno societario con transparencia y responsabilidad.

La forma jurídica y estructura societaria de las cooperativas de crédito las identifica como entidades financieras con inversores (socios) de largo plazo, ajenos a prácticas especulativas y exigentes con estas entidades para que sus equipos directivos se alineen con sus principios y objetivos.

Como conclusión general, se puede afirmar que se debe ser consciente de la necesidad de cuidar y fomentar este modelo empresarial que es la banca cooperativa, al tiempo que avala la contribución del modelo de gobierno y administración actual, sin dejar de lado las posibilidades de encontrar modelos propios de gobierno corporativo o de mejorar los actuales para fortalecer su contribución al desarrollo económico y empresarial.

En suma, las cooperativas de crédito pueden liderar un modelo de banca social y territorialmente sostenible, que sea eficiente y esté bien gobernada con consejeros y directivos bien formados, profesionalmente conscientes de sus funciones y responsabilidades y con una especial y adecuada orientación a la gestión de riesgos.

Referencias

BERENGUER, C.; CERVER, E; TORRE, A.; TORCAL, V. (2004). “El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas”. *CIRIEC-España*, vol. 50, p. 123-149.

BROWN, M.; WHYSALL, P. (2010). “Performance, reputation and social responsibility in the UK’s financial services: a post ‘credit-crunch’ interpretation”. *Service Industries Journal*, vol. 30, issue 12, p.1991-2006.

CASTAÑO, C. (Coord.), (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la mujer del Ministerio de Igualdad.

CONDOR, V. (2009). “¿Es el género una variable predictora de la rentabilidad?”. *Revista Jurídica de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*, vol. 25, p. 51-59.

CONTHE, M. (2012). “Gobierno corporativo: tendencias recientes”, *UNACC*, vol. 40, p. 29-34.

ECHEBARRIA, C.; LARRAÑAGA, M. (2004). “La igualdad entre hombres y mujeres: una asignatura pendiente”. *CIRIEC-España*, vol. 50, p.11-35.

- GUTIÉRREZ, M.; PALOMO, R.; FERNÁNDEZ, G. (2013). “Las cajas de ahorros españolas: ¿Una pretendida reorganización bajo criterios de racionalidad económica y social?”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa (CEDE)*, vol. 16; issue 4, octubre-diciembre, p. 250-258.
- MALAMA, M. F. (2004). “¿ Es necesario equilibrar el poder en las cooperativas entre mujeres y hombres?”. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, vol. 50, p. 149-161.
- MATEOS, R.; GIMENO, R.; ESCOT, L. (2011). “Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors”. *Corporate Governance. An International Review*, vol. 19, issue 1, p. 77-95.
- MATEOS, R.; GIMENO, R.; NIETO, M. (2012). “Gender Diversity on European Banks’ Board of Directors”. *Journal of Business Ethics*, vol. 109, p. 145-162.
- OCDE (1999 y 2004): Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, en www.oecd.org.
- OLCESE, A. RODRÍGUEZ M.A.; J. ALFARO (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. Madrid: E. McGraw-Hill.
- OLIVENCIA, M. (2012). “¿Los códigos de buen gobierno en la crisis o la crisis de los códigos de buen gobierno?”. *UNACC*, vol. 40, p. 25-28.
- ONTIVEROS, E.; SÁNCHEZ, E. (2012). “Gobierno corporativo y cooperativas de crédito: un modelo singular”, *UNACC*, vol. 40, p. 55-60.
- PALOMO, R. (2013a): “La idoneidad de los consejeros (II) y su acreditación técnica”, *Iuris & Lex (El Economista)*. 1 de noviembre, p. 22.
- PALOMO, R. (2013b): “La idoneidad de los consejeros (II) y su acreditación técnica”, *Iuris & Lex (El Economista)*. 29 de noviembre, p. 20.
- PALOMO, R.; GARCÍA, C.; GUTIÉRREZ, M.; FERNÁNDEZ, G. (2013). “Responsabilidad social corporativa y género en los consejos de administración de las cooperativas de crédito españolas, Prisma Social”. *Revista de Investigación Social*, issue 10, p. 332-360.
- PALOMO, R.; FERNÁNDEZ, G.; GUTIERREZ, M. (2015). “The inadequacy of the dimension of assets to classify financial institutions: application to cooperative banks”. *International Journal of Operational Research*, vol. 24; issue 3, p. 279-304.



COMUNICACIONES

El asociacionismo como instrumento de fortalecimiento del movimiento cooperativo

Juan Calvo Vérguez

Profesor Titular de Derecho Financiero y Tributario.

Universidad de Extremadura.

Abstract: *Through this paper we propose the defense, within the cooperative sector, of a new model of partnership of specific and targeted manner with a view to overcome major difficulties affecting the set of cooperative societies. It is a flexible and functional association that may even have an ad hoc basis and does not prevent the continued existence of the association governed by the General Law on Cooperatives of 1999.*

Keywords: *Social Economy, Constitution, cooperatives, workers, training, knowledge, associations*

Resumen: *A través de la presente Comunicación se propone la defensa, en el ámbito del sector cooperativo, de un nuevo modelo de asociacionismo de carácter específico y con objetivos concretos con la vista puesta en salvar dificultades importantes que afectan al conjunto de las sociedades cooperativas. Se trata de un asociacionismo funcional, flexible, que puede incluso tener un carácter ad hoc y que no impide que siga existiendo el asociacionismo regulado en la Ley General de Cooperativas de 1999.*

Palabras clave: *Economía Social, Constitución, sociedades cooperativas, trabajadores, formación, conocimiento, asociacionismo.*

I. Consideraciones Generales.

Como es sabido la Economía Social es una actividad económica, como su propio nombre indica, y que, como tal, combina factores de producción (trabajo, capital e iniciativa y gestión empresariales). Es, en definitiva, una actividad que produce bienes y servicios para el mercado. Hasta aquí no hay peculiaridad alguna que la distinga de otras actividades empresariales. Se ha dicho, en busca de una diferenciación, que la Economía Social satisface un interés colectivo. Es cierto, pero también todas las empresas satisfacen un interés de esta naturaleza: sus bienes y servicios se dirigen a una pluralidad de sujetos normalmente indeterminada y son producidos por otro conjunto de personas que obtienen de su trabajo o de la participación o cesión de capitales una renta que satisface también intereses colectivos.

La calificación de un interés como general requiere por tanto una diferenciación más esencial. Dicha calificación puede venir por dos vías distintas. Primera, que el legislador haga esta calificación directamente; por ejemplo, las actividades de inclusión social, la defensa de los derechos fundamentales, la promoción de la acción social, el fomento de la tolerancia, la defensa del medio ambiente, el fomento de la investigación científica, la ayuda a personas discapacitadas, etc., son actividades que suponen una expresión de solidaridad, dado que defienden aspectos básicos de la organización social y política y que, como tales, merecen un reconocimiento especial del legislador. La segunda vía es que estas actividades se lleven a cabo desde una figura jurídica predeterminada también legislativamente: sociedad cooperativa, sociedad laboral, asociación, fundación, etc. Más aún, en ocasiones la ley exige que estas figuras jurídicas (entidades) no tengan finalidad lucrativa. No obstante esta doble vía, lo normal es que la ley exija la unión de ambas en el sentido de la necesidad de un doble requisito: una actividad determinada y calificada de interés general y que, además, se realice por una entidad también fijada por una norma con valor de ley.

Como puede deducirse de los anteriores razonamientos la calificación de un interés colectivo como general es una decisión compleja. No sólo requiere siempre que la decisión sea legislativa, sino que además la actividad sea realizada por una entidad jurídica predeterminada y que, en ocasiones, no tenga finalidad de lucro. El estudio del interés general requiere un análisis detenido de cada uno de estos tres componentes.

La necesidad de una ley para la determinación del interés general a que nos referimos obedece a dos razones distintas. Primera, la importancia que para la vida social y económica tiene una determinada actividad. Hoy en día, en los sistemas democráticos, la figura constitucional de la reserva de ley no juega un papel de garantía como lo hizo históricamente, cuando constituía un mecanismo de defensa frente a las peticiones del monarca absoluto. Hoy no hay nada de qué defenderse frente al Poder Legislativo, integrado por los representantes del pueblo democráticamente elegidos. Las materias cubiertas por la reserva de ley son todas aquellas que por su importancia política, social y económica demandan la actuación del Poder Legislativo. A esta necesidad contribuye cada día más la propensión de las Constituciones a contener en su texto mandatos al Poder Legislativo para que realice políticas que normalmente se consideran como de interés general: promoción de la ciencia y la investigación científica, deber de conservar el medio ambiente, derecho a una vivienda digna, mantenimiento del régimen público de Seguridad Social, defensa de los consumidores y usuarios, integración de personas discapacitadas, promoción del empleo, etc. La Constitución Española de 1978 es un buen ejemplo de esta necesidad. Mandatos del Constituyente a los poderes públicos (y, por tanto, en primer lugar, al Poder Legislativo) para que desarrollen determinadas políticas en una línea determinada: protección, desarrollo, acceso, disfrute, etc., propias de un Estado Social como España. La Ley Fundamental española establece este tipo de mandatos en el Capítulo III de su Título I. Todos ellos, denominados principios de política social y económica, constituyen un verdadero semillero, como veremos posteriormente, de actividades de interés general.

El legislador, en la mayoría de los casos, no considera suficiente la realización de estas políticas para calificarlas de interés general. Exige, además, que sean llevadas a cabo por determinadas personas jurídicas y, más concretamente, por tipos jurídicos concretos: asociaciones (y, especialmente, las

mutualidades como un subgrupo de ellas), fundaciones y determinados subtipos de sociedades (sociedades cooperativas y sociedades laborales) y las mutuas, que se caracterizan por actuar en el campo del seguro. Son un conjunto de entidades que tienen un denominador común: el protagonismo de sus miembros. Concretamente su funcionamiento democrático (cooperativas, asociaciones y mutuas), la irreversibilidad de la dotación para la realización de los fines (fundaciones) y la aproximación de los trabajadores a la toma de decisiones (sociedades laborales).

Son, como acabamos de ver, un conjunto de personas jurídicas diversas, que se separan de la sociedad capitalista que se debe tomar como modelo de comparación para entender mejor este grupo de entidades de Economía Social que hemos descrito sintéticamente y al que volveremos a referirnos posteriormente. Baste decir ahora que son figuras jurídicas más complejas en relación con el modelo de sociedad capitalista. Además, deben cumplir determinados requisitos establecidos por la ley. Tienen limitaciones concretas en relación con este modelo capitalista, exigidas en gran parte por el principio democrático (que obliga, lógicamente, a la dotación de fondos especiales que contribuyan al mantenimiento y difusión de este espíritu de igualdad) o por el mantenimiento de una dotación que se ha adscrito a un fin, en el caso de las fundaciones, o en otros casos, la necesidad de realizar el tráfico económico con sus propios miembros o el sometimiento de los títulos de socio a un derecho de tanteo en el caso de transmisión de los mismos.

Ciertamente la falta de ánimo de lucro de las entidades de Economía Social constituye un requisito de precisión no fácil y que ha originado un debate y una doctrina muy amplia. No hay duda de que su significado está claro en el sentido de que, como regla general, las personas jurídicas asociativas de Economía Social no pueden distribuir sus beneficios como lo hacen las sociedades capitalistas.

Finalmente, también debe excluirse que los dirigentes de las entidades de Economía Social tengan una retribución excesiva en términos absolutos o relativos. Este último límite es, obviamente, de concepción difícil, pero puede y debe reflejar un espíritu necesario en este tipo de sociedades. Siempre se puede decir que los miembros de las entidades de Economía Social son los que deben fijar este límite dentro de sus órganos colegiados adecuados, máxime aquellas donde el principio democrático (un hombre, un voto) es perfecto. En teoría, puede y debe ser así. No obstante la realidad pone de manifiesto que, en ocasiones, no se producen así las situaciones y que la preocupación de los miembros (socios o mutualistas) se centra, principalmente, en las condiciones de la prestación que ellos reciben: suficiencia salarial, coste de su seguro más reducido que el que ofrecen las compañías aseguradoras capitalistas, precio más bajo de los productos o servicios que los que oferta el mercado, mayores garantías en la previsión social, etc.

Dicho esto, lo que debe recordarse es que una entidad de Economía Social de naturaleza asociativa (cooperativas, sociedades laborales, mutuas, mutualidades, asociaciones y sociedades de garantía recíproca) que obtenga beneficios está ante un hecho positivo. Puede aplicar éstos a reservas sociales, lo que fortalece en definitiva la entidad de que se trate favoreciendo a sus miembros y pudiendo utilizarlos como un dato para ajustar a la baja el precio de las prestaciones exigido a sus miembros, considerando que estos han sido, hasta el momento de que se trate, excesivos. En ambos casos no hay una distribución del beneficio, pero los efectos de éste son favorables para la entidad y sus miembros o socios.

A la vista de las anteriores consideraciones cabe concluir que la Economía Social es “*una actividad empresarial que realiza un interés general llevada a cabo por determinadas entidades con limitaciones en la obtención del lucro*”.¹⁰

El primer tramo de esta definición califica la Economía Social como “*una actividad empresarial*” y, como tal, dirigida a la producción de bienes y servicios para el mercado mediante la combinación de factores de producción. Quedan fuera, pues, todas las actividades altruistas no sometidas

¹⁰Véase a este respecto CALVO ORTEGA, R., “Entidades de Economía Social: razones de una fiscalidad específica”, en la obra colectiva (Dir.: Calvo Ortega, R.) *Fiscalidad de las Entidades de Economía Social*, Civitas, Madrid, 2005, págs. 34 y ss.

a las reglas del mercado, las transferencias de financiación a personas o entidades a título gratuito y todas aquellas acciones que terminen en un fenómeno de autoconsumo.

La segunda parte de la definición es la realización de un interés general. Ya nos hemos referido anteriormente a este requisito, clave en la Economía Social. Su determinación es competencia del Poder Legislativo.

II. La Realización del Interés General por las distintas clases de cooperativas.

Como es sabido bajo la figura societaria de las sociedades cooperativas se agrupan tipos distintos de ellas: de producción (de trabajo asociado), de consumo, de enseñanza, sanitarias, de asistencia social y cooperativas de empresarios creadas para facilitar servicios a sus socios (agrarias y de servicios).

El denominador común de todas ellas lo constituye el protagonismo de sus miembros, que cristaliza en su funcionamiento democrático. Además, el cumplimiento de los principios cooperativos universalmente admitidos y, principalmente, los de libre adhesión y baja voluntaria.

La Constitución Española (CE), en su artículo 129.2, contiene un mandato a los poderes públicos: “(...) *fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas*”. Esta exigencia de fomento hay que entenderla (y así se ha hecho) como el establecimiento de medidas favorables al desarrollo de las mismas: exenciones, bonificaciones tributarias y subvenciones, principalmente.

La relación de las cooperativas con intereses generales concretos debe ser examinada por separado con cada grupo de ellos. Así, las cooperativas de producción (trabajo asociado) y de servicios entroncan con el objetivo constitucional de protección y búsqueda del pleno empleo establecido en los artículos 35 y 40 de la Constitución. Estas entidades crean un empleo positivo y responsable en grado sumo, dada la participación plena de los trabajadores en la empresa, la información máxima sobre su funcionamiento y situación y, en definitiva, su participación en las decisiones de la empresa. A la protección y calidad de este empleo contribuye, además, la obligación de estas entidades de constituir dos fondos específicos: uno, de garantía (el fondo de reserva obligatorio) y otro de fortalecimiento del sector cooperativo en general (el fondo de educación y promoción).

Las cooperativas de consumo realizan el interés general de protección de los consumidores establecido por el artículo 51 de la Constitución: “*Los poderes públicos garantizarán la defensa de los consumidores y usuarios (...) promoverán su información y educación, fomentarán sus organizaciones y oirán a estas en las cuestiones que puedan afectar a aquellos, en los términos que la ley establezca*”.

Este precepto constitucional es de una plenitud y expresividad extraordinarias. La definición que de las cooperativas de consumidores y usuarios ofrece la Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas, en su artículo 88, es también muy amplia: “*aquellas que tienen por objeto el suministro de bienes y servicios adquiridos a terceros o producidos por sí misma, para uso y consumo de los socios y de quienes con ellos conviven, así como la educación, formación y defensa de los derechos de sus socios en particular y de los consumidores y usuarios en general*”. La importancia de estas cooperativas es notable en España, dada la extensión subjetiva que la Ley General citada les atribuye en el mismo precepto: “*Las cooperativas de consumidores y usuarios podrán realizar operaciones cooperativizadas con terceros no socios, dentro de su ámbito territorial, si así lo prevén sus Estatutos*”.

Por su parte las cooperativas de viviendas realizan el interés general de permitir o facilitar el acceso a la vivienda establecido en la Constitución. Como es sabido, el artículo 47 de la Ley Fundamental dispone que “*Todos los españoles tienen derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada. Los poderes públicos promoverán las condiciones necesarias y establecerán las normas pertinentes para hacer efectivo este derecho (...)*”.

La cooperativa, a través del protagonismo y la capacidad de decisión de sus socios permite que éstos se organicen, hagan sus propios proyectos ajustados a sus necesidades y posibilidades y los lleven a cabo con una reducción en el coste global al menos, en principio, igual al beneficio que hubiese obtenido un promotor capitalista. La Ley General de Cooperativas antes citada, artículos 89 a 92, establece con flexibilidad y buen sentido la competencia de estas entidades basada, no solo en la lógica, sino también en la experiencia: pueden parcelar y adquirir terrenos, pueden enajenar o arrendar a terceros los locales comerciales y edificaciones complementarias y se permite la construcción por fases o promociones.

Las cooperativas de empresarios (agrarias y de servicios) contribuyen al progreso económico y social establecido en el artículo 40.1 de la Constitución: *“Los poderes públicos promoverán las condiciones favorables para el progreso social y económico y para una distribución de la renta regional y personal más equitativa, en el marco de una política de estabilidad económica”*.

Las cooperativas agrarias, según el artículo 93 de la Ley General a que nos venimos refiriendo, *“asocian a titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales que tienen como objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, de sus elementos o componentes, de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural (...)”*.

Está claro, de una parte, que *“el mejor aprovechamiento de las explotaciones agrarias”* contribuirá a una mayor productividad y eficiencia de las mismas a través de una reducción de costes (entre otros efectos positivos), lo que supone contribuir al progreso económico y, en última instancia, al progreso social a los que se refiere la Constitución.

La regulación de estas cooperativas agrarias está hecha con una flexibilidad plausible y que ha contribuido a su desarrollo, expansión y eficiencia. Así, pueden formar parte de ellas entidades que desarrollen una actividad complementaria: sociedades de transformación, comunidades de regantes, comunidades de aguas, etc. Desde otra perspectiva, las cooperativas agrarias desarrollan un conjunto amplísimo de funciones: adquisición y elaboración, manipulación y transformación de productos, saneamiento y mejora de terrenos destinados a la agricultura, ganadería y bosques, actividades encaminadas a la promoción y mejora de la población agraria y el medio rural, etc.

Contribuye, igualmente, a la flexibilidad conveniente a que hemos hecho referencia anteriormente la autorización establecida por la Ley General antes citada para que puedan desarrollar operaciones con terceros no socios hasta el límite del 50 por 100 de las realizadas con los socios.

Las cooperativas de servicios responden a la misma lógica (*mutatis mutandis*) y búsqueda de eficiencia de las explotaciones de sus socios que hemos visto anteriormente en las cooperativas agrarias. El artículo 98 de la Ley General de 1999 las define como aquellas que *“asocian a personas físicas o jurídicas titulares de explotaciones industriales o de servicios y a profesionales o artistas que ejerzan su actividad por cuenta propia, y tienen por objeto la prestación de suministros y servicios, o la producción de bienes y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las actividades profesionales o de las explotaciones de sus socios”*.

A este tipo genérico de cooperativas de servicios hay que agregar las cooperativas de transportistas (que responden a la misma finalidad) y determinadas cooperativas sanitarias y de enseñanza que se inscriben en la misma línea.

Como acabamos de decir, la regulación es bastante paralela a la de las cooperativas agrarias que hemos visto anteriormente. También aquí se permite realizar operaciones con terceros no socios hasta un cincuenta por ciento del volumen total de la actividad cooperativa realizada con sus socios (art. 98). Responden a la misma lógica ya vista: mejorar la eficiencia de las explotaciones económicas de sus socios.

Con carácter general los mecanismos de actuación de los Poderes Públicos en el fomento que ordena la Constitución siguen dos caminos diferentes. Primero, las subvenciones de la Administración General y de las Administraciones autonómicas con ocasión de situaciones diversas: creación, ampliación de puestos de trabajo, formación, inversiones y acciones de mejora de la competitividad, etc. Por su parte la segunda vía constituye un régimen fiscal específico más favorable que el normal y cuyo principal exponente es una tributación bonificada en el Impuesto sobre Sociedades. La Ley 20/1990, de 19 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Cooperativas, distingue entre cooperativas protegidas (con un tipo de gravamen reducido) y especialmente protegidas (con una bonificación, además, del 50 por 100 de la cuota íntegra).¹¹

El contrapunto de la promoción estatal a las cooperativas no es solo la fidelidad a su naturaleza (funcionamiento democrático y, por ello, participación importante de los trabajadores). Es también la exigencia de un grado de solvencia específico a través del Fondo de Reserva obligatorio e irrepartible entre los socios que la cooperativa debe constituir con independencia de los que se establezcan con carácter imperativo en función de su actividad o calificación. Igualmente, la constitución, también obligatoria, de un Fondo de Educación y Promoción destinado principalmente a la difusión del cooperativismo, promoción de las relaciones intercooperativas y desarrollo profesional. En definitiva, una dotación que busca el fortalecimiento del espíritu cooperativo, las acciones asociativas y la promoción profesional de los socios. Objetivos, sin duda, del mayor interés y que han contribuido a un fortalecimiento de este tipo de empresa a que nos referimos.

III. La necesidad de fomentar el asociacionismo como instrumento de difusión del movimiento cooperativo.

Como es sabido el cooperativismo tiene más de un siglo a sus espaldas, como ya indicamos anteriormente en este trabajo. Las cooperativas de consumo y las llamadas cooperativas obreras se sitúan a finales del siglo XIX¹². De entonces a nuestros días el desarrollo ha sido importante pero probablemente menor del que debía esperarse en un país con una tasa de desempleo tradicionalmente alta. Resulta, pues, necesario conocer las grandes razones y los obstáculos existentes que impiden un mayor desarrollo de esta forma de empresa.

La idea y el modelo de sociedad cooperativa son, sin duda, conocidos por la sociedad española, como no podía ser por menos. No lo es, sin embargo, científicamente y por un sector ciudadano que pueda calificarse de general. Las encuestas de opinión sobre las soluciones individuales al desempleo ponen de manifiesto la preferencia de los desempleados por la empresa privada capitalista y la empresa pública, que son las que dicen conocer, y las muy escasas preferencias por las fórmulas empresariales de autoempleo. Aunque no sea una respuesta razonada es significativa y plantea la necesidad de conocer sus causas y adoptar las medidas adecuadas.

La primera, en mi opinión, es un mejor conocimiento de esta figura. La falta de enseñanza detallada que se da en los centros universitarios de Derecho, Ciencias Empresariales, Económicas y, por supuesto, en las Escuelas de Negocio, es bien conocida. No se puede apreciar lo que no se conoce y no puede compararse con otros modelos cuando de uno de ellos, el cooperativo, solo se tiene una idea aproximada. La sociedad cooperativa tiene tres rasgos esenciales que la hacen atractiva. Primero, la

¹¹Las cooperativas especialmente protegidas son de trabajo asociado, agrarias, explotación comunitaria de la tierra y del mar. Son de personas físicas y están sometidas a determinados límites de diversa naturaleza aunque orientados a una primacía de las cualidades personales sobre los elementos económicos. Por otra parte, los beneficios fiscales no se limitan al Impuesto sobre Sociedades. Se extienden, también, a los Impuestos sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, sobre Actividades Económicas o Impuesto sobre Bienes Inmuebles (bienes de naturaleza rústica de las Cooperativas Agrarias y de Explotación Comunitaria de la Tierra). Un excelente estudio de los motivos que han llevado al legislador al establecimiento de un régimen fiscal favorable para este tipo de entidades puede verse en DE LUIS ESTEBAN, J. M., "Reflexiones sobre el futuro fiscal de las cooperativas" y especialmente en el capítulo "La función social como contrapartida", en *La Fiscalidad de las Entidades de Economía Social* (Dir.: Calvo Ortega, R.), Thomson-Civitas, Madrid, 2005, págs. 189 y ss.

¹²DEL ARCO ÁLVAREZ, J. L., *Régimen fiscal de las cooperativas*, 1969, págs. 31 y ss.

limitación de la responsabilidad de los socios, algo importante y apreciado por los trabajadores que no comprometen su patrimonio personal. Es un rasgo común con otros tipos sociales (salvo la regular colectiva), pero muy estimado en el campo laboral por razones obvias. Segundo, la gestión de la sociedad es democrática, lo que constituye un hecho diferencial esencial. No es solo que el trabajador se aproxime a la toma de decisiones. Es que participa en ellas. Este funcionamiento democrático genera dos hechos positivos. En primer lugar, facilita al máximo la aportación de experiencia y de conocimiento por parte de los socios. Esta aportación de experiencia y conocimientos mejora la productividad y, en consecuencia, da una mayor estabilidad a la sociedad cooperativa y contribuye también en conjunción con otros factores a aumentar su competitividad. En tercer lugar, genera un sentimiento de propiedad en común que dota de una especial flexibilidad a los órganos sociales en situaciones de especial dificultad producidas por la necesidad de la movilidad funcional o territorial, reducción de empleo, etc. Las experiencias que se conocen en materia de reducción de empleo abonan esta flexibilidad y las mayores posibilidades de buscar soluciones desde la convergencia.

Esta necesidad de un mayor conocimiento de las estructuras y funcionamiento de las cooperativas se extiende más allá del campo estricto de la enseñanza normalizada. Debe extenderse a campos tan importantes como el asesoramiento, la intervención, los servicios de empleo que son requeridos por los ciudadanos para la búsqueda de soluciones, entidades financieras, etc. En definitiva, un mayor y más profundo conocimiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado por todos los actores que se relacionan con los demandantes de empleo conduce siempre a un mejor servicio profesional o público.

El primer requisito para el desarrollo del cooperativismo es la información, posteriormente la formación de los trabajadores que quieran integrarse en él y la difusión del modelo mismo. La fuerza de los modelos de empresa capitalista privada y empresa pública es tan intensa que las sociedades cooperativas han pasado a constituir una excepción.

La formación tiene pues un carácter esencial. Las cooperativas tienen a su favor el factor de la puesta en común por parte de los trabajadores de su propia experiencia. El primer paso para la investigación es la experiencia, entendida como el conocimiento científico de los hechos que generan un resultado y una situación. El carácter de interesados propios o copropietarios que tienen los socios cooperativos facilita al máximo la puesta en común de la experiencia a que nos referimos y los avances en la investigación que sean procedentes. Nada externo se excluye de este proceso. Ni otras aportaciones, ni la aplicación de las tecnologías que sean convenientes. Conviene insistir en este proceso de acumulación de experiencias por parte de los trabajadores. A partir de él, puede iniciarse un avance de la investigación que interese y puede tener como resultado el inicio de procedimientos y acciones de innovación siempre esenciales en la actividad empresarial.

Este razonamiento, que es válido para la actividad económica que realice la cooperativa, lo es también para la organización y el desarrollo de la actividad social misma. La Ley General de Cooperativas de 1999 establece como uno de los fondos sociales obligatorios el de Educación y Promoción. Sus actividades son muy amplias, aunque ceñidas lógicamente a su campo propio: formación en los principios y valores cooperativos, promoción cultural y asistencial y mejora de la calidad de vida. Nada impide que esta actividad de formación y promoción se dedique a otros campos, dada la amplitud de sus enunciados. Por otra parte, y como aspecto interesante, el artículo 56 de esta Ley de 1999 permite que en el cumplimiento de estos fines las cooperativas puedan colaborar con otras sociedades y entidades pudiendo actuar en régimen de financiación común.

En fechas pasadas se ha producido la aprobación por parte del Parlamento Europeo del 'Informe sobre la contribución de las cooperativas a la salida de la crisis', a través del cual se constata el hecho de que, en la actualidad, las cooperativas continúan creciendo y creando empleo en mayor medida que otras fórmulas empresariales. El documento destaca también que el cooperativismo contribuye al pluralismo económico, constituyendo un elemento indispensable de la economía social de mercado y siendo

totalmente acorde con los valores del Tratado de la Unión Europea y con los objetivos de la Estrategia Europa 2020.

A través de la citada Resolución “sobre la contribución de las Cooperativas a la salida de la crisis” la Eurocámara solicita a la Comisión Europea y a los Estados Miembros que potencien las cooperativas y otras empresas de Economía Social como herramientas destinadas a tratar de salir de la crisis. Tal y como se desprende de lo señalado en la citada Resolución, en la actualidad las cooperativas están generando y manteniendo empleo, a la vez que muestran mejores niveles de crecimiento (en número de empresas, puestos de trabajo y mantenimiento de actividad) que otros modelos empresariales. Debido a ello desde el Parlamento Europeo se demanda una mayor atención a las cooperativas y a la Economía Social dentro de las políticas de recuperación económica de la UE, de las políticas industriales, del Plan de Emprendimiento 2020 y de los Fondos Estructurales 2014-2020.

El asociacionismo de agentes económicos de la misma naturaleza, normalmente, es un fenómeno común en la economía de nuestros días. La conveniencia de constituir una interlocución unificada frente a los poderes públicos, la representación y defensa de intereses comunes, la realización de proyectos de interés colectivo, etc., han sido siempre motivos de unión y de actuación institucionalizada de las personas y grupos sociales. En la medida que estos agentes económicos han sido más débiles económica o socialmente la necesidad de asociarse ha sido, lógicamente, más sentida.

La Ley General de Cooperativas, artículos 117 y siguientes, establece un campo amplio de figuras asociativas: uniones de cooperativas, federaciones y confederaciones. Se trata de una ordenación administrativa aunque, lógicamente, con amplitud en su contenido pero con un sabor claramente organizativo. Es un asociacionismo representativo, con una vocación de interlocución frente a los Poderes Públicos y con una función conciliadora entre las distintas entidades, principalmente.

Por nuestra parte estimamos conveniente defender un asociacionismo más específico y con objetivos concretos con la vista puesta en salvar dificultades importantes, en promover cambios también esenciales en sectores de la vida cooperativa y en proponer modificaciones normativas. Como se ha dicho es un asociacionismo funcional, flexible, que puede incluso tener un carácter *ad hoc* y que no impide que siga existiendo el asociacionismo regulado en la Ley General y que hemos visto anteriormente.

En esta línea, podría hablarse de un asociacionismo con finalidades financieras en la línea ya apuntada: para negociar condiciones o la creación de una situación informativa previa de interés, o de la promoción y difusión de una sociedad de garantía recíproca, etc. Puede, igualmente, crearse un asociacionismo que tenga como finalidad trabajar e informar a la Administración sobre la conveniencia de un cambio normativo (por ejemplo, en el campo fiscal) o buscar una relación diferenciada con instituciones comunitarias como el Fondo Social Europeo o una facilitación de operaciones exportadoras, etc.

Los intereses comunes de las cooperativas, en general, son muy diversos y la eficacia puede ser superior si el planteamiento y la defensa de los mismos se hacen colectivamente, de manera que se transmita mejor la entidad de los mismos.

La coordinación de actuaciones y medidas entre los agentes económicos es siempre una política conveniente por la utilidad del intercambio de experiencias, la reducción de costes, la financiación compartida, el mayor eco en el círculo económico de que se trate, etc. Lo es más aún en aquellos sectores de la actividad como la Economía Social, en los que el punto de arranque de las entidades no tiene el respaldo que ofrecen las empresas capitalistas.

Esta coordinación es siempre una regla de organización y economía positiva, más aun en las empresas participativas que compiten en condiciones de desigualdad real con las empresas capitalistas, por sus mayores dificultades para acceder al mercado de capitales, por sus conexiones financieras más débiles, menos eco social de sus actuaciones, etc. El ordenamiento español tiene unas posibilidades amplias de coordinación organizadas desde planteamientos diversos. La Ley 27/1999, de Cooperativas,

establece el Fondo obligatorio de Educación y Promoción que se destinará, entre otras finalidades, a la promoción de las relaciones intercooperativas. Igualmente, la Ley contempla distintas figuras en cuyo seno la colaboración y coordinación es posible. Así, todo el fenómeno del asociacionismo cooperativo: uniones, federaciones y confederaciones. Todas ellas tienen, no solo funciones de representación y defensa de intereses generales, sino también de promoción y formación cooperativa y de organización de servicios de asesoramiento y, en general, todos los que sean convenientes a los intereses de los socios.

En este sentido estimamos interesante seguir el ejemplo adoptado en países como Reino Unido, que en su día aprobó una Ley destinada a permitir agilizar la constitución de cooperativas en el Reino Unido y acabar con la dispersión y obsolescencia legislativa que caracterizaban las más de una quincena de disposiciones diversas que reglamentaban esta forma de hacer empresa en dicho país. De este modo se persigue reducir la burocracia y ayudar a construir una “economía más justa” al amparo de la cual las personas puedan hacerse socios de las cooperativas y participar de los beneficios de las mismas. Téngase presente que en la actualidad hay más de 12 millones de socios cooperativistas en el Reino Unido, empleando las cooperativas a más de 235.000 personas.

Como se ha señalado la aprobación de la nueva Ley persigue que se cree de forma fácil y natural una cooperativa, como cualquier otra forma de negocio. Debe precisarse a este respecto que, en realidad, en Inglaterra las cooperativas como tal no representan una forma legal reconocida, pudiendo operarse como cooperativa siendo una compañía limitada, un CIC (Community Interest Companies) o, por ejemplo, una Industrial and Provident Society (IPS). No siendo denominada cooperativa, esta última forma legal (IPS) es la que mejor se adapta a los valores y principios cooperativos, porque reconoce, por ejemplo, la toma de decisiones democrática y el principio de “un miembro, un voto”. Sin embargo en la actualidad la legislación existente en torno a esta forma legal no resulta muy clara. Al contrario, es difusa y las referencias a las IPS están muy fragmentadas en distintas normas. Así las cosas a través de la presente Ley se persigue unificar dicha legislación (inicialmente recogida en la Co-operatives and Community Benefit Societies Act 2003), de tal manera que todo el proceso para la creación y registro de una cooperativa sea también más sencillo y así promover este modelo empresarial. Unificar la legislación en torno a las IPS y hacerla más “asequible” facilita también el trabajo a quienes, en este momento, se encargan de apoyar la creación de nuevas empresas, desde abogados hasta asesores que, hasta la fecha, y en muchos casos, ni siquiera se atrevían a sugerirle a los emprendedores la opción de una “cooperative”, porque ni entendían en qué consistía ni cómo se gestionaba esta forma empresarial.

Referencias

CALVO ORTEGA, R., “Entidades de Economía Social: razones de una fiscalidad específica”, en la obra colectiva (Dir.: Calvo Ortega, R.) *Fiscalidad de las Entidades de Economía Social*, Civitas, Madrid, 2005.

DE LUIS ESTEBAN, J. M., “Reflexiones sobre el futuro fiscal de las cooperativas” y especialmente en el capítulo “La función social como contrapartida”, en *La Fiscalidad de las Entidades de Economía Social* (Dir.: Calvo Ortega, R.), Thomson-Civitas, Madrid, 2005.

DEL ARCO ÁLVAREZ, J. L., *Régimen fiscal de las cooperativas*, 1969.

El papel de la Responsabilidad Social en las empresas de la Economía Social

Capó i Vicedo, Jordi^a; Sarasa, Cristina P.^b

^a Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA). Universitat Politècnica de València. jorcavi0@esp.upv.es, ^b Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA). Universitat Politècnica de València. csarasa@cegea.upv.es

Abstract

The convenience of incorporating Corporate Social Responsibility into the business management has been debated for a long time. In this debate there exists a position that questions its need and usefulness. On the other hand, diverse authors plead for an increase of its incorporation, as a long-term strategy, being numerous studies that show a positive correlation between the application of Corporate Social Responsibility and the generation of advantages for the company. In this context, Social Economy Companies are a step ahead with regard to the rest of companies because of the role of the Corporate Social Responsibility in them, being able to serve as model to other organizations

Keywords: *Competitive advantage, Cooperative, Corporate Social Responsibility, Estrategy, Social Economy.*

Resumen

Durante bastante tiempo se ha debatido acerca de la conveniencia o no de incorporar la Responsabilidad Social a la gestión empresarial. En este debate existe una postura que cuestiona su necesidad y utilidad. Frente a ella, diversos autores abogan por un incremento de su incorporación, como estrategia a largo plazo, siendo numerosos los estudios que muestran una correlación positiva entre la aplicación de la Responsabilidad Social y la generación de ventajas para la empresa. En este contexto, las empresas de la Economía Social parten con ventaja con respecto al resto de empresas por el papel de la Responsabilidad Social en ellas, pudiendo servir como referente a otras organizaciones.

Palabras clave: *Cooperativa, Economía Social, Estrategia, Responsabilidad Social, Ventaja competitiva.*

1. Introducción

A lo largo de los años, la Responsabilidad Social (RS) ha suscitado numerosos “debates” acerca de la conveniencia o no de su aplicación, así como de las posibles ventajas que su integración en las políticas empresariales podría originar.

Por una parte se ha debatido largamente acerca de la conveniencia o no de incorporarla a la gestión empresarial, aspecto en el que, de acuerdo con algunas teorías, las empresas únicamente incorporarían la RS como una herramienta de carácter estratégico, mediante la cual pretenden alcanzar sus objetivos económicos y la creación de riqueza. Serían las teorías que Garriga y Melé (2004) denominan teorías instrumentales, siendo uno de sus representantes más destacados Friedman, quién dijo que: “la única responsabilidad de la empresa con respecto a la sociedad es la maximización de los beneficios a los Shareholders dentro del marco legal y ético del país” (Friedman, 1970). En contraposición, otras teorías defienden que los aspectos sociales no se pueden separar de la actividad económica de la empresa y que son una respuesta a los problemas que se pueden derivar de su actividad (Porter y Kramer, 2002).

También se ha argumentado ampliamente acerca de si realmente existe relación, ya sea positiva o incluso negativa entre la incorporación de la RS y los resultados de la empresa. En este sentido existen diversos estudios en los que se demuestra la existencia de una relación positiva entre la RS y los resultados financieros de las empresas (Frooman, 1997; Griffin y Mahon, 1997; Waddock y Graves, 1997; Key y Popkin, 1998; Roman et al., 1999; Simpson y Kohers, 2002), si bien de acuerdo con algunos autores (Griffin, 2000; Rowley y Berman, 2000; Carroll, 2000) estos resultados deben tomarse con cierta precaución puesto que estas correlaciones son muy complejas y presentan una gran dificultad para su medición.

Algunos autores van más allá llegando a afirmar que los resultados de estas investigaciones pueden ser erróneos debido a limitaciones teóricas y empíricas de los modelos utilizados, así como por no tener en cuenta ciertas variables clave (Abigail y Siegel, 2000; Schuler y Cording, 2006).

Por otra parte, la actual situación de dificultades económicas y crisis financiera ha provocado el surgimiento de numerosas opiniones en las que se plantean la necesidad y la utilidad de la RS en el actual contexto mundial, abogándose por dejar la incorporación de la RS en un último lugar con respecto a las prioridades de la empresa, frente a otras necesidades más a corto plazo, pasando a centrarse en estas últimas como, por ejemplo, en la reducción de costes.

Frente a estas afirmaciones que pretenden dar por finalizada o incluso por desaparecida la RS, numerosos autores abogan no sólo por la no desaparición de la RS sino por un incremento de su incorporación, puesto que se trata de una estrategia a largo plazo, tal y como afirman Marín y Rubio (2008), “*las consecuencias de la RSC no se limitan a repercutir de forma positiva en los resultados financieros, sino que se ofrece una perspectiva más estratégica y de largo plazo con la incorporación de la competitividad como variable dependiente*”.

A este respecto Husted y Allen (2000), Porter y Kramer (2002) y otros autores indican que mediante la aplicación de la RS se pretenden lograr objetivos a largo plazo y una ventaja competitiva. Es esta una visión estratégica de la RS, mediante la que se pretende ver las diferentes maneras mediante las que las políticas de RS están ligadas a la estrategia empresarial (Burke y Logsdon, 1996; Husted y Allen, 2001; McWilliams y Siegel, 2002).

2. La integración de la RS en las políticas de la empresa

Tal y como hemos comentado en el apartado anterior, la Responsabilidad Social debe ir ligada a la gestión empresarial. En este sentido Burke y Logsdon (1996), expresan la necesidad de tener una visión estratégica de la Responsabilidad Social en la que siendo más conscientes de los beneficios tanto para la

empresa como para sus grupos de interés, los responsables pueden tomar mejores decisiones en temas de RS.

Por su parte Freeman (2001), expone que las empresas y sus directivos deben buscar relaciones equilibradas con los stakeholders y para ello deben colaborar con ellos e involucrarlos en los procesos formales de la organización. Por tanto los gestores de las empresas deberán “explorar activamente sus relaciones con todas las partes interesadas” con el fin de desarrollar sus estrategias de negocio.

La relación de la RS con las estrategias empresariales, de acuerdo con Enquist et al. (2006), los valores relacionados con la RS (entendida como la integración voluntaria de los aspectos sociales y medioambientales en las operaciones empresariales y sus interacciones con los stakeholders) son utilizados en las estrategias de marketing para crear relaciones de larga duración y distintivas con los clientes y otros stakeholders.

Porter y Kramer (2006) plantean la existencia de una mutua dependencia entre la sociedad y las empresas lo cual “implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido”, de forma que beneficien a las dos partes.

En esta dirección, numerosos estudios muestran esta correlación entre la aplicación de la RS y la generación de ventajas para la empresa. Así Maignan (2001) comenta que la mayor fidelidad de los clientes puede provocar un incremento de las ventas y por tanto mejorar el rendimiento financiero, Dentchev (2004) mantiene que uno de los efectos positivos es la mejora de las relaciones con los stakeholders, en relación a la motivación, satisfacción, lealtad y confianza (sobre todo en el caso de empleados y clientes) así como que estas relaciones no sólo mejoran sino que se mantienen en el tiempo.

Luo y Bhattachayra (2006) por su parte, indican que la aplicación de la RS tiene un efecto positivo sobre el valor percibido por los clientes, y que una combinación de iniciativas de RS y de habilidades corporativas internas genera y mantienen un valor financiero para la empresa

Scholtens (2005) indica que la actividad financiera está relacionada con la sostenibilidad del desarrollo económico y con la RS, debido a que la producción económica afecta al desempeño medioambiental y el desarrollo financiero está entrelazada con el desarrollo económico.

3. La incorporación de la RS desde el punto de vista de las empresas

Desde el punto de vista empresarial, tanto la visión de la RS como su aceptación e incorporación a las empresas ha sufrido una clara evolución a lo largo de los años.

En los años 50 los empresarios se limitaban a llevar a cabo algunas acciones de carácter filantrópico, pero movidos más por motivos de índole personal que como consecuencia de asumir que las empresas tenían una responsabilidad con la sociedad.

A partir de los años 60 empiezan a surgir diversas voces que demandan una mayor implicación de las empresas con la sociedad, así como la incorporación de aspectos sociales en su funcionamiento. Se inician aquí los debates entre los defensores de incorporar la RS a las empresas y aquellos que, como Friedman, defienden que la empresa únicamente debe preocuparse de incrementar sus beneficios, siendo ésta la teoría más ampliamente aceptada por las empresas y especialmente por las grandes compañías, las cuales demandaban a sus ejecutivos la consecución de mayores beneficios y únicamente llevaban a cabo algunas acciones de carácter filantrópico desde el punto de vista de la RS.

En los años 70 empieza a cambiar la tendencia y los empresarios empiezan a tomar algunas iniciativas y a incorporar algunas acciones de RS en sus empresas. Destaca por ejemplo el caso del CED (comité para el desarrollo económico) constituido principalmente por los altos ejecutivos de las corporaciones norteamericanas más importantes, y que en 1971 hicieron un llamamiento a las empresas para que asumieran más responsabilidades para con la sociedad. En este mismo sentido, el Premio Nobel Paul

Samuelson (1971) dijo que en esos días “las grandes corporaciones no sólo deberían comprometerse con la Responsabilidad Social, sino que sin duda deben hacerlo”.

A este cambio contribuye en gran medida la presión que empiezan a ejercer sobre las empresas diversos grupos de interés que ante determinados acontecimientos como la guerra de Vietnam, el apartheid, etc. se movilizan y empiezan a exigir respuestas en la forma de actuar de las empresas. A estas acciones se suman las iniciativas legales que llevan a cabo los gobiernos en el sentido de empezar a regular determinadas actuaciones de las empresas en aspectos relacionados con el medio ambiente, la seguridad laboral, la discriminación y la seguridad en el trabajo, etc.

Estos cambios en la actitud de las empresas se inician en los Estados Unidos, y posteriormente se extienden a otros países, si bien con algunas diferencias con respecto al caso americano. Por ejemplo, en el caso de las empresas europeas, las presiones más importantes son por parte de los grupos de interés internos de las mismas, quienes a través de los sindicatos exigen cambios en su funcionamiento.

Más tarde, en la década de los 80 y principios de los 90 disminuye la investigación relativa al concepto de RS, pero sin embargo empiezan a surgir nuevas investigaciones acerca de temas relacionados con la RS y surgen nuevos conceptos y teorías (teoría de los stakeholders, desarrollo sostenible, ética empresarial,...).

En general, podemos hablar de un relanzamiento del interés por la responsabilidad y el balance social en estos últimos años del siglo XX y principios del XXI. Este nuevo cambio de tendencia se puede observar ya a partir de los años 90, cuando se produce un resurgimiento del interés de la Responsabilidad Social en las empresas.

En estos últimos años el debate pasa a centrarse en si la incorporación de la RS a la gestión empresarial puede o no proporcionar una serie de ventajas y beneficios, y las empresas empiezan a ser conscientes de que la incorporación de la RS puede suponer una ventaja competitiva y no sólo un coste.

A este debate en las empresas sobre la conveniencia de incorporar la RS, se une por otra parte el aumento de la preocupación por parte de los ciudadanos en aspectos tales como el deterioro del medio ambiente debido a actividades económicas (caso Exxon Valdés, Prestige), prácticas laborales abusivas (el caso de la explotación infantil en las fábricas asiáticas de conocidas marcas de ropa), etc., junto con la aparición de numerosos escándalos financieros (Enron, Gescartera, Forum), que provoca un aumento de la desconfianza por parte de los consumidores hacia las empresas, así como una exigencia cada vez mayor de transparencia informativa sobre sus actividades.

Como resultado de estas presiones ciudadanas cada vez mayores, las empresas empiezan a ser conscientes de que las actividades que llevan a cabo tienen unas consecuencias en la sociedad y que de ellas se deriva una responsabilidad, y esto las lleva a reaccionar desarrollando e incorporando nuevas políticas de RS, que les permitan dar a conocer su “buen” comportamiento empresarial y sus acciones “socialmente responsables”, con el fin de tener una buena imagen y una buena reputación ante sus grupos de interés.

Sobre la importancia de la reputación de las empresas, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en el documento Marco conceptual de la Responsabilidad Social, indica que “La reputación de las empresas se empieza a configurar como un valioso intangible, incluyendo –al menos en algunos *rankings*- parámetros vinculados a su comportamiento social y medioambiental, especialmente por la creación de valor que supone para los propietarios”.

Así mismo, Porter y Kramer (2006) plantean la existencia de una mutua dependencia entre la sociedad y las empresas lo cual “implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido”, de forma que beneficien a las dos partes.

Hoy en día, este interés por parte de las empresas se ha traducido en un notable incremento de las actuaciones en el ámbito de la RS tanto a nivel empresarial como institucional. Basta con revisar la cantidad de artículos de prensa que se han publicado en los últimos años, o el número de empresas que realizan informes de RS, e incluso la proliferación de observatorios por parte de diversas fundaciones y

organismos con el propósito de analizar y realizar un seguimiento de la implantación y desarrollo de la RS.

En este sentido, cabe destacar la elaboración de numerosos estudios sobre la RS, como por ejemplo los elaborados por la consultora KPMG¹³, por la organización Accountability¹⁴, o a nivel español el informe elaborado por Forética¹⁵.

También se realizan numerosos rankings en los que prestigiosas publicaciones como Fortune, The Economist o Expansión establecen una lista con las empresas más responsables. En el caso español, por ejemplo, la revista Actualidad Económica establece un ranking de las empresas mejor valoradas, siendo uno de los factores considerados para su evaluación la RS.

Otro aspecto en el que se aprecia el interés de las empresas por la RS es la aparición de numerosos “índices de sostenibilidad” que estudian a las empresas en términos sostenibles, es decir de acuerdo a factores económicos, sociales, medioambientales y de gobierno corporativo.

Los índices proporcionan información a los inversores socialmente responsables para la creación de sus portafolios de inversión (la llamada Inversión Socialmente Responsable, ISR). La pertenencia a un determinado índice asegura y valora, en aquellas compañías susceptibles de tal reconocimiento, el buen gobierno corporativo, la transparencia y las políticas y sistemas de gestión en cuestiones no únicamente financieras sino también sociales y medioambientales.

4. La RS en las entidades de la Economía Social

Tal y como hemos visto en los capítulos anteriores el concepto de Responsabilidad Social es relativamente reciente, habiéndose producido desde finales del siglo XX y principios del XXI un notable incremento de las actuaciones en el ámbito de la RS tanto a nivel empresarial como institucional. No obstante, podemos decir que mucho antes ya existían empresas que por su propia naturaleza eran “socialmente responsables” y que llevaban a cabo actuaciones que actualmente estarían englobadas dentro de las políticas de RS.

En concreto estamos hablando de aquellas empresas que en el marco de la Economía Social, buscaban una participación democrática en la toma de decisiones y de la distribución de los beneficios con un importante grado de apoyo a la comunidad.

De acuerdo con Barea y Monzón (1992), la Economía Social engloba a un conjunto de entidades con formas jurídicas heterogéneas que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar, donde la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están directamente relacionadas con el capital aportado por cada socio. Todos los socios pueden participar por igual en la toma de decisiones. Además, incluye aquellos agentes económicos cuya función es producir bienes y servicios no destinados a la venta y cuya financiación se efectúa a través de contribuciones voluntarias.

El modelo empresarial de la economía social, se caracteriza por llevar a cabo acciones relacionadas entre otras con la cohesión social, solidaridad con el entorno, fomento del desarrollo sostenible y la innovación social. En un reciente informe aprobado por el Parlamento Europeo el pasado 19 de febrero¹⁶, se señala que “*las empresas de la economía social contribuyen a reforzar el espíritu empresarial, facilitan un mejor funcionamiento democrático del mundo de la empresa e incorporan la responsabilidad social*”. Existe por tanto una relación manifiesta entre la Economía Social y la Responsabilidad Social, la cual

¹³ Estudio de KPMG Internacional sobre informes de Responsabilidad Corporativa

¹⁴ Organización internacional dedicada a la promoción del desarrollo de las capacidades de las organizaciones y de los individuos con relación a la responsabilidad social y ética en el marco de un desarrollo sostenible y que elabora el estudio “El estado de la competitividad responsable”

¹⁵ Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España.

¹⁶ -Informe sobre economía social presentado por la ponente Patrizia Toia. Véase <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2009-0015+0+DOC+PDF+V0//ES>

queda recogida en la “*Carta de Principios de la Economía Social*”, elaborada por la SOCIAL ECONOMY EUROPE¹⁷, en la que indica que la Economía Social:

- Se fundamenta en los principios de solidaridad y en el compromiso de las personas con un proceso de ciudadanía activa.
- Genera empleo de calidad, así como una mejor calidad de vida, y propone un marco adaptado a las nuevas formas de empresa y de trabajo.
- Desempeña un papel importante en el desarrollo local y la cohesión social.
- Es socialmente responsable.
- Es un factor de democracia.
- Contribuye a la estabilidad y al pluralismo de los mercados económicos.
- Responde a prioridades y objetivos estratégicos de la Unión Europea: cohesión social, pleno empleo, lucha contra la pobreza, democracia participativa, mejor gobernanza, desarrollo sostenido.

De acuerdo con De Castro (2006), “*la economía social representa una forma de hacer empresa que se basa en los valores constitutivos de la RS*”, puesto que las acciones que llevan a cabo están relacionadas entre otras con la solidaridad social, la cohesión, la equidad y la inserción social.

Efectivamente, tal y como recoge el Comité de las Regiones de la Unión Europea¹⁸ en sus recomendaciones al Consejo y a la Comisión Europea en relación con las asociaciones y la Economía Social, “*La responsabilidad social y la administración local aplicadas por las empresas de economía social convierten a estas empresas en modelos para el desarrollo sostenible, por lo que es necesario integrarlas en las políticas de ordenación del territorio a nivel europeo, nacional y local*”.

Por tanto, podemos decir que las empresas de Economía social han supuesto un precedente a la hora de incorporar y adoptar la Responsabilidad Social.

En el caso de las mutuas o mutualidades es destacable el carácter social de sus actuaciones, el cual les viene implícito desde su origen en tanto que entidades sin ánimo de lucro constituidas bajo los principios de solidaridad y ayuda mutua en las que los socios contribuyen a la financiación de la institución con una cuota periódica acumulándose un capital destinado a servir a aquellos socios que lo necesiten. Constituyen entidades aseguradoras pero se diferencian en que tienen el rasgo de ser sin ánimo de lucro careciendo, en consecuencia, de socios de capital. Por ello todos sus beneficios deben repercutir en los mutualistas y beneficiarios. También es destacable que son gestionadas democráticamente por la masa de mutualistas teniendo en la Asamblea General el órgano supremo de expresión y en la Junta Directiva elegida en la asamblea el órgano fundamental de gobierno.

El mutualismo se configura como forma de colaboración empresarial eficiente, eficaz y de calidad, en la gestión de la Seguridad Social, para el mantenimiento y mejora del bienestar de la sociedad trabajadora. Las mutuas, desde sus orígenes, se dedican a la protección social de los trabajadores, lo que abarca desde la prevención de accidentes de trabajo, hasta la reinserción y rehabilitación, pasando por la asistencia sanitaria y la prestación económica. Esta labor social, que constituye la naturaleza de las mutuas de accidentes de trabajo, las hace entidades socialmente responsables de importantes agentes en el ámbito del trabajo y la protección social. Además, cuentan con programas específicos de responsabilidad

¹⁷-SOCIAL ECONOMY EUROPE, es el referente para la coordinación a nivel comunitario de todas aquellas iniciativas que tengan que ver con la Economía Social.

¹⁸ Dictamen del Comité de las Regiones sobre el tema “Asociación entre las autoridades locales y regionales y las organizaciones socioeconómicas: contribución al empleo, al desarrollo local y a la cohesión social”, 2002/C 192/13, Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 12, agosto, 2002.

social en los que amplían de manera cualitativa la atención a los trabajadores, buscando la atención integral de los mismos.

En el caso de las Cooperativas, las cuales se caracterizan por el carácter social de sus actuaciones, el cual les viene implícito desde su fundación y queda reflejado en las diferentes acciones que llevan a cabo en el ámbito de su actividad, tal y como se desprende de la propia definición de cooperativa dada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en la declaración de Manchester (1995), “*Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente gestionada*”.

A ese carácter social también se une el compromiso que adquieren con el desarrollo de la sociedad en la que se implantan estas empresas, ya que se trata de empresas que “*se controlan democráticamente y operan con arreglo a unos valores y principios entre los que se encuentran la responsabilidad social y el cuidado de las comunidades, luchan por servir a sus miembros no solamente en términos económicos, sino también en un ámbito más amplio que abarca lo social, la cultura y lo ambiental*”.¹⁹

Todos estos factores que determinan el carácter cooperativo, quedan de manifiesto en los principios cooperativos mediante los cuales se rige el funcionamiento de las cooperativas (principios cooperativos enunciados por la ACI en 1995). De hecho al analizarlos, podemos encontrar implícitos muchos de los aspectos que se desarrollan en las políticas de RS. Por ejemplo en el primer principio cooperativo se recoge la “*adhesión voluntaria y abierta*”, y en el séptimo principio se indica que “*las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible en sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios*”.

Consecuentemente podemos afirmar que la propia naturaleza de las cooperativas, conlleva un funcionamiento socialmente responsable, entre cuyos objetivos están el satisfacer los intereses no sólo económicos sino también sociales y culturales.

En este mismo sentido la Comisión Europea en su comunicación de 2002²⁰ ya indica que “*las cooperativas, mutuas y otras asociaciones de carácter cooperativo tienen una larga tradición en combinar la viabilidad económica con la responsabilidad social. Lo cual es posible mediante el diálogo con los stakeholders y con una dirección participativa. De este modo pueden servir como un importante referente a otras organizaciones*”.

Por tanto, podemos decir que las cooperativas parten de una tradición y de una experiencia en cuanto a la aplicación de los postulados de la RS, que les va a suponer una ventaja con respecto al resto de empresas. Según dijo el propio Secretario General de las Naciones Unidas (2008)²¹ con motivo del día internacional de las cooperativas, éstas “*vienen promoviendo desde hace tiempo enfoques integradores y sostenibles con respecto al desarrollo económico y social a nivel local*”.

5. Conclusiones

En una economía global con unas expectativas crecientes de transparencia y que debe rendir de cuentas de todo tipo de organizaciones, las decisiones de cualquier organización sobre la adopción de acciones de responsabilidad social corporativa son complejas.

La situación de las acciones de RS es muy diferente, pudiendo encontrar, entre otras, desde acciones a largo plazo, acciones para mejorar la reputación de la empresa, hasta un cariz social basado en la

¹⁹- Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional 86º Día Internacional de las Cooperativas de la ACI14º Día Internacional de las Cooperativas de Naciones Unidas. 5 de julio de 2007.

²⁰- Comisión de las Comunidades Europeas (2002): Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development . Véase <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/n26034.htm>

²¹- Véase <http://www.ica.coop/activities/idc/2008-idc-un-es.pdf>

obligación de ofrecer algo a cambio a la comunidad en que desarrolla su actividad así como un intercambio entre la empresa y sus grupos de interés, ofreciendo a los interesados el apoyo corporativo valioso a cambio de permiso para operar y crecer en esa comunidad.

En el debate acerca de la conveniencia de incorporar la RS a la gestión empresarial existen autores, entre los que nos encontramos, que abogan por un incremento de su incorporación en tanto que hay una correlación positiva entre la aplicación de la RS y la generación de ventajas para la empresa. En este contexto, las empresas de la Economía Social cuentan con una posición ventajosa con respecto al resto de empresas por el papel de la RS en ellas. Por ello, además de ser un precedente, pueden servir como referente a otras organizaciones ya que parten de una tradición y de una experiencia en cuanto a la aplicación de los postulados de la RS. No obstante, es necesario que exploten al máximo sus características e integren la RS en la gestión integral de la empresa, maximizando las sinergias con los grupos de interés, frente al beneficio.

Referencias

Allen, F. y Santomero, A.M. (2001): “What do financial intermediaries do?” *Journal of Banking & Finance*, 25 (2): 271-294.

Asociación Española De Contabilidad y Administración de Empresas (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documentos AECA. Serie Responsabilidad Social Corporativa, nº 1.

Banco Mundial (2003): *Informe sobre el desarrollo mundial 2003, Desarrollo Sostenible en un mundo dinámico*. Banco Mundial, Washington.

Barea, J. y Monzón, J.L. (1992): “La economía social en España”, en *Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública*, Valencia, Ciriéc-España, pp. 131-156.

Burke, L. y Logsdon, J. M.(1996): “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range planning* 29(4): 495–503.

CAPÓ VICEDO, J. (2010). *La gestión de las políticas de responsabilidad social corporativa en las cajas de ahorro españolas*. Tesis Doctoral. Valencia: Universitat Politècnica de València, <<http://riunet.upv.es/handle/10251/29015>> [Consulta: 10 de noviembre 2015]

Carroll, A. B. (2000): “A Commentary and an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurement”. *Business Society*, 39(4): 466-478.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2000): Libro Blanco sobre responsabilidad ambiental. Disponible on-line en http://ec.europa.eu/environment/liability/el_full_es.pdf [Fecha de consulta 10/11/2009]

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión Europea, Bruselas. Disponible on-line en <http://europa.eu.int/comm/off/green/index-es.htm>

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2002): *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development (Comunicación)*. Disponible on-line en <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/n26034.htm> [Fecha de consulta 06/06/2015]

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2008): *European Competitiveness Report 2008*. Disponible on-line en http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/1_eucompetrep/eu_compet_reports.htm [Fecha de consulta 06/06/2015]

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS: *European Alliance for CSR*. Disponible on-line en <http://www.csreurope.org/pages/en/alliance.html> [Fecha de consulta 12/06/2015]

- COMITÉ DE LAS REGIONES (2002): *Dictamen del Comité de las Regiones sobre el tema "Asociación entre las autoridades locales y regionales y las organizaciones socioeconómicas: contribución al empleo, al desarrollo local y a la cohesión social"*. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 12, agosto, 2002.
- De Castro, M. (2006): "Las empresas de Economía Social y la Responsabilidad Social Corporativa". *Papeles de economía española*, 108: 92-104
- Dentchev, N. A. (2004): "Corporate Social Performance as a Business Strategy". *Journal of Business Ethics*, 55: 397-412.
- Enquist, B.; Johnson, M. y Skalen, P. (2006): "Adoption of corporate social responsibility – incorporating a stakeholder perspective". *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3 (3): 188-207
- Freeman, R.E. (2001): "Five arguments in stakeholder thinking". *Working paper. Academy of Management, Washington*.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.
- Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits". *New York Times Magazine*, September 13th, 32-33, 122, 126.
- Frooman, J. (1997): "Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder". *Business and Society*, 36(3): 221-250.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004): "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71
- Griffin, J. J. (2000): "Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century". *Business and Society*, 39(4): 479-493.
- Griffin, J. J. y Mahon, J. F. (1997): "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research". *Business and Society*, 36(1): 5-31.
- Husted, B. W. y Allen, D. B. (2001): "Toward a model of corporate social strategy formulation". *Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*, Washington D.C., Estados Unidos, 61
- Husted, B.W. y Allen, D.B. (2000): "Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?" *Journal of Business Ethics*, 27(1-2): 21-32.
- Key, S. y Popkin, S.J. (1998): "Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good". *Management Decision*, 36(5-6): 331- 339.
- KPMG (2008): *International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*. Disponible on-line en http://www.kpmg.com/SiteCollection/Documents/International-corporate-responsibility-survey-2008_v2.pdf [Fecha de consulta 12/03/2015]
- Luo, X. y Bhattacharya C.B. (2006): "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value". *Journal of marketing*, 70 (4): 1-14.
- Maignan, I. (2001): "Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison". *Journal of Business Ethics*, 30: 57-72.
- Marín, L. y Rubio, A. (2008): "¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de Responsabilidad Social Corporativa en PYME". *Tribuna de Economía*, 842: 177-193.
- Matten, D. y Crane, A. (2003): "Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization". *Academy of Management Review*, 30(1): 166-179.

- McWilliams, A. y Siegel, D. (2002): “Additional Reflections on the Strategic Implications of Corporate Social Responsibility”. *Academy of Management Review*, 27 (1): 15-16.
- Parlamento Europeo (2009): *Proyecto de informe sobre la Economía Social*. Disponible on-line en http://www.observatorioeconomiasocial.es/media/historico/archivos/Informe_Toia_Parlamento_Europeo.pdf [Fecha de consulta 10/11/2015]
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006): “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Porter, M. E. y Kramer, M.R. (2002): “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”. *Harvard Business Review*, 80(12): 56–69.
- Preston, L. E. y Post, J. E. (1981): “Private Management and Public Policy”. *California Management Review*, 23(3): 56–63.
- Roman, R.; Hayibor, S. y Agle, B.R. (1999): “The Relationship between Social Performance and Financial Performance”, *Business and Society* 38(1): 109–125.
- Rowley, T. y Berman, S. (2000): “New Brand of Corporate Social Performance”. *Business and Society*, 39(4): 397–412.
- Scholtens, B. (2005): “What Drives Socially Responsible Investment? The Case of the Netherlands”. *Sustainable Development*, 2: 129–137.
- Schuler, D. A. y Cording, M. (2006): “A corporate Social Performance-Corporate Financial Performance Behavioural Model for Customers”. *The Academy of Management Review*, 31 (3): 540-558.
- Server, R.J y Villalonga, I (2006): “El Concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Razones para incorporarla en la estrategia empresarial”. En: *Mitos y Realidades de la Responsabilidad Social Corporativa en España. Un enfoque multidisciplinar*. Civitas Thomson. Navarra, España. pp. 19-34.
- Server Izquierdo, R. J.; Capó i Vicedo, J. (2009): “La gestión integrada de la responsabilidad social como estrategia de competitividad en las sociedades cooperativas”. XV Congreso Nacional de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Valladolid.
- Server Izquierdo, R. J.; Capó i Vicedo, J. (2009): “La Gestión Integrada de la Responsabilidad Social como factor de competitividad. El caso-estudio de las Sociedades Cooperativas”. 2nd International CIRIEC Research Conference on the Social Economy, Ostersund.
- Simpson, W.G. y T. Kohers (2002): “The Link between Corporate Social and Financial Performance Evidence from the Banking Industry”, *Journal of Business Ethics*, 35(2): 97-109.
- Waddock, S. A. y Graves, S.B. (1997): “The Corporate Social Performance-Financial Performance Link”. *Strategic Management Journal*, 18(4): 303–320.

Factores explicativos del comportamiento innovador de las empresas cooperativas: una perspectiva teórica

Ana F. Gargallo Castel(*) ; Luisa Esteban Salvador ; Francisco Javier Pérez Sanz

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Zaragoza

¹ (*)Dirección de contacto: Ana F. Gargallo Castel

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Facultad de CC. Sociales y Humanas (Universidad de Zaragoza)

Ciudad Escolar, s/n 44003-TERUEL

Tfno: 978618100; e-mail: gargallo@unizar.es

Resumen

La innovación se ha convertido en un elemento imprescindible para el mantenimiento y la mejora de la posición competitiva de todas las organizaciones. En este contexto, las empresas de la economía social deben realizar los esfuerzos necesarios para fortalecer su capacidad innovadora. En este trabajo se revisan los factores que condicionan y explican la propensión y la intensidad innovadora de las organizaciones de la economía social de mercado. Esto permite detectar posibles oportunidades para fortalecer el papel de la economía social en la recuperación económica. La revisión de la literatura y la combinación de diversas perspectivas teóricas permiten abordar el estudio de la innovación y el gobierno de estas empresas y, con ello, ayudar a comprender las particularidades, limitaciones y oportunidades que estas organizaciones pueden ofrecer en el proceso innovador.

1.- Introducción.

La innovación se ha convertido en uno de los factores clave para las organizaciones que desean alcanzar ventaja competitiva y en uno de los pilares básicos para impulsar de nuevo el crecimiento económico (Galindo et al., 2012; Madsen y Leiblein, 2015). Es por ello que la innovación, sus determinantes y sus repercusiones económicas y sociales han despertado un notable interés entre la comunidad científica a lo largo de las dos últimas décadas (Guellec y van Pottelsberghe, 2004; Palmer et al., 2015). Desde los trabajos de Schumpeter (1912/1934), donde destaca la aportación de la innovación al desarrollo económico, con la figura del empresario innovador, han sido muchos los aportes que confieren a la innovación un papel clave para el progreso económico y el desarrollo de las naciones (Porter, 1991).

Esto ha favorecido el surgimiento de un claro interés por la innovación, no solo desde los ámbitos académicos sino también entre los gobiernos e instituciones públicas, quienes proponen diversas actuaciones estratégicas encaminadas a fortalecer los sistemas de innovación, difundir los beneficios de la misma y ofrecer apoyo al resto de organizaciones. Cabe destacar a nivel europeo, la iniciativa *Unión por la Innovación*, lanzada en octubre 2010 por la Comisión Europea y considerada la estrategia de la Unión Europea para crear un entorno favorable para la innovación que facilite que las buenas ideas se conviertan en productos o servicios que generen crecimiento económico y puestos de trabajo (Comisión Europea, 2010).

Mediante la agenda Horizonte 2020 se persigue convertir la Unión Europea en una economía inteligente, sostenible e integradora, que disfrute de altos niveles de empleo, productividad y cohesión social. Para el logro de un crecimiento inteligente se aboga por el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.

España, sin embargo sigue ocupando puestos alejados de los países punteros en términos de innovación. Siguiendo el conocido *Global Innovation Index* elaborado por el *World Intellectual Property Organization* (WIPO), INSEAD y la *Cornell University*, en sus últimas dos ediciones de 2014 y 2015 España ocupa el puesto 27 (INSEAD, 2014, 2015), lo que obliga a seguir trabajando para alcanzar niveles superiores a los actuales.

En este contexto, resulta oportuno examinar los elementos implicados en el proceso facilitador de la innovación en las organizaciones españolas y llevar a cabo este análisis en las empresas de la economía social, las cuales, además de ser fieles a sus principios y valores, deben realizar esfuerzos continuos para innovar y alcanzar ventajas competitivas si desean mantenerse en el mercado (Bakaikoa, Begiristain, Errasti y Goikoetxea, 2004; Gargallo y Pérez, 2013). Las posibles diferencias en los procesos de innovación en las empresas de la economía social resultan un aspecto a abordar en la investigación académica (Rodríguez y Guzmán, 2013), más teniendo en cuenta que la innovación en estas entidades contribuirá, no solo al desarrollo económico, sino también a la equidad social, en mayor medida que en otras organizaciones.

Para ahondar en los aspectos que motivan la innovación en la economía social, el trabajo se estructura como sigue: en primer lugar se ofrece un acercamiento al concepto de innovación; el siguiente apartado se dedica al estudio de los factores determinantes de la adopción de innovaciones en las organizaciones, para a partir del este, centrar la atención en la innovación en el ámbito de las cooperativas, destacando algunas de las aproximaciones y teorías que resultan de aplicación en este tipo de entidades.

2. Un acercamiento al concepto de Innovación.

Al ofrecer un acercamiento al concepto de innovación hay que tener en cuenta que son muy variadas las definiciones que, desde diferentes ámbitos, han surgido sobre el término innovación. Estas van desde definiciones académicas como la recogida por Schumpeter (1934), al referirse a “*cualquier forma de*

hacer las cosas de modo distinto *en el reino de la vida económica*”, o la de Porter y Stern, (1999)²² que se refieren a innovación como "la transformación del conocimiento en nuevos productos, procesos y servicios - implicando algo más que la ciencia y la tecnología", hasta las aportaciones de organismos e instituciones públicas.

En este sentido, el Comité Económico y Social Europeo (2011, p. 4), entiende innovación como “*toda ventaja competitiva basada en el conocimiento y que se obtiene, por ejemplo, a partir de la investigación científica, la tecnología, los modelos de actividad empresarial, las soluciones de servicios, el diseño, la marca o la manera de organizar el trabajo y la producción, y de desarrollar el entorno laboral*”. De manera más escueta, la Fundación COTEC (2010, p. 9) alude a “todo cambio basado en conocimiento, que genera valor” para referirse a lo que denomina “innovación en sentido amplio”. Finalmente, según el Manual de Oslo de 2005 (OCDE, 2005), la innovación puede definirse como la implementación con éxito de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado en el mercado o en la empresa, así como la implementación de cambios organizativos o de marketing.

Por último, también es habitual distinguir entre innovaciones radicales o incrementales, según su grado de novedad y la naturaleza continua o discontinua del proceso de innovación (Cooper, 1998; Nieto, 2000; Schumpeter, 1934).

3. La innovación en las Organizaciones y en las Cooperativas.

Muchas han sido las perspectivas utilizadas para abordar el estudio de la innovación (Fagerberg, Mowery y Nelson, 2004). En el desarrollo de este trabajo el enfoque principal se centra en el ámbito de las organizaciones, no solo en los aspectos económicos, sino también en los sociales y culturales. Las características específicas de las cooperativas, organizaciones que combinan los objetivos económicos con los sociales pueden generar limitaciones u ofrecer oportunidades para la innovación que no están presentes en otras formas empresariales. Desde una aproximación positiva, la conjunción de los ámbitos económico y social contribuirá al desarrollo de un aprendizaje único, valioso para la innovación (CEPES, 2010).

En términos muy generales, los elementos que condicionan la innovación en las organizaciones se han clasificado en factores internos de la propia organización y factores externos, o extra-organizativos, tal y como se desarrollará en los apartados siguientes.

3.1. Factores del entorno de la empresa.

Entre los factores externos se recogen las amenazas y oportunidades para la innovación que proceden del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad.

A este respecto, se recogen, por una parte, elementos del macroentorno relativos a la disponibilidad de ciertas condiciones como el acceso a recursos de capital o a unos recursos humanos cualificados, así como elementos concernientes a las características generales del mercado de trabajo y de la calidad de las relaciones industriales o de las políticas nacionales e internacionales que refuercen los espacios que favorezcan la innovación. En estas se enmarcan las iniciativas indicadas en los apartados anteriores, tanto desde el ámbito europeo como desde el nacional, encaminadas a fortalecer la innovación. También la influencia de los sistemas de innovación a distintos niveles (regional, nacional, internacional) es un tema recurrente en la literatura sobre los factores externos condicionantes de la innovación (Spencer, 2003; Buesa, Heijts, Martínez-Pellitero y Baumert, 2006).

Por otra parte, los elementos relativos al entorno específico condicionarán la introducción de innovaciones en la empresa (Vinding, 2006). Atendiendo al conocido modelo de las cinco fuerzas de

²² Véase el trabajo de recopilación y compendio de distintas definiciones de innovación de Cilleruelo, 2007.

Porter (1980), las características de la industria recogerán el grado de rivalidad, la presencia de productos sustitutivos, la amenaza de nuevos entrantes, o las relaciones con clientes y proveedores, elementos que configuran la presión competitiva del sector.

Desde la economía industrial, son la estructura y las dinámicas del sector las fuerzas que afectarán fundamentalmente al desarrollo innovador de las empresas, así como a los resultados de las mismas (Acs y Audretsch, 1987).

La incertidumbre y la rivalidad pueden incrementar las exigencias de innovación por parte de las empresas para lograr mantenerse en el mercado (Kuan y Chau, 2001), pero al mismo tiempo pueden ocasionar inseguridad en cuanto a la recuperación de los costes y frenar la innovación (Hall, 2004).

Otros factores como la existencia de clústeres tecnológicos, la posibilidad de acceso a conocimiento externo, las infraestructuras de apoyo ofrecidas por las instituciones, como por ejemplo universidades, centros de investigación, planes o sistemas de innovación, también podrían incluirse en el análisis externo. Estos aspectos del entorno afectarán a todas las empresas que operen en el mismo, tanto empresas cooperativas como no cooperativas. No obstante, algunos autores indican que los factores externos pueden influir de modo diferente en las entidades de la economía social (Rodríguez y Guzmán, 2012) como consecuencia de los estrechos vínculos de estas organizaciones con el entorno próximo en el que operan. También la mayor concentración de las empresas cooperativas en unos u otros sectores, puede llevar aparejados unos comportamientos innovadores diferentes condicionados por el contexto sectorial en el que desarrollan su actividad. La mayor presencia de las cooperativas en el ámbito de los servicios puede ofrecer oportunidades y limitaciones a la innovación (Ministerio de Empleo y Seguridad Social).

3.2. Factores internos de le empresa.

Frente a la estructura del sector, la literatura sobre dirección estratégica se ha centrado en aquellos elementos o factores internos relacionados con los recursos y capacidades específicos de las empresas, para explicar los patrones innovadores y los resultados empresariales (Barney, 1991). A continuación se van a repasar algunos de los múltiples factores organizativos recogidos a lo largo de la literatura por su posible relación con la innovación.

Una de las medidas más repetidas entre los autores al estudiar los factores que pueden condicionar la innovación es su tamaño (Åstebro, 2004; Kimberly y Evanisko, 1981). El sentido de esta influencia es complejo. Algunos investigadores consideran que las empresas de menor tamaño, menos sujetas a la burocracia y a la complejidad organizativa asociada a la dimensión, serán capaces de aprovechar su mayor flexibilidad para desarrollar innovaciones que de otro modo serían difíciles de alcanzar (Lefebvre y Lefebvre, 1992). En contraposición, las grandes empresas pueden presentar un acceso más favorable, entre otros, a los recursos financieros y a los humanos, tecnológicos o materiales que requiere la innovación. Fruto de estas fuerzas opuestas, algunos trabajos presentan resultados contradictorios (Srinivas; Lilien y Rangaswamy, 1999). El tamaño medio de las empresas cooperativas condicionará, por tanto, su potencial innovador en ambos sentidos. Este es un tema reconocido en la literatura como clave fundamental para que las cooperativas logren aprovechar las economías de escala y acometer desafíos como la internacionalización o la innovación (Arcas, 2011). Aquellas cooperativas que han alcanzado una mayor dimensión presentan una mejor posición competitiva y una continua innovación para abordar los retos actuales (Arcas y Hernández, 2013).

Otro elemento que aparece de forma recurrente en la literatura es la antigüedad de la organización, como un factor que puede presentar relaciones tanto positivas como negativas con la innovación. Frente a los posibles problemas de resistencia a la innovación, derivados de inercias organizativas (García y Aranda, 2001), surgen argumentos ligados a las ventajas de las empresas con mayor trayectoria en la generación de aquellos recursos y capacidades que se desarrollan lentamente a lo largo del tiempo, como pueden ser

la imagen de marca o la confianza en las redes de colaboración (Bakaikoa et al., 2004).

Así mismo, resulta importante la estrategia de la empresa, pues los objetivos estratégicos de la organización tendrán una relación directa con la innovación (Zortea, Darroch y Matear, 2012), tanto los elementos corporativos como los relacionados con la opción estratégica elegida para alcanzar ventaja competitiva en el mercado. En lo que concierne a los aspectos corporativos, algunos trabajos indican que la diversificación exigirá un mayor grado de innovación (Rodríguez, Sandulli, Minguela y López, 2007; Beneito, Platero y Rodríguez, 2012). La innovación puede resultar útil tanto para ofrecer una mayor diferenciación de los productos o servicios ofrecidos, los canales de distribución utilizados, etc., como para alcanzar reducciones en costes derivadas de la introducción de dichas innovaciones en la empresa de forma que permitan reforzar una estrategia de liderazgo en costes.

La actitud estratégica en términos de su proactividad es otro de los elementos que presentará implicaciones en el grado de innovación de las empresas (Águila y Padilla 2010). Atendiendo a Miles y Snow (1984) se identifican cuatro opciones estratégicas: exploradora, defensiva, analizadora y reactiva. Cabe esperar que las empresas con una actitud más proactiva estén más abiertas a revisar nuevas oportunidades, métodos, procesos u otros aspectos para desarrollar su actividad. Martínez, López y Marín (2013) observan una mayor presencia de estrategias analizadoras y fundamentalmente defensivas entre las empresas de la economía social de la región de Murcia, frente a estrategias exploradoras, más vinculadas con la innovación.

Desde la teoría de la dependencia de recursos se destaca que las actividades de innovación requieren de diferentes recursos (Choi et al., 2012). En cuanto a los recursos financieros, en un contexto donde no existe sustituibilidad perfecta en el mercado de capitales, la situación financiera de la empresa puede afectar a las decisiones sobre inversión (Hernando y Valles, 1994). Por tanto, las diferencias en el grado de financiación propia pueden explicar distintos comportamientos innovadores tanto en las organizaciones cooperativas como en otras organizaciones. En el caso de innovaciones que requieran importantes inversiones monetarias, estas podrán ser abordadas más fácilmente con recursos propios, más teniendo en cuenta el carácter intangible de la innovación y las asimetrías de información con los propietarios de capital externo.

Por otra parte, entre el conjunto de recursos con los que debe contar una organización para el desarrollo de su actividad (tecnológicos, financieros, físicos, etc.) merecen una atención especial los recursos humanos. Se trata de uno de los principales activos intangibles de la empresa y permite incluir aspectos relacionados con los conocimientos, la formación, la experiencia del personal o su capacidad de adaptación. Diversos estudios reconocen la importancia que presentan para la innovación las características de los empleados que componen la empresa y la gestión y el desarrollo de personas que esta lleve a cabo (Cano y Cano, 2006; D'Este, Rentocchini y Vega-Jurado, 2012). A ese respecto están surgiendo nuevas exigencias, también apoyadas desde las instituciones europeas, para que las empresas dediquen esfuerzos a alcanzar entornos de trabajo innovadores, donde las personas sean capaces de aprovechar todas las oportunidades de innovación a su alcance.

En primer lugar, resulta importante revisar el papel de la formación y de la cualificación, dentro y fuera del puesto de trabajo. Las empresas que posean trabajadores con una mayor formación, más habilidosos, con mayor creatividad y capaces de improvisar y analizar problemas complejos, estarán en una mejor posición para la adopción de innovaciones que las que no presenten estas características (Cabrera y Cabrera, 2001; Gargallo y Ramírez, 2007). A este respecto, las empresas cooperativas presentan rasgos que pueden ofrecer oportunidades para la gestión de los recursos humanos. La importancia otorgada a la formación desde los principios cooperativos –quinto principio (educación, formación e información) –, incidirá directamente en la gestión y el desarrollo de los recursos humanos (Fernández y Peña, 2009).

Por otra parte, algunos estudios relacionan la edad de los trabajadores con una mayor propensión a la

innovación. Las cooperativas presentan un capital humano mayoritariamente joven²³, lo que ofrece expectativas de viabilidad para un movimiento cooperativo en manos de un colectivo con perspectivas de continuidad a largo plazo (CES-CV, 2012), previsiblemente más abierto a la incorporación de innovaciones según indica la literatura.

Estas características serán especialmente relevantes en el caso del gerente propietario. Es por ello que algunos autores, identifican las características del mismo (tales como sus motivaciones, su formación académica y profesional, entre otras) como un elemento diferencial -al mismo nivel que los factores internos o externos-, especialmente para aquellas empresas de reducida dimensión donde este ostenta gran parte del poder de decisión (Beneito et al., 2012, Hadjimanolis, 2000; Gargallo y Ramírez, 2007). Frente al gerente propietario, la gestión profesional está incrementándose en las cooperativas (Chaves y Sajardo, 2004), siendo igualmente importantes en este caso las características de dicho directivo.

Muy relacionado con los recursos humanos, pero también con los aspectos de gobierno corporativo, se encuentra la importancia de la diversidad. La presencia de personas de diferentes procedencias, culturas, valores, etc. puede enriquecer la organización y favorecer la generación de ideas nuevas e innovaciones aplicables en alguno de los ámbitos de la organización. En ese sentido, la diversidad de género es uno de los factores que se empieza a reconocer como valioso para la innovación (Danilda y Granat Thorslund, 2011; Alsos, Ljunggren y Hytti, 2013; Foss, Woll y Moilanen, 2013).

Desde un enfoque más amplio, existen crecientes investigaciones que destacan la importancia de la gestión de la diversidad en las organizaciones para alcanzar desempeños superiores en diferentes variables entre las que se recoge la innovación (Leroux, 2012). Esa diversidad se verá favorecida por los valores ligados a la igualdad de oportunidades presentes en la economía social mediante el trabajo asociativo y cooperativo, ofreciendo en ocasiones mayor cohesión e inserción social.

En el caso de las cooperativas, también se reconoce desde ámbitos internacionales como la ONU (2009) la labor de las cooperativas en la promoción de la participación de todas las personas en el desarrollo económico y social. Además, Esteban (2013) comprueba que las empresas cooperativas son más favorables a la participación femenina en sus consejos rectores que otros tipos de empresas, lo que abre la puerta a una mayor participación femenina en los órganos de gobierno, donde se adoptarán las decisiones de inversión en innovación. No obstante, también deben destacarse diferencias atendiendo al tipo de cooperativa, siendo más escasa la presencia femenina en las cooperativas agrarias (Esteban, Gargallo y Pérez, 2010).

En definitiva, en la medida en que las cooperativas ofrezcan un contexto más amigable (*friendly*) para la diversidad, estarán aportando de manera indirecta condiciones favorables para la innovación.

Las relaciones con diferentes agentes, tanto internos como externos (*networking*), pueden resultar muy útiles como fuente para la innovación. La pertenencia a redes empresariales y la participación en acuerdos de negociación ampliarán la red de contactos y contribuirán positivamente al intercambio de información e ideas, clave para la innovación (Beneito et al., 2012; Freel y Robson, 2004). A este respecto, existe evidencia de la relevancia de la cooperación inter e intra organizativa en los procesos de innovación. Por ejemplo, Mansury y Love (2008) encuentran que los vínculos externos tienen efectos muy positivos en el desempeño innovador. Uno de los principios cooperativos (ACI, 1995) mediante los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, hace referencia a la Cooperación entre cooperativas. La generación de estructuras de cooperación, ya sean internacionales, nacionales, regionales o locales, constituirá un elemento fortalecedor para el intercambio de información, ideas y otros recursos, que favorezcan la innovación en las empresas cooperativas. Esta misma declaración de principios recoge el compromiso de las cooperativas con la comunidad y con el desarrollo sostenible de sus comunidades. Desde la teoría de *stakeholders*, se recoge la importancia y la influencia de la relación entre la empresa y

²³ Según los últimos datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social para junio de 2015, 42,2% de sus trabajadores tienen menos de 40 años, http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia_soc/EconomiaSocial/estadisticas/CaracteristicasTrabajadores/2015/2TRIM/Resumen_2trimestre.pdf

los grupos de interés y cómo esto puede repercutir en los resultados de la entidad (Freeman, 1984). Las cooperativas en particular han demostrado una fuerte implantación en el ámbito local y en los territorios, como medio para solucionar los problemas de los mismos (CEPES, 2012). Ese afán por cubrir las necesidades intrínsecas puede convertirse en un catalizador de esfuerzos dirigidos hacia el logro de las innovaciones requeridas por la sociedad en la que se encuentra la empresa cooperativa. Por tanto, los valores cooperativos pueden influir fuertemente en el desarrollo de innovaciones fruto del intercambio y la colaboración con otras organizaciones.

A continuación se revisan algunos elementos relacionados con la estructura de propiedad y el gobierno corporativo de la empresa. Cuestiones como los mecanismos para la asignación de los recursos y para la distribución de los resultados de la empresa o las características y preferencias de los accionistas con respecto a las actividades de innovación podrían influir en el grado de desarrollo innovador de la organización (Hoskisson, Hitt, Johnson y Grossman, 2002; Choi, Park y Hong, 2012). La composición del consejo de administración y la concentración de la propiedad han sido algunas de las variables estudiadas (Minetti, Murro y Paiella, 2011; Tribo, Berrone, Surroca, 2007). A este respecto, Baysinger, Kosnik y Turk (1991) comprueban que tanto el porcentaje de consejeros como la concentración de la propiedad y la presencia de accionistas individuales e institucionales influirán en la estrategia de innovación de la compañía. Igualmente, variables como la participación de propiedad extranjera (Díaz, Aguilar y Saá, 2007) o la participación pública han demostrado estar asociadas con unos mayores niveles de innovación (Aghion, Van Reenen y Zingales, 2009).

En cuanto a la concentración de la propiedad, en el caso de las cooperativas, la propia legislación indica limitaciones a las aportaciones totales de un mismo socio a la empresa, lo que podría tener implicaciones para la innovación, tanto si la relación entre concentración e innovación se demuestra positiva (Hosono, Tomiyama y Miyagawa, 2004) como si esta fuese negativa (Lee y O'Neill, 2003) o en forma de U invertida como indican Chen, Li, Zhang y Shapiro (2012).

La participación en la propiedad por parte de los trabajadores ha sido destacada como un factor facilitador de las inversiones en innovación, por diferentes motivos. Por un lado, en la medida en que estos estén mejor informados que un inversor externo, serán capaces de valorar de forma más precisa el interés de tales inversiones frente a otras con retornos más inmediatos (Choi et al., 2012). Pero las actividades de innovación también requieren el talento de los recursos humanos. La participación de los trabajadores en la propiedad y su identificación con la empresa alentarán a los empleados a participar en las actividades de creación y transferencia de información y de nuevo conocimiento útil para la innovación, contribuyendo a crear una cultura en la organización capaz de incrementar el desempeño de la innovación (Blasi, Conte y Kruse, 1996; Choi et al. 2012). En las cooperativas de trabajo asociado, la participación de los trabajadores (socios) en la propiedad, permitirá aprovechar las ventajas anteriormente indicadas.

Sin embargo, la estructura de propiedad cooperativa presenta problemas que pueden explicarse desde la Teoría de los Derechos de Propiedad (Demsetz, 1967). Si bien la adecuada asignación de estos derechos contribuye a una mayor eficiencia, en las cooperativas la no transferibilidad de los derechos de propiedad de los socios cooperativistas y el reparto de beneficios en función de la actividad con la cooperativa y no en función del capital invertido, plantea dificultades para llevar a cabo innovaciones que requieran fuertes inversiones.

Como se deduce de la literatura sobre los problemas de incentivos en las cooperativas (Borgen, 2004), el horizonte temporal de los socios, puede dar lugar a dificultades para la innovación. En las cooperativas, cuando un socio causa baja únicamente recupera las aportaciones realizadas en la empresa, por lo que sus incentivos para invertir en activos intangibles vinculados a la innovación, normalmente con largos periodos de recuperación, serán escasos (Salazar y Galve, 2009). Además, los titulares de la propiedad son todos los socios, lo que puede generar una percepción difusa de sus derechos de propiedad (Vitaliano, 1983). Por tanto, si los derechos de propiedad en las cooperativas no se perciben como seguros, Marcos, Hernández y Arcas (2013) describen la aparición de tres tipos de problemas en los incentivos para

invertir, problemas de propiedad común, de horizonte temporal y de la cartera de inversión, que introducirán mayores dificultades para llevar a cabo los proyectos de innovación en estas organizaciones.

Adicionalmente, según la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976), la confluencia entre propiedad y control reduce los problemas derivados de las diferencias de intereses entre los propietarios y aquellos quienes toman las decisiones, evitando comportamientos oportunistas de los directivos que pudieran condicionar la innovación. Sin embargo, Arcas (2011) indica que los problemas de agencia también aparecen, pues las cooperativas en las que las decisiones se toman por todos los socios representan una minoría frente a aquellas en las que pueden surgir incompatibilidades entre los objetivos de los directivos y los de los socios. Atendiendo a estos argumentos, la naturaleza cooperativa no mostraría un efecto específico al respecto.

Además de las diferencias indicadas en la estructura de propiedad, otra variable interesante hace referencia a la cultura organizativa, el modo en que una organización funciona y los valores que genera en su funcionamiento (Smith, Busi, Ball y van der Meer, 2008). Naranjo, Jiménez y Sanz-Valle (2012) comprueban que la característica que más influye en la innovación son los valores compartidos por el personal. En las cooperativas, los valores cooperativos ofrecen un contexto interno diferencial, que puede influir en la construcción de capacidades específicas para la innovación. Además, Naranjo et al. (2012) comprueban que el efecto de la cultura sobre la innovación es mayor cuando existe coherencia interna entre todos los rasgos de dicha cultura. Por tanto, la posición de las cooperativas para abordar la innovación se verá reforzada a través de la consistencia entre los principios y valores en los que reside su propia naturaleza. Desde la teoría del capital social, Marcuello y Saz (2008) presentan una revisión de los vínculos entre los principios cooperativos y la innovación. En concreto, defienden que los principios cooperativos favorecen la generación capital social facilitador de la innovación, mediante una mayor capacidad de absorción del conocimiento. Para el caso MCC, Bakaikoa et al. (2004) indican que la innovación no puede separarse de los principios y valores que guían a las cooperativas del grupo.

Ligado a esos valores, también puede ofrecer oportunidades de estudio la relación entre empresa cooperativa y la responsabilidad social corporativa o RSC, asociación ampliamente reconocida en la literatura (Puentes y Mozas, 2010). En esa línea, algunos autores proponen una relación positiva entre la realización de actividades de RSC y la innovación (Beneito et al., 2012; Gallardo y Sánchez, 2013). Como se indica desde la teoría de los stakeholders, para asegurar la supervivencia de las organizaciones en un momento de cambio como el actual, debe abogarse por alcanzar el buen gobierno mediante la integración de los objetivos que proceden de los distintos grupos de interés de la organización (Freeman, 1984).

4.- Conclusiones.

A lo largo de este trabajo se ha profundizado en el estudio de la innovación en las organizaciones y se han destacado aquellos aspectos de las empresas cooperativas que pueden conformar un contexto diferencial que condicione la introducción de innovaciones. Para ello, se ha llevado a cabo una revisión teórica sobre los factores que la literatura ha destacado como posibles determinantes de la innovación y se ha ampliado la argumentación con la referencia expresa a aquellos aspectos diferenciadores para las empresas cooperativas frente al resto atendiendo a diferentes teorías y enfoques.

Este estudio constituye un primer paso para el posterior desarrollo de análisis empíricos que permitan testar las diferencias entre el patrón innovador presentado por las empresas cooperativas y el del resto de empresas habitualmente estudiadas en la literatura. Al mismo tiempo, el trabajo presenta limitaciones que deben ser tenidas en cuenta. Fundamentalmente, cabe destacar la necesidad de estudiar de forma individualizada cada una de las tipologías de innovaciones existentes. Si bien en la aproximación teórica se ha abordado la innovación en términos globales, las particularidades de cada una de ellas podrían requerir un análisis pormenorizado capaz de ofrecer un mayor detalle y un enfoque orientado hacia las

posibles especificidades. Esto sugiere una futura línea de investigación para continuar profundizando en la temática de este trabajo. No obstante, el enfoque global ofrecido puede resultar útil y brindar información relevante para los gestores de las empresas cooperativas, así como para los dirigentes de instituciones públicas interesadas en conocer en profundidad el fenómeno de la innovación en diferentes contextos organizativos.

Agradecimientos: Este trabajo se ha realizado dentro del marco de los proyectos UZ2014-SOC-03 y JIUZ-2014-SOC-06 de la Universidad de Zaragoza. Los autores desean agradecer el apoyo de los Grupos CREVALOR, GESES y CEMBE, reconocidos por la Diputación General de Aragón.

Referencias

- AGHION, P.; VAN REENEN, J.; ZINGALES, L. (2009): "Innovation and Institutional Ownership", *Working Paper 14769*. Disponible en: <http://www.nber.org/papers/w14769.pdf>
- ÁGUILA, A.R. y PADILLA, A. (2010): "Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y la actitud estratégica", *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 67, 129-155.
- ALSOS, G. A., LJUNGGREN, E., y HYTTI, U. (2013): "Gender and innovation: state of the art and a research agenda", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 236-256.
- ARCAS, N. y HERNÁNDEZ, M. (2013): "Tamaño y competitividad. Casos destacados de cooperativas agroalimentarias españolas". En: "El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial", *Mediterráneo Económico*, 24, 205-229.
- ARCAS, N. (Dir.) (2011): *El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito*. Colección Economía (15), Fundación Cajamar.
- ÅSTEBRO, T. (2004): "Sunk Costs and the Depth and Probability of Technology Adoption", *The Journal of Industrial Economics*, 52(3), 381-399.
- BAKAIKOA, B.; BEGIRISTAIN, A. ERRASTI, A. y GOIKOETXEA, G. (2004). "Redes e Innovación cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 49, 263-294.
- BARNEY, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BAYSINGER, B. D.; KOSNIK, R. D., Y TURK, T. A. (1991): "Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy", *Academy of Management Journal*, 34(1), 205-214.
- BLASI, J., CONTE, M., & KRUSE, D. (1996): "Employee stock ownership and corporate performance among public companies", *Industrial and Labor Relations Review*, 50, 60-79.
- BORGEN, S. O. (2004): "Rethinking incentive problems in cooperative organizations"; *Journal of Socio-Economics*, 33, 383-393.
- BUESA, M.; HEIJS, J.; MARTÍNEZ, M. y BAUMERT, T. (2006): "Regional systems of innovation and the knowledge production function: the Spanish case", *Technovation*, 26, 463-472.
- CABRERA A. y CABRERA, E.F. (2001): "La gestión de las personas, clave en la implantación de las nuevas tecnologías de la información", *Economía Industrial*, 339, 51-60.
- CANO, C. P. y CANO, P. Q. (2006): "Human resources management and its impact on innovation performance in companies", *International Journal of Technology Management*, 35(1-4), 11-28.

CEPES (2012): *El cooperativismo español. Una fórmula empresarial de futuro*, Confederación Empresarial Española de la Economía Social. Madrid: CEPES.

CES-CV (2012): "El Comité Econòmic i Social y el Año Internacional de las Cooperativas", *Revista de Treball, Economia i Societat*, 66, 1-12.

CHAVES R., SAJARDO A. (2004): "Economía política de los directivos de las empresas de economía social", CIRIEC, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 48, 31-52.

CHEN, V. Z.; LI, J.; ZHANG, X. y SHAPIRO, D.L M. (2012): "Ownership Structure and Innovation: An Emerging Market Perspective", *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 1-24. Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1299737>

CHOI, S.B.; PARK, B.I. y HONG, P. (2012): "Does Ownership Structure Matter for Firm Technological Innovation Performance? The Case of Korean Firms", *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 267-288.

COMISIÓN EUROPEA (2010): *Iniciativa emblemática de Europa 2020. Unión por la innovación*. Bruselas, EC, COM (2010) 546 final.

COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO (2011): *Lugares de trabajo innovadores como fuente de productividad y de empleos de calidad*, SC/034 Bruselas, 15 de marzo de 2011.

COOPER, J. R. (1998): "A multidimensional approach to the adoption of innovation", *Management Decision*, 36 (8), 493-502.

DANILDA, I., & GRANAT THORSLUND, J. (2011). *Innovation and gender*. Stockholm: Vinnova.

DEMSETZ, H. (1967): "Hacia una teoría de los derechos de propiedad", traducido de *American Economic Review*, mayo 1967.

D'ESTE, P., RENTOCCHINI, F. y VEGA-JURADO, J. (2014), "The role of human capital in lowering barriers to engage in innovation: evidence from the Spanish innovation survey". *Industry and Innovation*, 21(1), 1-19.

DÍAZ, N. L.; AGUILAR, I.; SAÁ, P. DE (2007): " El papel de la propiedad extranjera en la innovación", *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 13(3), 57-76.

ESTEBAN, L.; GARGALLO, A. y PÉREZ, J. (2010): "Composición del Consejo Rector y género en las cooperativas turolenses", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 101, 7-27.

ESTEBAN, M. L. (2013): "¿Son las cooperativas más favorables a la presencia de mujeres en los consejos que otras entidades?", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 110, 96-128.

FERNÁNDEZ, M.V. y PEÑA, I. (2009). "Estrategia de innovación como factor determinante del éxito de las cooperativas vitivinícolas de Castilla La Mancha", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 98, 70-96.

FOSS, L., WOLL, K., y MOILANEN, M. (2013). "Creativity and implementations of new ideas", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 298-322.

FREEL, M., & ROBSON, P. (2004): "Small firm innovation, growth and performance. Evidence from Scotland and Northern England", *International Small Business Journal*, 22(6), 561-575.

FREEMAN, R.E. (1984): *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.

GALINDO M.A.; RIBEIRO D.; MÉNDEZ M.T. (2012): "Innovación y crecimiento económico: Factores que estimulan la innovación", *Cuadernos de Gestión*, 12, Especial Innovación, 51-58.

- GALLARDO, D. y SÁNCHEZ, M.I. (2013). "Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación", *Universia Business Review*, 38, 14-31.
- GARCÍA, E.; ARANDA, M. (2001): "Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: apuntes para la propuesta de un modelo", *CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social*, nº 2, Noviembre.
- GARGALLO, A. y PÉREZ-SANZ, F.J. (2013): "La innovación en las empresas agrarias como clave del éxito competitivo" En: Francisca Ramón Fernández (Coord.), *El derecho agrario valenciano y su aplicación a la empresa familiar agroalimentaria y los usos del suelo: aspectos jurídicos y económicos*, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia, 2013 (ISBN 978-84-9004).
- GARGALLO, A. y RAMÍREZ, M. (2007): "La Adopción de las Tecnologías de la Información en las Pymes", *Revista Alcance*, 14 (3), 357 - 374.
- HADJIMANOLIS, A. (2000): "An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country", *R&D Management*, 30(3), 235-245.
- HALL, B. Innovation and Diffusion. En: Fagerberg, J.; Mowery, D.; Nelson, R. R. (Eds.), *Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 2004.
- HERNANDO, I. y VALLES, J. (1994): "Algunas diferencias en la productividad de las empresas manufactureras españolas", *Investigaciones Económicas*, XVIII, 117-142.
- HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., JOHNSON, R.A. & GROSSMAN, W. (2002). "Conflicting Voices: The effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies", *Academy of Management Journal*, 45(4), 697-716.
- HOSONO, K., TOMIYAMA, M., & MIYAGAWA, T. (2004): "Corporate governance and research and development: Evidence from Japan", *Economics of Innovation and New Technologies*, 13. 141-164.
- INSEAD (2014) *Global Innovation Index: The Human Factor in Innovation*, INSEAD Global Innovation Index, 2014.
- INSEAD (2015) *Global Innovation Index: Effective Innovation Policies for Development*, INSEAD Global Innovation Index, 2015.
- JENSEN, M.C. y MECKLING, W.H. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- KIMBERLY, J.R. y EVANISKO, M.J. (1981): "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations", *Academy of Management Journal*, 24 (4), 689-713.
- KUAN, K.; CHAU, P. (2001): "A perception-based model for EDI adoption in small business using a technology-organization-environment framework", *Information and Management*, 38, 507-521.
- LEE, P. M. y O'NEILL, H. M. (2003): "Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives", *Academy of Management Journal*, 46, 212-225.
- LEFEBVRE E, LEFEBVRE L.A. (1992): "Firm innovativeness and CEO characteristics in small manufacturing firms", *Journal of Engineering and Technology Management*, 9 (3), 243-77.
- LEROUX, E. (2012): "Les effets de la diversité sur l'innovation dans les cas des PME: la perception des salariés", *Gestion 2000*, 29(6), 45-53.
- MADSEN, y LEIBLEIN. "What Factors Affect the Persistence of an Innovation Advantage?." *Journal of Management Studies* 52.8 (2015): 1097-1127.

- MANSURY, M. A. y LOVE, J. H. (2008): "Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis", *Technovation*, 28(1-2), 52-62.
- MARCOS, G.; HERNÁNDEZ, M. y ARCAS, N. (2013): "La disposición de los socios a invertir en las cooperativas agrarias de comercialización: una aplicación de la teoría de los derechos de propiedad", *CIRIEC - España. Revista de economía pública, social y cooperativa*, 77, 109-130
- MARCUELLO SERVÓS, C. y SAZ, M.I. (2008). "Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 94, 59-79.
- MARTÍNEZ, F. J; LÓPEZ, J. A. y MARÍN, J. (2013): "Estrategias, Estilos de Dirección, Compromiso de los Trabajadores, Responsabilidad Social y Desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas de Economía Social de la Región de Murcia", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 111, 108-136.
- MILES, R.R. y SNOW, C.C. (1984): "Designing strategic human resources system", *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- MINETTI, R; P MURRO, M PAIELLA (2011): "Ownership structure, governance, and innovation: Evidence from Italy", Discussion Papers, DES, University of Naples "Parthenope" (Italy)- Disponible en: <http://www.econ.upf.edu/docs/seminars/minetti.pdf>
- NARANJO, J.C.; JIMÉNEZ, D. y SANZ-VALLE, R. (2012): "¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72
- NIETO, M. (2000): "Las innovaciones incrementales y su gestión en la empresa", *Alta Dirección*, 212, 61-72.
- OCDE (2005). *Oslo Manual. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*. París, 2005.
- ONU (2009): *Las cooperativas en el desarrollo social*, Resolución 64/136, Asamblea General de 18 de diciembre de 2009.
- Palmer, J.C.; Wright y Powers, B. (2015): "Innovation and Competitive Advantage in Small Businesses: Effects of Environments and Business Strategy." *Journal of Small Business Strategy* 12.1: 30-41.
- PORTER, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Vergara.
- PORTER, M. E. y STERN, S. (1999). *The new challenge to America's prosperity: Findings from the innovation index*. Washington, DC: Council on Competitiveness.
- PUNTES, R. y MOZAS, A. (2010): "La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 103, 75-100.
- RODRÍGUEZ, M. J.; GUZMÁN, C. (2013). "Innovation in social economy firms", *Management Decision*, 51(5), 986 - 998.
- Rodríguez, A.; Sandulli, F.D.; Minguela, B. y López, J.I. (2007): "The endogenous relationship between Innovation and Diversification, and the impact of technological resources on the form of diversification", *Research Policy*, 36(5), 652-664.
- SALAZAR, I. y GALVE, C. (2009). "Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 101, 79-106.
- SCHUMPETER (1934); *The Theory of Economic Development*. McGraw-Hill, Nueva York. 1934 (primera edición en alemán 1912).
- SMITH, M., BUSI, M., BALL, P.D. y VAN DER MEER, R. (2008): "Factors influencing an organization's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model", *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676.

SPENCER, J.W. (2003): "Firms' Knowledge Sharing Strategies in the Global Innovation System: Empirical Evidence from the Flat Panel Display", *Strategic Management Journal*, 24, 217-233.

SRINIVASAN, R.; LILIEN, G.L. y RANGASWAMY, A. (1999): "The Role of Technological Opportunism in the Adoption of Radical Technologies by Firms: An Application to E-Business.", *ISBM Report 26-1999, November 1999*.

TRIBO, J. A., BERRONE, P., & SURROCA, J. (2007): "Do the type and number of blockholders influence R&D investments? New evidence from Spain", *Corporate Governance: An International Review*, 15, 828–842.

VINDING, A.L. (2006): "Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach", *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4/5), 507–517.

VITALIANO, P. (1983): "Cooperative enterprise: An alternative conceptual basis for analyzing a complex institution"; *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1078-1083.

ZORTEA-JOHNSTON, E., DARROCH, J. AND MATEAR, S. (2012), "Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(2), 145-1

Modelo de gobierno corporativo y estructura financiera en las cooperativas agrarias españolas: un estudio empírico

Mateos-Ronco, Alicia^a; Guzmán Asunción, Sandra^b

^aCentro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEEA) – Universitat Politècnica de València – Camino de Vera, s/n – 46022 Valencia (Spain) – amateos@cegea.upv.es, ^b Facultad de Administración y Dirección de Empresas – Universitat Politècnica de Valencia – Camino de Vera, s/n – 46022 Valencia (Spain) – sanguzas@ade.upv.es

Resumen

Este trabajo analiza los factores determinantes de la estructura financiera en las cooperativas agrarias y su efecto en las variables clave de su modelo de gobierno corporativo. Se utiliza la información económico financiera de una muestra de cooperativas agrarias españolas, calculando las variables que modelizan las hipótesis de la investigación. Se estiman dos modelos de regresión que explican respectivamente el endeudamiento total y el endeudamiento negociado. Destaca la elevada capacidad predictiva conseguida para el primero. Los resultados evidencian una mayor aproximación de estas entidades a la Teoría de la Jerarquización Financiera en sus decisiones de financiación: las políticas de maximización de las liquidaciones a los socios en detrimento de la autofinanciación de la entidad y las restricciones del capital social cooperativo abocan a las cooperativas a la utilización de la deuda para financiar su crecimiento. Los resultados son coherentes con la investigación previa en otros tipos de empresas al señalar relaciones positivas entre el endeudamiento de las cooperativas y factores como la inversión en activos a largo plazo, la liquidez o el tamaño de la entidad en términos de volumen de negocio por socio.

Palabras clave: cooperativas agrarias; decisiones de financiación; endeudamiento; estructura de capital; información económico – financiera; análisis de regresión.

1. Introducción

Las cooperativas agrarias emergieron como respuesta a la necesidad de fortalecer la posición económica de los productores en los mercados agroalimentarios y en las últimas décadas han incrementado su posición en la cadena de valor alimentaria en muchos de los países del entorno europeo. El desarrollo de cooperativas agrarias ha sido alentado desde las instituciones de la Unión Europea (UE), constituyendo un claro objetivo de las políticas públicas. El dinámico desarrollo de las cooperativas en varios sectores de la industria alimentaria europea en la última década debe atribuirse al hecho de haber conseguido dominar o capturar significantes cuotas de sus respectivos mercados domésticos, incrementando el control sobre aspectos cruciales relativos a la calidad y cantidad de sus productos, a diferentes niveles de la cadena de producción y procesado de éstos (Höhler y Kühl, 2014). De esta forma consiguen una reducción de los costes de transacción en las relaciones comerciales entre los productores y sus clientes, actuando como coordinadoras de la garantía de calidad en la cadena de suministro (Bijman e Iliopoulos, 2014).

El análisis de la estructura de capital en la empresa constituye uno de los aspectos de mayor relevancia en el ámbito de las finanzas corporativas. Sin embargo, la investigación no ha sido capaz de formular una teoría universal sobre la estructura financiera (Harris and Raviv, 1990; Myers, 2001) o los factores que influyen en la misma, existiendo teorías parciales formuladas a partir de trabajos empíricos que tratan de relacionar dicha estructura con variables de distinta naturaleza. La literatura internacional revela la inexistencia de resultados concluyentes que apoyen de forma unívoca la aceptación o el rechazo generalizado de ninguna de ellas (Hol and Van der Wijst, 2008). Ello ha llevado a un consenso en relación a la especificidad de las decisiones de financiación de una organización y las variables que las condicionan, determinadas por las características de la entidad, su trayectoria o las condiciones del entorno en que opera, entre otros aspectos. A nivel microeconómico, las repercusiones de los diferentes tipos de financiación podrían variar según la situación económica del entorno (Levy and Hennessy, 2007; Frank and Goyal, 2009) o la tipología de empresa (Wald, 1999).

Las particularidades organizativas y ciertos rasgos sustantivos de las cooperativas agrarias, como la especial configuración de su capital social, una cierta tendencia a la infracapitalización o las dificultades de acceso a determinadas fuentes de financiación propias de sociedades capitalistas, podrían tener efecto en la facilidad de acceso al crédito o el coste del mismo, condicionando con ello sus decisiones financieras. Sin embargo, estas entidades han permanecido tradicionalmente al margen de los estudios empíricos sobre las decisiones de financiación ya que la investigación previa se ha centrado mayoritariamente en entidades capitalistas de gran tamaño y con una gran información contable disponible (Huyghebaert and van de Gucht, 2007; Cole, 2013). La necesidad de abordar estudios empíricos que permitan mejorar el conocimiento de los factores que determinan las decisiones de financiación de las cooperativas agrarias se justifica también por su contribución económica ya que estos sujetos constituyen uno de los más relevantes representantes de la Economía Social. La ausencia de estudios específicos que evalúen los determinantes de las decisiones de financiación en cooperativas agrarias y qué efectos tienen sobre éstas algunos factores que se han revelado clave en otro tipo de organizaciones empresariales fundamenta esta investigación. El trabajo contribuye al conocimiento científico sobre la estructura de capital en la empresa aportando evidencia empírica sobre un sujeto jurídico específico y no suficientemente explorado. Algunos estudios previos han señalado la extrema dificultad que supone testar cuál de las teorías financieras explica mejor la estructura de capital en la empresa, por lo que los trabajos empíricos suelen centrarse en determinar qué factores son capaces de explicarla de forma más fiable (Frank and Goyal, 2009; Cole, 2013). El presente trabajo plantea los siguientes objetivos:

- a) Comprobar en qué medida las características distintivas de las cooperativas agrarias afectan a sus decisiones de financiación.
- b) Evaluar de forma empírica cuáles son los factores determinantes del endeudamiento en las cooperativas agrarias españolas.

Se utiliza la información económico financiera de una muestra de 106 cooperativas agroalimentarias españolas, calculando las variables de naturaleza económica que se introducen posteriormente en los análisis de regresión para determinar cuáles de ellas parecen tener un efecto significativo sobre las decisiones de financiación de estas entidades.

2. Las teorías sobre la estructura de capital en la empresa

Desde los años 50 del pasado siglo, las teorías sobre la estructura de capital han centrado de forma mayoritaria la investigación sobre las decisiones de financiación en la empresa. La literatura teórica y las décadas de trabajos empíricos en la materia han originado diversas teorías parciales sobre la estructura de capital en la empresa, sin que se haya conseguido sin embargo formular una teoría universal al respecto, ni existan razones para esperarla (Myers, 2001). Estas teorías parciales son aplicables a las empresas bajo diferentes circunstancias, de modo que cada factor estudiado puede resultar determinante para la estructura de financiación de algunas empresas en ciertas circunstancias, pero insignificante en otros casos. En este epígrafe se describen las principales teorías financieras que han demostrado tener alguna incidencia en las decisiones de financiación de la empresa, particularizando su aplicación a las entidades objeto de estudio, así como las predicciones sobre cómo estas teorías se ven reflejadas en los factores de endeudamiento observables, es decir, las variables que se utilizan para la verificación de las correspondientes hipótesis.

Modigliani y Miller (1958) concluyeron que el valor de mercado de una empresa no dependía de su estructura de capital, bajo el supuesto de un mercado financiero perfecto. Sin embargo, en la práctica, a fin de maximizar el valor de mercado de ésta y el bienestar de sus socios, los gestores deben decidir cuál es la estructura de capital más apropiada para su organización. La Teoría del Óptimo Financiero sugiere que el endeudamiento genera ciertos efectos positivos en la empresa, dando lugar a una combinación de fuentes de financiación, propias y ajenas, que maximiza el valor de la empresa y minimiza el coste medio de sus recursos. Uno de estos efectos es la ventaja fiscal que puede representar la utilización de financiación ajena, dado el carácter fiscalmente deducible de los gastos financieros. La minoración de los ingresos fiscales por el pago de los intereses asociados a la deuda podría representar un aliciente a favor de la utilización de deuda como fuente de financiación. Sin embargo, las empresas también pueden recurrir a otro tipo de deducciones fiscales sustitutas al pago de los intereses financieros (amortización, deducciones por creación de empleo, deducciones por I+D+I, entre otras), por lo que las entidades que ya cuenten con importantes incentivos fiscales no asociados a la financiación ajena recurrirán en menor medida a la deuda (Deangelo y Masulis, 1980). Para contrastar esta hipótesis se utiliza como variable independiente el ratio de los gastos de amortización sobre gastos totales, considerando que éstos actúan como aliciente fiscal en contraposición a los intereses asociados al endeudamiento (Hol y Van der Wijst, 2008). Dado que la protección fiscal no asociada al endeudamiento proporciona a las empresas un incentivo para utilizar menos deuda, la hipótesis inicial es la existencia de una correlación negativa entre los gastos de amortización y la cantidad de deuda total (Wald, 1999; Sogorb, 2005), por lo que se propone la primera hipótesis:

H1: la utilización por las cooperativas agrarias de incentivos fiscales no asociados a la financiación ajena minorará el nivel de endeudamiento total.

La capacidad con la que cuenta una empresa para generar recursos a través de su actividad principal (autofinanciación) también es considerada como un factor definitorio de su estructura financiera según la Teoría de la Jerarquización. Según esta teoría las empresas financiarán los nuevos proyectos de inversión recurriendo a la deuda sólo en el caso de que los recursos internos no sean suficientes (Graham y Harvey, 2001; Murray y Goyal, 2003). Si la autofinanciación se revela insuficiente se recurrirá a la deuda, utilizando los capitales propios sólo como último recurso. El análisis del efecto de los recursos internos generados se modeliza a través de una variable independiente definida como el cociente entre la suma de las reservas (beneficios retenidos) más la dotación a amortizaciones (gastos detraídos del resultado que no

suponen sin embargo una salida de recursos de la empresa), y los activos totales de la empresa. Se plantea la segunda hipótesis de la investigación:

H2: la capacidad para generar recursos internos está relacionada negativamente con el nivel de endeudamiento total.

Las características de los activos tienen un doble impacto sobre la política de financiación: por una parte, los activos tangibles incrementan la posibilidad de obtener financiación mediante garantías reales o tangibles, y por otra, las características de los activos que serán objeto del endeudamiento pueden contribuir a disminuir o atenuar los posibles costes de agencia y de transacción. Estudios previos han revelado que la estructura de capital está asociada positivamente con la estructura económica (activo) de una entidad porque determinados activos pueden ser usados como avales para reducir los costes de agencia asociados a la financiación ajena, en la medida en que pueden ser objeto de una valoración inmediata (Cole, 2013). Se plantea la siguiente hipótesis:

H3: la existencia de un mayor volumen de activos a largo plazo (activo no corriente) incentiva la utilización de deuda como fuente de financiación.

Para lo que se utiliza como variable independiente el cociente entre el activo no corriente y el activo total de la cooperativa.

Relacionado con la hipótesis anterior es preciso contrastar también la relación existente entre la liquidez de la entidad y la composición de su estructura financiera. Los activos líquidos pueden ser convertidos en efectivo fácilmente, lo que implica que los costes de insolvencia esperados serán menores en las empresas con mayor liquidez. Además, es razonable pensar que la existencia de un equilibrio entre el plazo de vencimiento de la deuda y la composición del activo reducirá los riesgos de insolvencia y adecuará la estructura financiera a la estructura del activo. Cuando las empresas financian activos no corrientes con deudas a corto plazo están asumiendo un riesgo potencial de liquidez. Se plantea la siguiente hipótesis:

H4: existe una relación positiva entre el endeudamiento y la liquidez de la entidad.

Y se propone la utilización de los ratios de liquidez general (activo corriente/pasivo corriente) y disponibilidad como variables independientes.

El tamaño de la entidad ha sido una variable recurrente en los estudios empíricos sobre la estructura financiera de la empresa, si bien sus implicaciones reales no son inequívocas ni han quedado demostradas de forma concluyente (Hol y Van Der Wijst, 2008). La mayoría de los trabajos sugieren una relación positiva entre el tamaño de la empresa y el nivel de endeudamiento, lo que parece justificarse por la posibilidad de las grandes empresas de lograr economías de escala a través del endeudamiento a largo plazo o sus mayores facilidades de acceso a los mercados de capital, entre otros aspectos (Frank and Goyal, 2009). Cuanto mayor sea el tamaño de una entidad menor debería ser, en principio, su probabilidad de insolvencia y sus costes de agencia, por lo que la Teoría del Óptimo Financiero apunta a una relación directa y positiva entre éste y el nivel de deuda. Pero, al mismo tiempo, el tamaño también podría mejorar los problemas de información asimétrica en relación a los inversores externos y reducir los costes de emisión, con lo que se incrementarían las preferencias de la empresa hacia la emisión de capital frente a la deuda. Por este motivo la Teoría de la Jerarquización predice una relación ambigua (Cole, 2013).

Para evaluar la incidencia del tamaño de la cooperativa en su nivel de endeudamiento se han utilizado varias variables. Entre las diversas propuestas recogidas en la investigación previa (Arcas et al., 2011), la más recurrente es el logaritmo del valor contable del activo total de la entidad. Además, se han incorporado otras dos variables que aproximan con bastante fidelidad la dimensión de las cooperativas agrarias: el número de socios, por un lado, y el ratio que relaciona el volumen de negocio con el número total de socios de la entidad, por otro. La hipótesis a contrastar es:

H5: existe una relación (positiva o negativa) entre el tamaño de la cooperativa y su nivel de endeudamiento.

La investigación empírica ha señalado relaciones de diverso signo entre el endeudamiento y el rendimiento de la empresa en el desarrollo de su actividad productiva, en la medida en que esta eficiencia determina notablemente su probabilidad de incurrir en dificultades financieras. Por una parte, la Teoría del Óptimo Financiero postula que cuanto más productiva es una empresa menores probabilidades tendrá de incumplir sus obligaciones de pago y mayor será la utilidad del endeudamiento como ventaja o escudo fiscal. En consecuencia, esta teoría predice una relación positiva entre endeudamiento y rendimiento. Sin embargo, la Teoría de la Jerarquización predice una relación inversa, en la medida en que cuanto más productiva sea una empresa mayor será su capacidad de autofinanciarse y en consecuencia menos necesario será el endeudamiento. La medida del rendimiento más habitualmente utilizada por la investigación ha sido la rentabilidad, fundamentalmente la económica (ROA). En estudios transnacionales se han utilizado el beneficio antes de intereses e impuestos sobre el activo total (EBITOA) para comparar empresas que operan en distintos países, obviando así las diferencias tributarias y de estructura de capital entre países (Heyder et al., 2011; De Jong and Van Houten, 2014), y otros autores (Frank and Goyal, 2009) evalúan la productividad a través del cociente ingresos de explotación antes de amortización sobre el activo total.

En el caso de las sociedades cooperativas, la evaluación de su rendimiento ha constituido tradicionalmente un aspecto de gran interés para la economía agraria (Lerman y Parliament, 1991; Heyder et al., 2011) por la especial caracterización que presenta este concepto en la sustantividad de estas entidades. Frente a las empresas capitalistas, las cooperativas tienen como objetivo maximizar los beneficios de sus socios a través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones (Karami et al., 2005). Los socios no son sólo propietarios que participan en la toma de decisiones y en la provisión de fondos, también son proveedores de los productos que la cooperativa ofrece al mercado. Ello implica que los objetivos de eficacia y eficiencia, comunes para cualquier tipo de empresa, deben quedar supeditados en el caso de la cooperativa al mantenimiento del compromiso del socio con la entidad, que debería alcanzarse mediante una adecuada gestión empresarial que genere beneficios de los que participen los socios. La medición del rendimiento de las sociedades cooperativas debe necesariamente evaluar el grado de consecución de sus objetivos a dos niveles, empresarial (rendimiento económico) y social (satisfacción de las necesidades y expectativas de sus socios), coherentemente con la doble dimensión que se atribuye a este tipo de organizaciones, si bien éste constituye un asunto no resuelto y sobre el que se pueden encontrar disparidad de opiniones. La investigación, en un intento por evaluar el rendimiento de las cooperativas desde esta doble perspectiva, ha utilizado indicadores de muy diversa índole (Karami and Rezaei-Moghaddam, 2005; Soboh et al., 2009; Arcas et al., 2011; Bijman et al., 2012; Challita et al., 2014).

Dado que las variables independientes que aproximen el rendimiento de las cooperativas agrarias deben evaluar la consecución de sus objetivos a dos niveles, empresarial y social, se propone la utilización de dos tipos de variables: por una parte, es necesario reconocer a la cooperativa como un tipo de empresa y como tal, debe lograr unos objetivos en relación con la actividad económica que desarrolla. En este sentido, como medida del rendimiento a nivel empresarial, se utiliza el ratio de rotación del activo total, dado que estudios previos en cooperativas han utilizado con éxito esta variable como medida del rendimiento. Pero además, es preciso evaluar el grado de consecución de los objetivos sociales de la cooperativa (rendimiento social) en relación a la satisfacción de las expectativas de sus socios que, como ya se ha señalado, pasa habitualmente por la maximización de las liquidaciones percibidas de la cooperativa. La revisión individualizada de los estados financieros de las cooperativas de la muestra objeto de estudio ha permitido obtener la información de dichas liquidaciones, que se recogen (según la normativa contable sustantiva¹) en la partida de Aprovisionamientos del resultado de explotación de la cuenta de pérdidas y ganancias, bajo un epígrafe específico con la denominación “Consumos de

existencias de socios”. A partir de éstos se ha calculado para cada entidad la variable independiente “liquidación por socio” definida como el ratio (adquisiciones a socios/ nº socios). Se plantea la hipótesis:

H6: existe una relación (positiva o negativa) entre el rendimiento de la cooperativa y su nivel de endeudamiento.

3. Metodología

3.1. Muestra

La población objeto de estudio es el conjunto de sociedades cooperativas dedicadas a actividades agrarias y con ámbito geográfico extendido a todo el territorio español. La población total de cooperativas agrarias en España es de 3,844 cooperativas agrarias (2012). De estas cooperativas 2,708 están asociadas a “Cooperativas Agro-alimentarias España”. Debido a la necesidad de acceso directo a la información de estas entidades para los objetivos del trabajo, se ha extraído una muestra representativa de cooperativas agrarias de entre las socias de Cooperativas Agro-alimentarias, dado que se considera que el conjunto de éstas presentan la suficiente variabilidad en cuanto a su caracterización como para que la muestra no se vea alterada. Se ha tenido acceso mediante consultas personales a los Registros de Cooperativas y a través de Cooperativas Agro-alimentarias, a las cuentas anuales íntegras del ejercicio 2012 de 187 cooperativas. Se realizó sobre éstas una depuración manual, eliminando aquellas que presentaban datos inconsistentes, incompletos o que no diferenciaban el epígrafe de “Adquisiciones a socios” dentro de la partida “Aprovisionamientos” de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, ya que esta información resulta fundamental para los objetivos del estudio. Con todo ello, la muestra final objeto de estudio queda formada por 106 cooperativas agrarias que presentan datos en todas las variables utilizadas, obviando así el problema relativo al tratamiento de los valores perdidos (Frank y Goyal, 2009).

3.2. Variables

La metodología utilizada ha sido la regresión lineal múltiple. Para ello, se han seleccionado una serie de variables independientes que, atendiendo a la literatura sobre la estructura financiera en la empresa, podrían tener algún efecto teórico sobre las decisiones de financiación de estas entidades. Como variable dependiente se ha utilizado el ratio de endeudamiento total (END.T), definido como el cociente entre el pasivo (deudas totales) y el activo total.

Además, se ha considerado necesario evaluar la composición de la deuda existente en la estructura financiera de la cooperativa. Cuando se evalúa el endeudamiento de una empresa a partir de sus estados contables tradicionalmente suele recurrirse al ratio de endeudamiento total. Sin embargo, las deudas totales incluyen también aquéllas de naturaleza corriente (a corto plazo) que se consideran esenciales en la realización de la actividad productiva habitual, se generan de forma espontánea y quedan fuera del alcance de las decisiones de financiación de los gestores de la entidad. Estas deben diferenciarse, a efectos del estudio, de los préstamos bancarios, líneas de crédito dispuestas y otros productos financieros ofertados por intermediarios financieros, es decir deudas negociadas y directamente derivadas de la estrategia de financiación adoptada por la cooperativa. Para realizar este análisis de la composición de la deuda se ha recurrido a una definición aproximada a través del ratio (DEUDA l/p), que relaciona las deudas a largo plazo con la estructura financiera total y que se utiliza también como variable dependiente en un segundo modelo de regresión. Se asume que la mayoría de la financiación negociada se corresponde con las deudas a largo plazo de la entidad (pasivo no corriente), en tanto que las deudas a corto plazo (pasivos corrientes) constituyen mayoritariamente financiación espontánea de la actividad productiva.

La Tabla 1 sintetiza la relación de variables independientes utilizadas, así como su definición y el signo esperado de su relación con las variables dependientes.

Tabla 1. Definición de variables independientes.

Hipótesis de investigación	Variables independientes	Definición de variables*	Código	Signo esperado**
H1	Amortización	(Gastos Amortización/Gastos Totales)	AMRT	(-)
H2	Autofinanciación	((Reservas+Amortización)/AT)	AUTO	(-)
H3	Composición active	(ANC/AT)	COMA	(+)
H4	Liquidez general	(AC/PC)	LIQ1	(+)
	Acid test	(Efectivo / PC)	LIQ2	(+)
H5	Logaritmo activo total	Log. (AT)	LOGA	(?)
	Número de socios	Número de socios	SOCI	(?)
	Volumen de negocio por socio	(Ventas anuales/nº socios)	NEGS	(?)
H6	Rotación del activo total	(Ventas anuales/AT)	ROTA	(?)
	Liquidación por socio	(Adquisiciones a socios/nº socios)	ADQS	(?)

* Fuente: elaboración propia.

Nota: AT: activo total; ANC: activo no corriente; AC: activo corriente; PC: pasivo corriente.

** Signo esperado: (+) relación positiva; (-) relación negativa; (?) relación ambigua.

4. Resultados

Los modelos de regresión propuestos obedecen a las expresiones:

$$\text{END.T.} = b_0 + b_1 \text{AMRT} + b_2 \text{AUTO} + b_3 \text{COMA} + b_4 \text{LIQ1} + b_5 \text{LIQ2} + b_6 \text{LOGA} + b_7 \text{SOCI} + b_8 \text{NEGS} + b_9 \text{ROTA} + b_{10} \text{ADQS} + e \quad (1)$$

$$\text{DEUDA l/p} = b_0 + b_1 \text{AMRT} + b_2 \text{AUTO} + b_3 \text{COMA} + b_4 \text{LIQ1} + b_5 \text{LIQ2} + b_6 \text{LOGA} + b_7 \text{SOCI} + b_8 \text{NEGS} + b_9 \text{ROTA} + b_{10} \text{ADQS} + e \quad (2)$$

Las Tablas 2 y 3 presentan los resultados de los análisis de regresión estimados por mínimos cuadrados ordinarios realizados sobre la muestra de cooperativas y con el ratio de endeudamiento total (modelo 1) y el ratio de deuda a l/p (modelo 2) respectivamente como variables dependientes. Respecto a la significatividad conjunta de los parámetros, se rechaza la hipótesis de que todos los coeficientes de regresión del modelo 1 sean igual a cero ($F=51.378$, $p<0.000$). Los coeficientes estandarizados (Tabla 2) revelan que una variación en una desviación típica de las variables autofinanciación (AUTO), liquidez general (LIQ1), logaritmo del activo total (LOGA), composición del activo (COMA), volumen de negocio por socio (NEGS) y rotación (ROTA), genera, respectivamente, una variación de -0.693, -0.340, -0.124, -0.111, 0.238 y -0.105 en la desviación típica del endeudamiento total (END.T), asumiendo constantes el resto de variables. Los valores del estadístico t de dichas variables son significativamente distintos de cero al nivel 0.05. El signo negativo de la mayoría de los coeficientes revela que cualquier incremento en estas variables generaría una reducción del endeudamiento total de la cooperativa, en tanto que cualquier incremento del volumen de negocio por socio (coeficiente con signo positivo) redundaría en un incremento del endeudamiento total de ésta.

Tabla 2. Coeficientes de regresión para el modelo END.T.

	Coeficientes no estandarizados	Error estándar	Coeficientes estandarizados	t-value	P (t-value)	Índices condición
(constante)	1.143	0.097		11.727	0.000	1.000
AMRT	0.353	0.262	0.059	1.345	0.182	2.174
AUTO	-0.712	0.052	-0.693	-13.751	0.000	2.442
COMA	-0.132	0.059	-0.111	-2.234	0.028	3.328
LIQ1	-0.020	0.003	-0.340	-7.328	0.000	3.565
LIQ2	0.067	0.100	0.031	0.666	0.507	3.799
LOGA	-0.065	0.025	-0.124	-2.600	0.011	5.117
ROTA	-0.027	0.013	-0.105	-2.161	0.033	6.581
ADQS	-0.005	0.002	-0.134	-1.910	0.059	7.925
NEGS	0.002	0.001	0.238	3.283	0.001	10.465
SOCI	5.898E-007	0.000	0.024	0.517	0.606	34.620
<p>$R^2 = 0.844$ Adjusted $R^2 = 0.828$ $F = 51.378$ ($p < 0.000$) Kolmogorov-Smirnov normality test (Lilliefors significance correction): $F = 0.052$ ($p = 0.200$) Shapiro-Wilk normality test: $F = 0.985$ ($p = 0.261$)</p>						

Tabla 3. Coeficientes de regresión para el modelo DEUDA l/p.

	Coeficientes no estandarizados	Error estándar	Coeficientes estandarizados	t-value	P (t-value)	Índices condición
(constante)	0.255	0.097		2.631	0.010	1.000
AMRT	1.134	0.261	0.334	4.340	0.000	2.174
AUTO	-0.186	0.052	-0.321	-3.615	0.000	2.442
COMA	0.306	0.059	0.458	5.218	0.000	3.328
LIQ1	-0.004	0.003	-0.136	-1.663	0.100	3.565
LOGA	-0.069	0.025	-0.234	-2.774	0.007	3.799
NEGS	0.001	0.001	0.157	1.228	0.222	5.117
ROTA	0.030	0.013	0.206	2.407	0.018	6.581
LIQ2	-0.003	0.099	-0.003	-0.035	0.972	7.925
SOCI	0.000	0.000	-0.053	-0.653	0.515	10.465
ADQS	-0.001	0.002	-0.033	-0.268	0.789	34.620
<p>$R^2 = 0.515$ Adjusted $R^2 = 0.464$ $F = 10.098$ ($p < 0.000$) Kolmogorov-Smirnov normality test (Lilliefors significance correction): $F = 0.084$ ($p = 0.062$) Shapiro-Wilk normality test: $F = 0.973$ ($p = 0.030$)</p>						

Se comprueba también la significatividad conjunta de los parámetros del modelo 2 ($F=10.098$, $p<0.000$), resultando significativamente distintos de cero los valores del estadístico t de las variables amortización (AMRT), autofinanciación (AUTO), composición del activo (COMA), logaritmo del activo total (LOGA) y rotación (ROTA). Los signos de los coeficientes revelan relaciones positivas entre la deuda a l/p y la amortización, composición del activo y rotación, y negativas entre la variable dependiente y las variables autofinanciación y logaritmo del activo total (Tabla 3).

El modelo de regresión 1 presenta un porcentaje de explicación alto, como revelan tanto el coeficiente de determinación ($R^2=0.84$) como el coeficiente de determinación corregido (R^2 corregida=0.83). La proximidad de ambos valores, es decir la escasa pérdida de capacidad predictiva que se produciría si el modelo se derivase de la población de la que fue extraída la muestra (R^2 corregida) en lugar de la muestra utilizada (R^2), revela la bondad del ajuste conseguido. Sin embargo, la capacidad de explicación del modelo 2 es notablemente menor, detectándose además diferencias mayores entre los valores del coeficiente de determinación ($R^2=0.51$) y el coeficiente de determinación corregido (R^2 corregido=0.46).

Los índices de condición reflejados en las Tablas 2 y 3 revelan que los modelos estimados no se ven afectados por problemas de multicolinealidad. El índice de condición del último componente es elevado en ambos modelos. Sin embargo, en dicho componente, el 95% de la varianza corresponde a una única variable (LOGA), lo que descarta el problema de la colinealidad. El análisis gráfico de los residuos estudentizados indica asimismo ausencia de heterocedasticidad y los test de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk) sobre dichos residuos permiten verificar la condición de normalidad.

5. Discusión y conclusiones

Según se desprende de los modelos de regresión, no existen evidencias estadísticas que permitan concluir sobre el cumplimiento de la hipótesis H1, que sustenta la Teoría del Óptimo Financiero en las cooperativas agrarias. Dicha hipótesis prevé una relación negativa entre la variable de los gastos de amortización y el endeudamiento, en la medida en que estas entidades pueden hacer uso de éste como escudo fiscal en ausencia de otras ventajas fiscales. Este hecho puede deberse a dos motivos. Por una parte, estos resultados parecen reforzar las conclusiones previas de la investigación relativas a la dificultad para evidenciar empíricamente en los datos los efectos fiscales asociados a esta Teoría (Frank y Goyal, 2009). Pero además, las sociedades cooperativas gozan en España de un régimen fiscal sustantivo (Ley 20/1990, de 19 de diciembre, de Régimen Fiscal de Cooperativas, y sus sucesivas modificaciones) que les confiere el carácter de entidades protegidas o especialmente protegidas desde el punto de vista tributario. Este hecho justifica que estas entidades no consideren el endeudamiento como una protección o escudo fiscal al disponer ya de una serie de incentivos fiscales asociados a la propia forma jurídica de la entidad.

Sí se verifica, en cambio, la Teoría de la Jerarquización, habiendo resultado significativa en ambos modelos la variable relativa a la autofinanciación, confirmando H2 y siendo además la que mayor efecto genera en el endeudamiento total de las cooperativas, atendiendo a su coeficiente estandarizado. La capacidad para generar recursos internos está relacionada negativamente con el nivel de endeudamiento. Las cooperativas se financiarán recurriendo a la deuda, negociada o no, sólo en el caso de que los recursos internos no sean suficientes.

La argumentación de esta teoría financiera exige recurrir a las raíces de la teoría económica del cooperativismo. Esta se centra en relacionar los objetivos de la organización con la conceptualización de la misma, distinguiendo así el objetivo de maximización del beneficio propio de las entidades capitalistas de otras metas que reflejan la naturaleza dual de la cooperativa, como es el beneficio de sus miembros y la rentabilidad de la empresa (Soboh et al., 2009). Conceptualmente las cooperativas son organizaciones de usuarios-propietarios y usuarios-decisoros cuyo objetivo es el beneficio de sus miembros en base a la actividad realizada con la cooperativa (Dunn, 1988). Los principios cooperativos subyacen en las

prácticas organizativas de estas entidades: los usuarios controlan la entidad mediante estructuras democráticas de toma de decisiones; los beneficios a sus miembros se logran mediante retornos repartidos a los socios en función de su actividad cooperativizada, liquidaciones o precios equitativos, o la posibilidad de acceso a mercados, proveedores y servicios (Bijman et al., 2012). A pesar de que la dualidad de metas señalada (beneficio de los socios y rentabilidad de la empresa) debería estar equilibrada en el diseño de la estrategia y actuaciones de las cooperativas agrarias, la realidad del cooperativismo español revela que estas entidades suelen primar los objetivos cortoplacistas de maximización de liquidaciones a sus socios como forma de retribución de los mismos, en detrimento de la autofinanciación de la entidad. Por este motivo, la escasez de autofinanciación conduce a que las fuentes de financiación utilizadas sean mayoritariamente fuentes externas, principalmente ajenas.

Los resultados se muestran en apariencia contradictorios respecto a H3, esto es, que mayores inversiones en activos no corrientes incentiven el endeudamiento en las cooperativas, hipótesis que no se confirma para el endeudamiento total, pero sí para el endeudamiento negociado. Este resultado para el endeudamiento total es inconsistente con las predicciones de las teorías financieras del Óptimo Financiero y la Jerarquización, que asumen relaciones positivas entre endeudamiento y activos no corrientes (Cole, 2013). Esto puede explicarse por la definición de la variable dependiente (END.T) en el modelo de endeudamiento total, al recoger esta variable todo el endeudamiento, tanto negociado como no negociado, de la cooperativa. Se ha señalado a este respecto (Harris y Raviv, 1991) que una mayor inversión en activos no corrientes facilita a las entidades obtener financiación de bancos y otras entidades de crédito, lo que justifica que la relación positiva entre estas variables sí se manifieste en la variable (DEUDA l/p) y quede sin embargo diluida en el endeudamiento total de la entidad, que incluye también otros pasivos para los que no es determinante la composición de la estructura económica (activo).

Por lo que respecta a la liquidez, en la medida en que los activos líquidos pueden ser fácilmente convertibles en efectivo y, en consecuencia, minorar los costes de insolvencia, resulta aparentemente paradójico el incumplimiento de H4, evidenciando que las cooperativas con menor liquidez general son las más endeudadas, al haber obtenido en el modelo 1 un coeficiente negativo en la variable (Liq.1). No obstante, esta conclusión es matizable, máxime teniendo en cuenta que la variable (Liq.2) que representa el volumen de efectivo en la entidad sí presenta un coeficiente positivo, aunque no resulte estadísticamente significativa. La variable (Liq.1) considera como activos líquidos todos los activos corrientes de la cooperativa, incluyendo partidas de existencias en almacén y derechos de cobro que, en la realidad, pueden constituir activos de escasa o nula rotación, comprometiendo con ello la liquidez real de la entidad. En un contexto de aversión al riesgo en momentos de turbulencias económicas, esta acumulación de inversiones corrientes difícilmente transformables en efectivo parece suponer un freno a la política de endeudamiento. En el modelo de la deuda negociada ninguna de las variables relativas a la liquidez ha resultado significativa. Estas conclusiones contradicen las predicciones de la Teoría del Óptimo Financiero pero sin embargo corroboran las de la Teoría de la Jerarquización que postula, relacionando la liquidez con el rendimiento de la entidad, que las empresas más productivas generan más beneficios retenidos y, aparentemente, más activos líquidos, por lo que necesitan menores niveles de deuda (Cole, 2013).

La significatividad de las variables que contrastan H5 apoyan el cumplimiento de dicha hipótesis, especialmente en el modelo 1, es decir, la existencia de una relación entre el endeudamiento y el tamaño de la entidad. Los resultados revelan sin embargo un comportamiento inconsistente de las variables utilizadas para modelizar el tamaño con la hipótesis más generalizada de la Teoría del Óptimo Financiero, que sugiere una relación positiva, como ya se ha señalado en otros estudios (Cole, 2013). Desde una perspectiva estática, el coeficiente negativo en ambos modelos de la variable relativa al volumen de activo total de la cooperativa (Log.AT) contradice la relación esperada, apuntando que las entidades con más activo están menos endeudadas. Este hecho podría explicarse en el marco de la teoría de la Jerarquización: un mayor tamaño reduce los problemas de información asimétrica e incrementa las preferencias de la entidad por la financiación propia (Rajan y Zingales, 1995), conclusión que sin

embargo parece alejada de la realidad de la fórmula cooperativa. En la práctica el signo negativo del coeficiente de esta variable podría justificarse por los problemas de sobredimensionado de las instalaciones que caracterizan a un número elevado de cooperativas agrarias en nuestro país y que generan notables discrepancias entre el volumen de activo total y la actividad productiva desarrollada, con la consiguiente pérdida de rentabilidad. Sin embargo, atendiendo a los coeficientes de las variables que modelizan el tamaño desde una perspectiva más adaptada a la sustantividad de las cooperativas, basadas en la actividad desarrollada y el número de miembros de su base social, se constata que las entidades con mayor actividad (en términos de volumen de negocio por socio) tienden a un mayor endeudamiento total. Este argumento no resulta sin embargo aplicable a la deuda negociada, habida cuenta de la no significatividad de estas variables en el modelo 2.

Los resultados de los análisis de regresión verifican H6, evidenciando la existencia de una relación significativa entre el rendimiento de la cooperativa y su nivel de deuda. Sin embargo, los efectos se manifiestan de forma diferente en los dos modelos. El modelo del endeudamiento total apunta hacia las predicciones de la Teoría de la Jerarquización, confirmando que el endeudamiento total tiende a ser menor en las entidades con mayor rendimiento y, en consecuencia, más capacidad de autofinanciación, como se desprende del signo negativo del coeficiente de la variable rotación. Sin embargo esta conclusión no parece compatible con la escasa cultura de autofinanciación imperante, en términos generales, entre las cooperativas agrarias, idea que es apoyada por los resultados del modelo relativo a la deuda negociada. En este caso, el signo positivo de la variable es coherente con la interpretación de la Teoría del Óptimo Financiero según la cual cuanto más productiva sea la cooperativa menores probabilidades tendrá de incumplir sus obligaciones y mejor imagen ofrecerá a los acreedores, lo que incrementa sus posibilidades de acceso a la financiación negociada de las entidades financieras. La variable relativa a la liquidación por socio no ha resultado significativa en los análisis, aunque cabe señalar el signo negativo también de sus coeficientes.

Estos resultados ambiguos parecen coherentes con la literatura. La investigación empírica previa sobre las relaciones entre el rendimiento de las cooperativas agrarias y sus decisiones de financiación no ha arrojado resultados concluyentes. Hailu et al. (2005) evidenciaron, a partir de una muestra de cooperativas canadienses de frutas y hortalizas, que el nivel de endeudamiento afecta negativamente a la eficiencia de la cooperativa, estimada ésta mediante una función de costes. Sin embargo, otros autores (Chavas y Aliber, 1993; Nasr et al., 1998) han encontrado relaciones positivas entre eficiencia y endeudamiento, si bien con diferentes tipos de matizaciones en relación con la medida de la eficiencia y la naturaleza del endeudamiento. Es muy posible que las divergencias encontradas en estos estudios empíricos sean debidas a las distintas medidas de rendimiento y las diferentes metodologías empleadas, la gran variedad de condiciones de acceso al crédito a que se enfrentan las empresas en distintos países, o a las diferentes situaciones económicas estructurales o coyunturales, lo que imposibilita un resultado generalizable y exige investigaciones de mayor profundidad al respecto.

Referencias

- ARCAS, N.; GARCIA, D.; GUZMAN, I. (2011). Effect of size on performance of Spanish agricultural cooperatives. *Outlook on Agriculture*, 40(3), 201-206.
- BIJMAN, J.; ILIOPOULOS, C.; POPPE, K.J.; GIJSELNCKX, C.; HAGERDORN, K.; HANISCH, M.; HENDRIKSE, G.W.J.; KÜHL, R.; OLLILA, P.; PYYKKÖNEM, P.; VAN DER SANGEN, G. (2012). Support for farmers' Cooperatives. Final Report. European Commission, Agriculture and Rural Development, November. Disponible en: http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/support-farmers-coop_en.htm
- BIJMAN, J.; ILIOPOULOS, C. (2014). Farmers' cooperatives in the EU: policies, strategies and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497-508.

- CHALLITA, S.; SENTIS, P. & AURIER, P. (2014). Do cooperatives perform better than investor owned firms. The impact of governance on financial structure and performance. In L. Hammond Ketilson and M.P. Ribichaud Villettaz (Dir.), *Cooperatives' Power to Innovate: Texts Selected from the International Call for Papers* (pp. 503-519). Quebec: International Summit of Cooperatives.
- CHAVAS, J. & ALIBER, M. (1993). An analysis of economic efficiency in agriculture: A nonparametric approach. *Journal of Agriculture and Resource Economics*, 18(1), 1-16.
- COLE, R.A. (2013). What do we know about the capital structure of privately held US firms? Evidence from the surveys of small business finance. *Financial Management*, Winter, 777-813.
- COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS (2013). OSCAE. Observatorio socioeconómico del cooperativismo agrario español. Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español. Available at: <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/04281.pdf>
- DE JONG, G.; VAN HOUTEN, J. (2014). The impact of MNE cultural diversity on the internacionalization-performance relationship. Theory and evidence from European multinational enterprises. *International Business Review*, 23, 313-326.
- DEANGELO, H. & MASULIS, R. (1980). Optimal capital structure under corporate and personal taxation. *Journal of Financial Economics*, 8, 3-29.
- DUNN, J.R. (1988). Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, 3, 83-93.
- FRANK, M. & GOYAL, V. (2009). Capital structure decisions: which factors are reliably important?. *Financial Management* 38, 1-37.
- GRAHAM, J. & HARVEY, C. (2001). The theory and practice of corporate finance: evidence from the field. *Journal of Financial Economics*, 60 (2-3), 187-243.
- HAILU, G.; GODDARD, E.W. & JEFFREY, J.S. (2005). Measuring efficiency in fruit and vegetable cooperatives with heterogeneous technologies in Canada. American Agricultural Economics Association Annual Meeting, July, Long Beach.
- HARRIS, M. & RAVIV, A. (1991). The Theory of Capital Structure. *Journal of Finance*, 46, 297-356.
- HEYDER, M.; MAKUS, C.; THEUVSEN, L. (2011). Internacionalization and firm performance in agribusiness: empirical evidence from European cooperatives. *International Journal on Food System Dynamics*, 2(1), 77-93.
- HÖHLER, J.; KÜHL, R. (2014). Position and performance of farmer cooperatives in the food supply chain of the EU-27. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 579-595.
- HOL, S. & VAN DER WIJST, N. (2008). The financial structure of nonlisted firms. *Applied Financial Economics*, 18(7), 559-568.
- HUYGHEBAERT, N.; VAN DE GUCHT, L.M. (2007). The determinants of financial structure: new insights from business start-ups. *European Financial Management*, 13(1), 101-133.
- KARAMI, E.; REZAEI-MOGHADDAM, K. (2005). Modeling determinants of agricultural production cooperatives' performance in Iran. *Agricultural Economics*, 33, 305-314.
- LERMAN, Z. & PARLIAMENT, C. (1991). Estimating the accounting profitability of pooling cooperatives. *Journal of Agribusiness*, Fall, 3-11.
- LEVY, A. & HENNESSY, C. (2007). Why does capital structure choice vary with macroeconomic conditions?. *Journal of Financial Economics* 54, 1545-1564.

- MODIGLIANI, F. & MILLER, M. (1958). The cost of capital, corporate finance and the Theory of Investment. *American Economic Review*, 48, 4, 262-297.
- MURRAY, F. & GOYAL, V. (2003). Testing the pecking order theory of capital structure. *Journal of Financial Economics*, 67(2), 217-248.
- MYERS, S. (2001). Capital Structure. *Journal of Economic Perspectives*, 15, 81-102.
- NASR, R., BARRY, P.J. AND ELLINGER, P.N. (1998). Financial structure and efficiency of grain farms. *Agricultural Finance Review*, 58, 33-48.
- RAJAN, R. & ZINGALES, L. (1995). What do we know about capital structure?. Some evidence from international data. *Journal of Finance*, 50(5), 1421-1460.
- SOBOH, R.A.M.E.; LANSINK, A.O.; GIESEN, G.; VAN DIJK, G. (2009). Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: the gap between theory and practice. *Review of Agricultural Economics*, 31(3), 446-469.
- SOGORB, F. (2005). How SME uniqueness affects capital structure: evidence from 1994-1998 Spanish data panel. *Small Business Economics*, 25, 5, 447-457.
- WALD, J. (1999). How firm characteristics affect capital structure: an international comparison. *The Journal of Financial Research*, 22 (2), 161-187.

Información disponible en internet en la empresa agroalimentaria: análisis de la presencia online de las bodegas catalanas

Montegut-Salla, Yolanda¹; Cristóbal-Fransi, Eduard²; Colom-Gorgues, Antoni³

¹ Departamento Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales (AEGERN). Universidad de Lleida . ymontegut@aegern.udl.cat

² Departamento Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales (AEGERN). Universidad de Lleida. ecristobal@aegern.udl.cat

³ Departamento Administración de Empresas y Gestión Económica de los Recursos Naturales (AEGERN). Universidad de Lleida. ecristobal@aegern.udl.cat

Abstract

The main objective of this study is the analysis of new technologies in the Catalan wine cellars to determine if they exhibit different behaviors among them depending on the degree of specialization that make use. The catalan wine industry has a very strong and competitive structure with more than 200 wineries, of which 68 are cooperatives (30%). The same website will be analyzed and be observed to provide what information, both general information and marketing data. In this way we can know if really the implementation of new technologies in the wine cellars allows to develop a better economic activity and serves as technological contribution TIC to the new systems of government enterprises, and in particular, institutions of Social economy.

Keywords: Wine, wineries, Internet, e-commerce, TIC

Resumen

El principal objetivo del presente trabajo es el análisis del uso de las nuevas tecnologías en las bodegas catalanas para determinar si muestran diferentes comportamientos entre ellas dependiendo del grado de especialización del que hagan uso. El sector vinícola catalán tiene una estructura muy sólida y competitiva, con más de 200 bodegas, de las cuales 68 son cooperativas (30%). Se analizará el sitio web de las mismas y se observará qué información aportan, tanto datos generales como datos de comercialización. De esta manera podremos saber si realmente la implantación de nuevas tecnologías en las bodegas vitivinícolas permite desarrollar una mejor actividad económica y sirve como aportación tecnológica TIC a los nuevos sistemas de gobierno de las empresas, y en especial, de las entidades de Economía Social.

Palabras clave: Vino, bodegas, Internet, comercio electrónico, TIC

1.- Introducción

La aparición de Internet y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ha originado grandes cambios en la sociedad en general y en las empresas en particular, dando lugar a la llamada Sociedad de la Información. Se considera como un nuevo paradigma social que ofrece una gran oportunidad, en la medida que la mayoría de las personas se encuentren conectadas a través de cualquier dispositivo electrónico a los sistemas de telecomunicaciones, y más concretamente a Internet (Banegas, 2001; Laudon y Traver, 2001; Molla y Heeks, 2007).

Esta situación potencia de una manera casi ilimitada la posibilidad de disponer de información, y lo que aún es más importante, compartir el conocimiento. Dicha posibilidad afecta a todos los ámbitos, tanto a nivel social como económico, convirtiéndose en la expresión de la globalización, modernidad y progreso (Avgerou, 2008; Suárez, 2001).

A pesar de que las TIC están presentes en la actualidad en todos los sectores de producción y en la sociedad en general, el presente estudio se centra en un sector muy específico como es el de las bodegas catalanas por diversas razones:

- El vino y el cava representan el tercer sector más importante de la industria agroalimentaria catalana con unos ingresos de explotación que superan los 1.100 millones de euros, y unas ventas de más de 1.000 millones de euros anuales. Cataluña ocupa el primer lugar de ventas, con un total del 23% respecto el total de ventas del conjunto del Estado español. En cuanto al comercio exterior, Cataluña exporta más de 490 millones de botellas de vino y de cava además de 140 países, sobre todo de Europa, América y Asia.

- El sector del vino en Cataluña tiene una estructura muy sólida y competitiva, con más de 200 bodegas, de las cuales 68 son cooperativas, es decir, el 30% del sector se agrupa en forma de cooperativa. La gran mayoría de cooperativas se encuentran en las comarcas de *Tarragona y Terres de l'Ebre* y, en menor medida, en Barcelona, Girona y Lleida.

Las cooperativas, como organizaciones que actúan en los mercados, no pueden ni deben quedarse atrás. Si dichas entidades quieren conservar un lugar en el mercado y competir exitosamente con el resto de sectores económicos, deben estar en la vanguardia de esta revolución tecnológica (Montegut et al., 2013).

Así pues, nace la necesidad de realizar un estudio relacionado con el uso de Internet en el contexto descrito, y ver los resultados de la aportación tecnológica TIC a los nuevos sistemas de gobierno de las empresas, y en especial, de las entidades de Economía Social.

2.- El sector del vino en Catalunya

La viña y el vino catalán se caracterizan por una historia y tradiciones culturales muy antiguas. El vino juntamente con el aceite de oliva y el pan constituyen la tradicional trilogía de la alimentación, incluida en la Dieta Mediterránea y, los cultivos de dichos productos, definen el paisaje de secano catalán. Hasta los años setenta del siglo XX, el vino producido en Cataluña se comercializaba en las grandes ciudades a través de las bodegas o tabernas, de modo que durante este período no existía la imagen de un consumidor de variedades de vino sino que la clasificación solo se realizaba en función de los lugares geográficos de procedencia del mismo. De esta manera nació el concepto de las Denominaciones de Origen, es decir indicadores geográficos aplicados a los vinos producidos en el mismo territorio caracterizado por un clima determinado, técnicas de cultivo propias, variedades determinados, sistema de elaboración, etc., elementos que garantizan la calidad del producto.

Actualmente se pueden distinguir 30 variedades autóctonas: 16 blancas y 14 tintas reglamentariamente autorizadas en la Comunidad Autónoma de Cataluña. Casi la totalidad de la producción vitivinícola de Cataluña está amparada por alguna denominación de origen (existen 12 denominaciones de origen en Catalunya), con el valor añadido que esto representa en cuanto a garantía de trazabilidad en la producción

primaria, transformación y elaboración del vino, crianza y comercialización, y de cumplimiento de las normativas de calidad. Esta apuesta del sector es lo que hace de los productos vitivinícolas catalanes unos productos singularizados ante los mercados.

Según datos del INCAVI la superficie vinícola ha disminuido durante el periodo 2008/2012 debido básicamente a la crisis económica, produciendo una variación interanual negativa y un incremento de las exportaciones con el objetivo de buscar nuevos mercados ante la realidad de la saturación de los mercados domésticos.

Sin embargo, estudiando la variación interanual de la comercialización del vino, existe una variación positiva tanto para Catalunya como España durante el período 2008/2012. En este sentido, hay que destacar el incremento de la calidad de la uva producida en estas zonas.

3.- Cooperativismo y TIC

En este escenario de la implantación de las TIC en los más variados ámbitos de la sociedad, las empresas de la economía social y más concretamente las cooperativas, no deben quedarse al margen y aprovechar todas las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de información, puesto que provoca constantes cambios en la forma de compartir información (Meroño et al., 2007; García-Martínez, 2007). En cualquier caso, se deben intentar aprovechar sus múltiples posibilidades para generar nuevos modos de participación social.

Tal y como señala Vargas (2004), Internet proporciona a las empresas cooperativas un poderoso instrumento de participación y gestión del conocimiento organizacional, que hace posible su captura, procesado y puesta a disposición del mismo allí donde se necesita y en las condiciones requeridas por los usuarios. Ello permite una descentralización de la información precisa para tomar decisiones y su puesta a disposición allí donde se presenten los problemas, dando soluciones rápidas, ganando en agilidad y capacidad de respuesta.

Al mismo tiempo, el comercio electrónico vía Internet, ofrece un importante instrumento con el que facilitar a dichas entidades el cumplimiento de algunas de sus principales funciones, como son las de promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes de sus socios y reforzar e integrar la actividad económica cooperativizada de los mismos (Burke y Sewake, 2008).

Diversos estudios manifiestan que el intercambio de información es una herramienta fundamental en la gestión de las cooperativas, ya que éstas han de abordar además de los aspectos propios de cualquier empresa, aspectos internos vinculados a las relaciones con los socios (Caballer e Ilse, 2004; Jafar y Eshghi, 2011).

En general, las TIC ayudan a coordinar recursos, actividades y personas que interactúan en las relaciones que la cooperativa mantiene con distintas partes interesadas (stakeholders), tanto intra-organizacionales (socios y trabajadores) como inter-organizacionales (clientes, proveedores, organizaciones representativas, administración, competidores, sociedad y otros grupos de interés).

Marcuello y Sanz (2008) afirman que las características propias de las sociedades cooperativas, basadas en la fórmula de propiedad y control democráticos apoyados en los principios y valores cooperativos, ofrecen un tipo de gestión acorde a las exigencias de la Sociedad del Conocimiento. Siguiendo esta línea, Bruque et al. (2002) indican que las características específicas de las empresas cooperativas, derivadas de los principios cooperativos, podrían ofrecer oportunidades adicionales a los efectos positivos de la utilización de las TIC en la obtención de ventajas competitivas.

Granollers et al. (2013) realizan un estudio centrado en los procesos realizados en los sitios web de las cooperativas, tanto de fruta dulce como de aceite, y nos muestran las características que tienen que poseer estas web para optimizar su actividad de comercio electrónico.

Por tanto, consideramos justificado y de enorme interés la realización de un análisis de la presencia en Internet de dichas entidades, dando a conocer el uso que hacen de ella, sus características y especificidades.

4.- Objetivos y metodología

La globalización y la interconexión mundial vía Internet de hoy en día condicionan el éxito de las empresas en función de su capacidad de innovar y mantener una adaptación continua a la necesidades del consumidor. De este modo la posesión de un soporte web propio se ha convertido en una de las vías de comunicación más avanzadas.

En el presente trabajo, se procede a la realización de un análisis heurístico del sector vinícola catalán a través de páginas web con el objetivo de estudiar la situación actual.

Para ello, se efectúa un análisis descriptivo de la información obtenida mediante encuestas y su tratamiento estadístico con la finalidad de determinar las variables que inciden positivamente en la actividad de las bodegas y que permiten mejorar su rendimiento y eficiencia.

Para la realización del análisis comparativo entre el sector vinícola se recogieron los datos a través de la entrevista personal a las empresas y la búsqueda de información mediante las páginas web corporativas de empresas vitivinícolas. Con dicha finalidad se definió una muestra formada por bodegas pertenecientes al sector vinícola catalán y se diseñó una entrevista que sería completada con la información obtenida a través de las propias webs.

A continuación se detalla la metodología utilizada en el presente estudio sobre un análisis heurístico del sector vinícola catalán a través de páginas web. En la tabla que sigue, se presentan las características de la toma de datos e informaciones primarios de acuerdo con la ficha técnica correspondiente.

Tabla 1. Ficha técnica

Población:	170 empresas vitivinícolas de Cataluña.
Procedimiento:	Muestreo aleatorio simple.
Tipo de encuesta:	Entrevista sobre los datos económico-financieros de la empresa y posterior estudio de la página web de la misma destacando los elementos clave.
Muestra:	82 empresas vitivinícolas de Cataluña (bodegas).
Fecha de administración de la encuesta:	Abril - Mayo 2014.

El diseño de la encuesta estaba orientado a recoger dos tipos de información: la información económico-financiera de las empresas de la muestra y la información relativa a las características y el contenido de sus sitios web.

5.- Interpretación de los resultados obtenidos

La investigación llevada a cabo consistió en realizar un análisis heurístico del sector vinícola catalán a través de las páginas web de inicio. Para ello fue seleccionada en principio una muestra de 170 bodegas del sector, que posteriormente se redujo a 82, debido a las dificultades relacionadas con la obtención de información. Entre las empresas analizadas, el 44% son Sociedades Limitadas, el 37% son Sociedades Anónimas y el 19% restante representa a las Cooperativas.

Esta distribución de la muestra ha influenciado significativamente los resultados obtenidos debido a las obligaciones relacionadas con la cifra de socios y del capital social mínimo exigidos. El 71,95% de dichas empresas disponen de un soporte web propio, mientras que el 28,05% de las empresas no optan por el modo de comunicación anteriormente mencionado.

Referente a las ventas fuera de las fronteras, tan solo un 24% de las empresas de la muestra se dedican activamente a tal actividad, de este modo hay que señalar que un porcentaje tan poco significativo de las exportaciones tuvo repercusiones importantes en el estudio realizado.

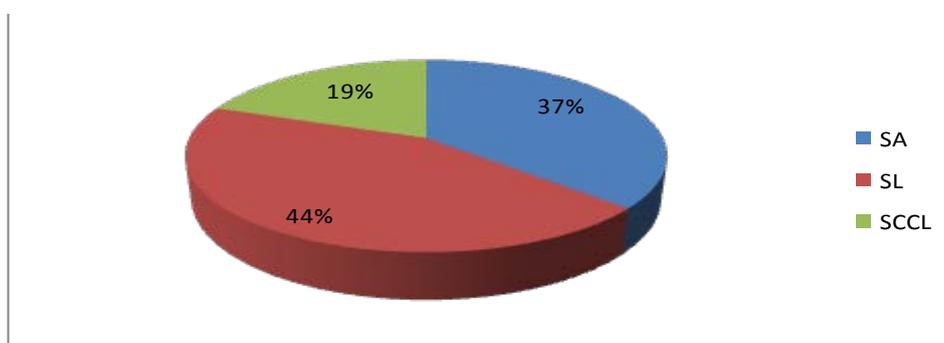


Fig.1. Distribución de empresas por su forma jurídica

El objetivo principal de este trabajo consistió en determinar la existencia de asociación entre las variables, por un lado entre la disposición del soporte web y la dedicación a exportación con los datos económico-financieros de las bodegas y, por otro lado entre la cifra de las ventas y la exportación al exterior con la información obtenida en las páginas web. La existencia o ausencia de cualquier tipo de relación entre las variables será expuesta a continuación con el propósito de orientarla a mejorar la explotación de las empresas y consecuentemente incrementar las cifras del sector.

Tabla 2: Tabla de contingencia entre las variables “Disponibilidad web” y “Actividad Exportadora”

Tienen web	Total muestra		Actividad de exportación			
			Si		No	
Categorías	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	59	71,95	14	70,00	45	72,58
No	23	28,05	6	30,00	17	27,42
TOTAL	82	100	20	100	62	100

Chi-cuadrado de Pearson = 0,050; GL = 1; Valor P = 0,823

Chi-cuadrado de la tasa de verosimilitud = 0,049; GL = 1; Valor P = 0,824

Tras realizar la prueba chi-cuadrado y obtener las tablas asociadas, no se comprobó ninguna asociación entre la posesión de un soporte web y la exportación con los datos económico-financieros dentro del sector vinícola.

Tabla 3. Tabla de contingencia entre las variables “Disponibilidad Web” y “Resultado de explotación”

Tienen web	Total muestra		Resultado explotación									
			Entre -2000.000 y 500.000		Entre 500.000 y 3.000.000		Entre 3.000.000 y 5.500.000		Entre 5.500.000 y 8.000.000		Más de 8.000.000	
Categorías	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	59	71,95	22	64,71	19	79,17	5	71,43	7	70,00	6	85,71
No	23	28,05	12	35,29	5	20,83	2	28,57	3	30,00	1	14,29
TOTAL	82	100	34	100	24	100	7	100	10	100	7	100

Chi-cuadrada de Pearson = 2,180; GL = 4; Valor P = 0,703

Chi-cuadrada de la tasa de verosimilitud = 2,273; GL = 4; Valor P = 0,686

En el caso de la cifra de las ventas y los resultados de explotación, no se produjo asociación debido a la concentración de dichos resultados en los intervalos más bajos, de modo que aunque hay bodegas con resultados superiores a 3.000.000 € en caso de ventas y 8.000.000 € en resultado de explotación, su número es poco significativo.

Tabla 4. Tabla de contingencia entre las variables “Disponibilidad web” y “Cifra de Ventas”

Tienen web	Total muestra		Ventas							
			Entre 0 y 1.000.000		Entre 1.000.000 y 2.000.000		Entre 2.000.000 y 3.000.000		Más de 3.000.000	
Categorías	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
SI	59	71,95	26	66,67	9	81,82	5	83,33	19	73,08
NO	23	28,05	13	33,33	2	18,18	1	16,67	7	26,92
TOTAL	82	100	39	100	11	100	6	100	26	100

Chi-cuadrada de Pearson = 1,472; GL = 3; Valor P = 0,689

Chi-cuadrada de la tasa de verosimilitud = 1,544; GL = 3; Valor P = 0,672

Tampoco se observó relación entre el capital social y la cifra de los socios con las variables principales debido a la distribución jurídica de la muestra y sus exigencias mínimas de constitución.

Tabla 5. Tabla de contingencia entre las variables “Disponibilidad Web” y “Capital Social”

Tienen web	Total muestra		Capital Social							
			Entre -2000.000 y 500.000		Entre 500.000 y 3.000.000		Entre 3.000.000 y 5.500.000		Más 5.500.000	
Categorías	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	59	71,95	25	69,44	20	71,43	5	71,43	9	81,82
No	23	28,05	11	30,56	8	28,57	2	28,57	2	18,18
TOTAL	82	100	36	100	28	100	7	100	11	100

Chi-cuadrada de Pearson = 0,647; GL = 3; Valor P = 0,885

Chi-cuadrada de la tasa de verosimilitud = 0,694; GL = 3; Valor P = 0,875

El número de trabajadores, que es otro elemento asociado al tamaño de las bodegas, tampoco mostró ninguna relación con la necesidad de creación de un soporte web, ni la expansión de las fronteras

Tabla 6. Tabla de contingencia entre las variables “Disponibilidad Web” y “Número de trabajadores”

Tienen web	Total muestra		Nº TRABAJADORES					
			Entre 0 y 5		Entre 5 y 15		Más 15	
Categorías	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Si	59	71,95	18	60,00	20	71,43	21	87,50
No	23	28,05	12	40,00	8	28,57	3	12,50
TOTAL	82	100	30	100	28	100	24	100

Chi-cuadrada de Pearson = 5,002; GL = 2; Valor P = 0,082

Chi-cuadrada de la tasa de verosimilitud = 5,351; GL = 2; Valor P = 0,069

Y por último, también se rechazó la existencia de asociación entre la cifra de las ventas y la actividad de exportación y la información procedente de las páginas web.

Las tablas de contingencia para variables de respuesta múltiple, elaboradas mediante el SPSS, no permitieron generar pruebas estadísticas de independencia, debido a que estas pruebas no son aplicables a este tipo de variables. De tal modo se puede entender que la información expuesta en las páginas web no está influenciada por la cifra de las ventas ni por la dedicación a la exportación, sino que viene determinada por las necesidades y la disposición de las propias bodegas de dar a conocer sus orígenes, su historia, su evolución y su proceso productivo.

Tabla 7. Tabla de contingencia entre las variables “Actividad exportadora” y “Elementos presentes en el sitio web”

	Indica exportación		Total
	No	Sí	
Imágenes	42	14	56
	72,4%	24,1%	96,6%
Texto	42	14	56
	72,4%	24,1%	96,6%
Banners	5	2	7
	8,6%	3,4%	12,1%
Vídeo	10	5	15
	17,2%	8,6%	25,9%
Sonido	11	5	16
	19,0%	8,6%	27,6%
Visita virtual	5	5	10
	8,6%	8,6%	17,2%
Redes sociales	30	12	42
	51,7%	20,7%	72,4%
Total	44	14	58
	75,9%	24,1%	100,0%

6.- Conclusiones

Tras la realización del presente trabajo de investigación acerca del sector vinícola catalán, interpretar los resultados y realizar un estudio comparativo con el sector del aceite de oliva, podemos llegar a una serie de conclusiones que se exponen a continuación.

La crisis económico-financiera actual afectó de forma perjudicial al sector vinícola catalán, disminuyendo el porcentaje de la dedicación a la actividad y obligó a los propietarios a buscar soluciones tales como la implementación de la exportación. Aunque exista un incremento de la actividad exportadora del sector de vino, sigue siendo poco significativo en comparación con el sector del aceite de oliva.

Las empresas del sector vinícola catalán siguen actuando de manera más tradicional, es decir, aunque ya se van adaptando a las nuevas tecnologías, siguen optando por las vías de comunicación más habituales. Esta conclusión ha sido fundada basándose a los resultados obtenidos estadísticamente. Las pruebas chi-cuadrado realizadas han mostrado que no se observan asociaciones entre las variables objetivo, es decir, entre los datos económico-financieros de las empresas de la muestra con presencia en Internet y la exportación de producción al exterior. Dichos resultados se explican fácilmente basándose en las razones siguientes:

- La muestra para el estudio estuvo formada por 82 empresas las cuales se distinguen en función de su forma jurídica entre las Sociedades Limitadas, las Sociedades Anónimas y las Cooperativas. La naturaleza jurídica de las empresas analizadas influyó significativamente a los datos referentes al capital social, la cifra de trabajadores y de socios, debido a las obligaciones mínimas de constitución de cada una, alterando las distancias entre los intervalos formulados para el procedimiento estadístico. Debido a unas diferencias tan significativas entre los datos no se produjo ninguna asociación entre las variables.
- Referente al rechazo de asociación entre la posesión de páginas web propias y dedicación a la exportación con los resultados económico-financieros de las empresas de la muestra también se puede asociar a la cuestión ya mencionada. Además se pudo observar como gran parte de la muestra se centró en los intervalos más bajos. Por esta razón, el número de las empresas de cada intervalo no ha ido incrementando progresivamente, hecho que impidió la existencia de una relación positiva entre los datos.

A pesar de que se haya observado un leve incremento de producción destinada a la exportación, dicho porcentaje es poco significativo, razón por la que no se produjo una asociación entre la variable en cuestión con la disposición de un sitio web propio, ni con los resultados económico-financieros.

Independientemente de que no se haya podido realizar la prueba chi-cuadrado para determinar una posible relación entre la información obtenida de las páginas web con la cifra de ventas y la dedicación a la exportación, se puede afirmar que dicha relación es inexistente. Las empresas con sitio web deciden qué tipo de información exponer al público en función de sus necesidades de dar a conocer su historia, sus orígenes, sus procesos productivos, sus resultados o sus distintas marcas comerciales. En ningún caso este tipo de información dependerá del capital social aportado o la cifra de ventas.

Teniendo en cuenta que el sector vinícola resultó considerado un sector con unas posiciones más conservadoras referente al uso de nuevas tecnologías y producción fuera de las fronteras se elaboran las siguientes recomendaciones a nivel de gestión:

1. Para asegurar el éxito de un sitio web como elemento de comunicación con los consumidores, es conveniente mejorar el número de visitantes a la web introduciendo información referente a los precios, descuentos y ventas en pack de productos.

2. Asimismo es recomendable realizar actualizaciones periódicas de noticias relevantes, galardones y premios, agenda, links de interés, revistas, cursos y otras actividades.
3. Ninguna de las empresas analizadas presentó información referente a los resultados económico-financieros ni control de calidad, se entiende que dicha información es muy relevante para el consumidor y su ausencia puede condicionar su decisión de compra.
4. Los elementos como introducción de vídeos de visita virtual, presentaciones de productos y eventos relevantes pueden incrementar el interés de los visitantes de las páginas web.
5. El porcentaje de las bodegas que disponen de tiendas online es relativamente bajo, dicha situación debe ser corregida teniendo en cuenta la popularidad que van adquiriendo actualmente las compras online.
6. Referente al diseño de las páginas web, debe ser simple y al mismo modo proporcionar la máxima información posible referente a la bodega y sus productos para facilitar la tarea de navegación por parte del visitante.
7. Las propuestas de mejora expuestas anteriormente tienen como objetivo facilitar la actividad del sector vinícola e incrementar el interés de esta actividad tan tradicional y tan propia de nuestro país, por parte del consumidor de los elaborados de uva.

Referencias

- ADVEROU C. (2008). "Information systems in developing countries: a critical research review". *Journal of Information Technology*, n. 23, pp. 133-146.
- BANEGAS, J. (2001). "Efectos de las tecnologías de la información y comunicación en la vida empresarial". *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, No. 1 y 2. Pp. 39-64.
- BRUQUE, S.; VARGAS, A.; MOYANO, J.; HERNÁNDEZ, M.J. (2002). "Estructura de la propiedad, tecnologías de la información y ventaja competitiva. Una aproximación empírica". *Revista de Economía y Empresa*, nº 44, pp. 105-125.
- BURQUE, K.; SEWAKE K. (2008). "Adoption of Computer and Internet Technologies in Small Firm Agriculture: A Study of Flower Growers in Hawaii". *Journal of Extension*, vol. 46, No. 3. Pp. 1-11.
- CABALLER, V.; ILSE, G. (2004). "Las nuevas tecnologías de la información en las cooperativas. Una aplicación a las cooperativas de crédito y cítrícolas de la Comunidad Valenciana". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* nº 49, pp. 239-261.
- GARCIA MARTINEZ, G. (2007). Internet y las organizaciones cooperativas. *Revista de Economía Social*, nº 41. pp. 30-34.
- GRANOLLERS TONI; CRISTÓBAL E.; MONTEGUT Y. (2013). "Análisis de usabilidad de cooperativas del sector de la fruta y aceite en el área de Lleida". *Iberian Journal of Information Systems and Technologies*, Nº 11. Pp. 45-60, June.
- JAFAR A.; ESHGHI T. (2011). "The Role of Information and Communication Technology (ICT) in Iranian Olive Industrial Cluster". *Journal of Agricultural Science* Vol. 3, No. 1; March. Pp. 228-232.
- LAUDON, K.; TRAVER C. (2011). *E-commerce: Business, technology, society*. Ed. Prentice Hall.
- MARCUELLO, C.; SANZ, M.I. (2008). "Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico". *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 94, pp. 59-79.

MEROÑO, A.; ARCAS, N.; SOTO P. (2007). “Análisis de la presencia en Internet de las empresas hortofrutícolas españolas y su relación con el rendimiento”. *Revista Española de estudios Agrosociales y Pesqueros*. nº 215-216, pp. 233-257.

MOLLA, A.; HEEKS, R. (2007). “Exploring E-Commerce Benefits for Businesses in a Developing Country”. *Information Society*, Vol. 23, No. 2, pp. 95–108.

MONTEGUT Y.; CRISTÓBAL E.; GÓMEZ ADILLÓN, M. J. (2013). “Understanding the situation and factors of ICT adoption in agricultural cooperatives”. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*. Vol. 11 (3). July-September. Pp. 1-26.

SUÁREZ, A. (2001). *Nueva Economía y Nueva Sociedad*, Ed. Prentice-Hall. Madrid.

VARGAS, A. (2004). “Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnología de la información”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* nº 49, pp. 13-29.

Gobierno corporativo en cooperativas: el Reino Unido

Polo-Garrido, Fernando^a

^aCentro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA), Universitat Politècnica de Valencia.
fpolo@cegea.upv.es.

Abstract

Governance of cooperatives is a key issue, nevertheless its study is less developed than the study of Investor Owned Firms governance. The different principles, values and organizational structure of cooperatives impact on their corporate governance. In the present paper a brief review of the literature on corporate governance in cooperatives is carried out, the selfregulatory experience by Co-operatives UK in the United Kingdom is analysed as well as brief reference to the Co-operative Bank's failure is presented. The paper concludes on the importance of knowing to fit together democratic governance by the members and efectiviness of the board.

Keywords: *Cooperatives, corporate governance, corporate governance codes, United Kingdom, Co-operatives UK, Co-operative Bank.*

Resumen

El gobierno de las cooperativas es un aspecto clave, no obstante su estudio esta mucho menos desarrollado en comparación con el de las empresas de capital. Los diferentes principios, valores y estructura organizativa de las cooperativas impacta en su gobierno corporativo. En el presente trabajo se revisa sucintamente la literatura sobre gobierno corporativo en cooperativas, se analiza la experiencia autoregulatoria del Reino Unido llevada a cabo por Co-operatives UK, así como una breve referencia al fracaso del Co-operative Bank, concluyendo sobre la importancia de saber conjugar gobierno democrático por los socios y efectividad del consejo de la cooperativa.

Palabras clave: *Cooperativas, gobierno corporativo, códigos de gobierno corporativo, Reino Unido, Co-operatives UK, Co-operative Bank.*

1. Introducción.

El gobierno corporativo es un aspecto clave en la administración de empresas, siendo uno de sus temas centrales de investigación. No obstante en el caso de las sociedades cooperativas no está tan desarrollada la investigación, a pesar de que las características diferenciales de las cooperativas justifican, sin duda, alguna su estudio.

El objeto del presente trabajo es estudiar el caso del Reino Unido en relación al gobierno corporativo de las cooperativas. El Reino Unido es un país con larga tradición en materia de gobierno corporativo para empresas de capital, a su vez Co-operatives UK, la federación de cooperativas del Reino Unido se ha mostrado particularmente activa en materia de gobierno corporativo para cooperativas desde 1994, destacando la elaboración los códigos de gobierno para distintos tipos de cooperativas. A pesar de ello, el Reino Unido no se ha librado de casos de mala gestión y de mal gobierno, siendo notoriamente relevante por sus dimensiones el caso de Co-operative Bank. Todo ello justifica, sin duda alguna, el estudio del gobierno corporativo para cooperativas en el citado país.

El trabajo se estructura del siguiente modo, en la sección segunda llevamos cabo en primer lugar una sucinta revisión de la literatura sobre gobierno corporativo en cooperativas, teniendo en cuenta principalmente una perspectiva de agencia, en la sección tercera se analiza la autoregulación del gobierno corporativo de las cooperativas en el Reino Unido, en la sección cuarta se estudia el fracaso del Co-operative Bank y por último la sección quinta concluye.

2. Antecedentes.

El gobierno corporativo es, sin duda alguna, uno de los temas centrales en la investigación sobre administración de empresas, así como de los supervisores de las bolsas de valores.

La literatura sobre gobierno corporativo en empresas de capital, principalmente cotizadas presenta un alto grado de desarrollo; por el contrario, la literatura, tanto teórica como empírica, sobre buen gobierno en cooperativas está menos desarrollada (Cornforth, 2004).

Ahora bien, ¿Qué es el gobierno corporativo? ¿De dónde surge? El empleo por primera vez del término preciso “gobierno corporativo” se atribuye a Eells (1960), para significar “la estructura y funcionamiento de la política corporativa. Básicamente el gobierno corporativo pasa a ser una cuestión de interés cuando tiene lugar una separación entre gestión y propiedad y ésta última es muy dispersa.

La cuestión del gobierno corporativo puede ser vista básicamente como un problema común de agencia que implica a un agente (la gestión) y un principal, la propiedad. Se puede tomar una visión más amplia tomando varios “principales”, acreedores, empleados, clientes, además de los accionistas o propietarios Bernheim and Whinston (1985). En definitiva, que el agente actúe en interés del principal (o principales).

Las diferentes características organizativas y objetivos de las cooperativas, justifican, sin duda alguna, el estudio del gobierno corporativo adaptado a las mismas. La Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 1995) define las cooperativas como “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales a través de una empresa poseída y controlada democráticamente. Debido a esta dualidad identitaria, asociación y empresa, las cooperativas tienen que afrontar retos complejos en relación gobierno corporativo (Shaw, 2007).

El gobierno democrático de las cooperativas tiene como consecuencia negativa la ausencia de socios con poder significativo para monitorizar a los gestores. Además, las cooperativas pueden seguir múltiples objetivos, económicos, sociales, etc. la gestión debe pues perseguir fielmente dichos objetivos.

Debido a las características de las cooperativas, diversos mecanismos de gobierno corporativo de las empresas de capital están ausentes en las mismas, es el conocido como control de mercado. Éste incluye entre otros, la cotización de las acciones, el seguimiento por los analistas financieros, la presencia de

inversores institucionales, la mayor facilidad para formar coaliciones, las fusiones y adquisiciones, etc. En este contexto, Spear (2004) alerta del riesgo de que los gestores tengan cada vez más poder y se “atrincheren” en entidades de economía social poco eficientes, a menos que medidas compensatorias sean adoptadas.

Es ampliamente reconocido que la fortaleza en el gobierno corporativo pasa por la participación e implicación de los socios (Hansmann, 1999; Spears, 2004). Por eso mismo, el gobierno corporativo de las cooperativas se vuelve más débil al aumentar de tamaño las cooperativas, al producirse una mayor lejanía entre el socio usuario y la gestión. Además conforme las cooperativas aumentan de tamaño los tradicionales procesos de implicación del socio suelen fallar (Davis, 2001), la complejidades técnicas aumentan, dificultándose la supervisión de los gestores por los miembros del consejo elegidos entre los socios.

Hasmann (1999) ofrece una comprensible explicación para el éxito de las grandes cooperativas americanas, prácticamente en todas ellas el volumen de las operaciones entre el socio y la cooperativa representa una parte substancial de los ingresos del socio, y por lo tanto esto justifica económicamente que el socio tenga interés en estar plenamente informado y dedique tiempo en ello, permitiendo asimismo participar, con una opinión formada en las elecciones al consejo y otros asuntos del gobierno de la cooperativa. Aunque reconoce que no es una verdad universal, pues también se pueden encontrar grandes cooperativas de consumo y cooperativas de crédito, aunque en mucho menor número. Lo que sí es un patrón generalizado es la alta implicación del socio.

En cualquier caso, ante la falta de mecanismos de control de mercado, las cooperativas han de recurrir a medidas compensatorias para mitigar sus debilidades y potenciar la participación del socio, evitando así el “atrincheramiento” de los gestores. Spears (2014) propone una serie de medidas compensatorias, como la regulación o autoregulación del gobierno corporativo mediante códigos de gobierno corporativo, la mejora del consejo a través de la formación de los socios consejeros, mayor implicación de los socios, el desarrollo de buenos gestores profesionales y su conciencia hacia aspectos de la responsabilidad social corporativa, cuya práctica sería esperable en las cooperativas.

Asimismo, Birchall (2014) también recomienda la adhesión de las cooperativas a un código de buen gobierno y la información sobre su cumplimiento a los socios, destaca pues que los códigos ofrecen un mecanismo para articular buenas prácticas.

No obstante, no se puede pensar en los códigos de gobierno como una solución mágica, como Davies (2001) argumenta, los códigos sólo funcionan si la cultura corporativa es hospitalaria y el código es asumido por quienes operan con él. Además, el buen gobierno por sí sólo no es garantía de éxito empresarial, aunque es una condición necesaria para la supervivencia a largo plazo de las empresas y de su buen desempeño.

3. La autorregulación del gobierno corporativo de las cooperativas en el Reino Unido.

El Reino Unido posee una larga tradición en materia de gobierno corporativo, cabe citar por ejemplo el Informe Cadbury sobre aspectos financieros del gobierno corporativo en 1992, el informe Greenbury sobre remuneración de los directores en 1995, y el informe Hampel de 1998 entre otros.

Esta tradición se ha extrapolado a las cooperativas a través de la labor realizada por la Co-operative Union, ahora Co-operatives UK, que es la federación de cooperativas en el Reino Unido. Co-operatives UK ha elaborado varias normas en relación al gobierno corporativo, a saber, el Código de Gobierno para cooperativas de consumo, el Código de gobierno para cooperativas de trabajo y el Código de gobierno para cooperativas agrarias.

La labor realizada comienza en 1994, año en que fue publicado el informe del grupo de trabajo en gobierno corporativo de la entonces Co-operative Union (Davies, 2001) y en 1995 publicó el Código de

mejores prácticas de gobierno corporativo para sociedades de venta al por menor (cooperativas de consumo). Fue revisado posteriormente en 1998, 1999, 2000 y 2001 para reflejar los contenidos de los informes mencionados anteriormente (Spear, 2004). Las últimas revisiones datan de 2005 y 2013 que tratan de adaptar a las cooperativas los cambios introducidos en el gobierno corporativo de las sociedades anónimas y han sido revisados siguiendo un proceso de consulta con el sector.

El Código de gobierno para las cooperativas de consumo (Co-operatives UK, 2013) es una norma autorregulada cuyo objetivo es asegurar que las cooperativas de consumo están bien gestionadas y dirigidas a satisfacer las necesidades de sus socios.

El Código de gobierno para las cooperativas de consumo está basado en el Código de gobierno corporativo del Reino Unido aplicable a compañías cotizadas (UK Corporate Governance Code), presentando pues considerable coincidencias. La razón es obvia, el buen gobierno tiene en muchos aspectos los mismos principios subyacentes, como la obligación del consejo de dar cuentas a los propietarios, la función del consejo en dirigir, pero no gestionar la actividad, su responsabilidad en relación a la gestión de riesgos, etc. No obstante estas coincidencias, el Código refleja las características distintivas de las sociedades cooperativas de consumo. La principal diferencia es que el consejo de una cooperativa ha de actuar conforme a los Principios y Valores cooperativos, en cambio el consejo de una empresa de capital simplemente ha de proporcionar un liderazgo responsable (Mayo, 2014), asimismo, el consejo debe mantener relaciones cercanas con los socios y animar a los miembros activos a participar en sus prácticas de gobierno.

El Código es una guía de elementos clave de prácticas para un consejo efectivo. Está diseñado para ayudar a los miembros del consejo en la puesta en práctica de sus funciones de gobierno y proporcionar una medida para dar cuentas a los socios así como de un aseguramiento del buen gobierno.

El Código se estructura en tres niveles. En el primer nivel se desarrollan veinte principios de alto nivel, en el que se establecen los principios clave de gobierno aplicables a todas las cooperativas. Cada principio de alto nivel tiene a su vez uno o más principios de apoyo. El propósito de los principios de apoyo es ilustrar lo que debe constituir el cumplimiento de buen gobierno respecto a los citados principios de alto nivel. En el tercer nivel se desarrollan las disposiciones (provisions), que ascienden a un total de 165. Las disposiciones consisten en aspectos específicos que las cooperativas deben informar anualmente en su informe anual así como a Co-operatives UK.

El Código requiere informar bajo la premisa de “cumplir o explicar”, en concreto el Código establece la obligación de que el informe anual contenga una página o sección que haga una referencia a la existencia del Código, subraye la adhesión al Código y proporcione una declaración sobre su cumplimiento, concretamente en dicha declaración, la cooperativa debe divulgar si ha cumplido o no con las disposiciones del Código, y en el caso de no cumplimiento debe proporcionar una explicación, dicha explicación debe:

- establecer los antecedentes de la situación,
- proporcionar un razonamiento claro de la posición adoptada, la cual es específica de la cooperativa,
- indicar si la desviación del código es limitada en el tiempo, y
- establecer qué medidas alternativas está tomando la cooperativa para cumplir con los principios establecidos en el código y mitigar cualquier riesgo adicional.

No obstante se reconoce flexibilidad en la aplicación del código, es decir, que no se ajusta a todas las cooperativas por igual. En especial para cooperativas de pequeña dimensión, algunas disposiciones pueden ser no adecuadas y no cumplirlas, en tal caso, la premisa de “cumplir o explicar” anteriormente señalada se aplica con el detalle indicado.

La labor que realiza Co-operatives UK no se limita únicamente a la elaboración y actualización de los Códigos, sino que además lleva a cabo una labor de observación y control (monitoring). Las cooperativas deben remitir cumplimentado un cuestionario proporcionado por Co-operatives UK mediante el cual ofrecen en detalle el cumplimiento de cada disposición del Código. Dicho cuestionario debe ser remitido a Co-operatives UK. Asimismo, las cooperativas deben incluir en el informe anual su obligación de poner a disposición de los socios esta declaración bajo petición de los mismos.

Co-operatives UK se reserva el derecho de expulsar o suspender cualquier cooperativa que falle persistentemente en el cumplimiento significativo del Código.

El Código de gobierno para las cooperativas agrarias (Co-operatives UK y SAOS, 2014) es una norma autorregulada elaborada por Co-operatives UK y SAOS. SAOS es la Scottish Agricultural Organization Society, una cooperativa formada por 70 cooperativas agrarias escocesas, cuyo cometido es proporcionar servicios de apoyo a las cooperativas agrarias y a los agricultores.

En síntesis el Código de gobierno para cooperativas es prácticamente similar al de las cooperativas de consumo, con algún cambio de denominación (Comité de nombramientos en lugar de Comité de búsqueda) y con 160 disposiciones en lugar de 165.

Los requisitos de divulgación respecto del cumplimiento son los mismos y la labor de monitorización en el cumplimiento del Código es llevada a cabo por Co-operatives UK o SAOS respectivamente dependiendo de la filiación de la cooperativa agraria en concreto.

En cambio el Código de gobierno las cooperativas de trabajo (Co-operatives UK, 2012) presenta notorias diferencias. El Código de las cooperativas de trabajo ha sido elaborado por el Consejo de cooperativas de trabajo de Co-operatives UK y la primera edición del Código data de 2006, actualizándose en 2012.

El Código se autodefine básicamente como un folleto escrito desde la experiencia del Consejo de cooperativas de trabajo de Co-operatives UK con el propósito de ser de utilidad a gente que está pensando en crear una cooperativa o está en sus momentos iniciales. Su extensión es intencionalmente corta y está centrado en los aspectos clave de una cooperativa de trabajo bien gobernada. Básicamente proporciona una serie de recomendaciones generales, sin el detalle de una disposición, articuladas mediante los siete principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional.

Respecto de las más recientes iniciativas en relación al gobierno corporativo en Co-operatives UK cabe señalar el reciente establecimiento del Panel de referencia de expertos en gobierno corporativo. El Panel ha identificado dos cuestiones principales, una la efectividad del Consejo de la cooperativa y la otra los códigos de gobierno (Money, 2015).

Respecto de los Códigos de gobierno, plantea tres puntos de reflexión, i) si los códigos deben ser revisados o renovados, ii) proporcionalidad, ¿son las normas de gobierno para pequeñas cooperativas diferentes? y iii) ¿Qué hay de apropiado para las cooperativas en los códigos de gobierno para sociedades anónimas?

El Panel ha decidido empezar a trabajar en cuestiones relativas a la efectividad del Consejo de la cooperativa, focalizándose en dos aspectos, uno el rol del Consejo y dos, el reclutamiento del director, habilidades y planificación de la sucesión (Money, 2015).

4. El fracaso del Co-operative Bank.

En un artículo de prensa Bibby (2012) citaba un informe del Financial Times sobre el intento del Co-operative Bank de adquirir 630 sucursales del Lloyds Bank, en el que se comentaba que el grupo estaba bajo presión regulatoria “para revisar su consejo, el cual incluye un ministro metodista, un enlucidor y una enfermera.” Bibby (2012) señala que la frase causó una respuesta hostil: “puede haber

una lección aquí: si alguno de los otros bancos hubieran tenido alguna gente real en sus consejos nosotros no estaríamos en el lío²⁴ en el que estamos ahora”.

La anterior cita pone de manifiesto una de las debilidades del gobierno corporativo del Co-operative Bank, así como la cuestión recurrente de cómo abordar las relaciones entre implicación del socio, gobierno democrático en cooperativas con el modo en que el consejo y gestores estratégicamente dirigen la cooperativa. Y como se verá a continuación, desgraciadamente había una lección para el mundo cooperativo, la de una gestión democrática mal comprendida.

Hasta el 20 de diciembre de 2013 el Co-operative Bank era una filial participada completamente por el Co-operative Banking Group, y éste a su vez participado completamente por el Co-operative Group una de las cooperativas de consumo más grandes del mundo y la mayor cooperativa del Reino Unido.

En 2013 un déficit de capital de 1,9 millones de libras salió a la luz y la mayor parte de los miembros del Consejo presentó su renuncia. El banco quedó sujeto a un plan de recapitalización, conforme al cual los titulares de bonos (fondos de inversión) se convirtieron en accionistas y el Co-operative Group continuaba siendo el principal accionista individual, pero sólo poseyendo alrededor del 20% de las acciones, por tanto desmutualizando el Banco.

El caso del Co-operative Bank ha causado obviamente un gran impacto en el mundo cooperativo, siendo además un banco que desde 1992 había incorporado una política de banca ética.

El Banco ha estado sujeto a varias revisiones por los reguladores, así como una revisión independiente encargada por el propio banco y el Co-operative Group llevada a cabo por Christopher Kelly. La revisión de Kelly (2014) pone de manifiesto diversas causas que han llevado al banco a un plan de recapitalización, a destacar la fusión con Britannia Building Society en 2009, las pérdidas originadas en las ventas de seguros de protección de pagos (PPI), pero sobre todo la cultura del banco y su gobierno corporativo.

En lo que respecta al gobierno corporativo, hay que tener presente que el Co-operative Bank tiene que cumplir el UK Corporate Governance Code, esto es el código de gobierno de las sociedades anónimas, dada su condición de Public Limited Company y la emisión de títulos de deuda cotizados, y que ha de informar al Financial Reporting Council (FRC) sobre el principio de cumplir o explicar, siendo el FRC responsable de la promoción de normas de gobierno corporativo de alta calidad, llevando cabo funciones de *monitorización*.

A pesar de seguir el UK Corporate Governance Code bajo el principio de cumplir o explicar, el informe Kelly(2014) subraya el gobierno corporativo como una de las causas del déficit de capital en el Co-operative Bank, poniendo de manifiesto que los métodos usados para nombrar a los miembros del Consejo del Co-operative Group y sus subsidiarias (Co-operative Banking Group y el Co-operative Bank) han llevado a serios fallos en relación a la supervisión y gobierno del banco. Según Kelly (2014) el Consejo del Co-operative Group contribuyó a lo sucedido por varias razones, entre otras su fallo en tener una perspectiva clara en el largo plazo del Co-operative Banking Group dentro de la cartera del Co-operative Group, por el nombramiento de Presidente del Grupo a una persona sin la apropiada experiencia y por el nombramiento de un director general del grupo sin la debida experiencia, entre otras razones.

Kelly (2014) también considera al Consejo del Co-operative Banking Group, al menos tan responsable como el Consejo del Co-operative Group. Aunque incluía entre sus miembros a directores no ejecutivos profesionales independientes (IPNEDs), éstos eran minoría, quedando su número aún más diluido tras la fusión con Britannia, aunque a su vez Kelly (2014) también echa en falta que los miembros independientes dieran señales tempranas sobre los problemas en la gestión del banco.

²⁴ En referencia a la crisis financiera mundial.

5. Conclusiones.

Para las cooperativas el buen gobierno y la implicación del socio son aspectos fundamentales. Ante la falta de mecanismos de control de mercado, las cooperativas deben explotar sus puntos positivos, en especial la implicación del socio y afrontar el resto de mantener y mejorar esta implicación cuando aumentan en dimensión.

Entre las medidas compensatorias que pueden mitigar las debilidades del gobierno de las cooperativas destacan los llamados códigos de gobierno o códigos de buen gobierno.

En este sentido la experiencia autorregulatoria en el Reino Unido es muy valiosa. La labor realizada por Co-operatives UK tanto en la elaboración, actualización como monitorización de códigos de gobierno para cooperativas de consumo, agrarias y de trabajadores es más que digna de tener en cuenta y sería interesante su extrapolación a otros países.

A pesar de la tradición en gobierno corporativo en el Reino Unido, en general para todas las empresas, y del énfasis puesto en el buen gobierno por Co-operatives UK, el caso de Co-operative Bank ha puesto de manifiesto la dificultad de la cuestión y el problema recurrente al que se enfrentan las cooperativas al tener que conjugar gobierno democrático con un consejo con habilidades y competencias necesarias para acometer sus funciones. Dicha cuestión se torna más saliente conforme las cooperativas aumentan en dimensión, pero una gestión democrática mal comprendida puede resultar en un consejo ineficaz, no hay un único modo de aplicar el principio de gestión democrática, y por lo tanto hay que desarrollar fórmulas que siendo respetuosas con el principio permitan la formación de consejos eficaces, que en muchos casos pasan por la incorporación de consejeros independientes, profesionales con experiencia acreditada.

Referencias

- BIBBY (2012) “How co-operatives tackle corporate governance”. *The Guardian*, 24 de mayo de 2012. < <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/may/24/cooperatives-tackle-corporate-governance>> [Consulta: 5 de noviembre de 2015].
- BERNHEIM, B.D., WHINSTON, M. (1985). “Common marketing agency as a device for facilitating collusion”. *RAND Journal of Economics* 16, 269–281
- BIRCHALL, J. (2014) *The governance of large co-operative businesses. A research study for Co-operatives UK*. Manchester: Co-operatives UK.
- CO-OPERATIVES UK (2012) *The worker co-operative code*. Manchester: Co-operatives UK.
- CO-OPERATIVES UK (2013) *Corporate governance code for consumer co-operative societies*. Manchester: Co-operatives UK.
- CO-OPERATIVES UK; SAOS (2014) *Corporate governance code for agricultural co-operative societies*. Manchester: Co-operatives UK.
- CORNFORTH, C. (2004) “The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:1, pp. 11-32.
- DAVIES, P. (2001) “The governance of cooperatives under competitive conditions: issues, processes and culture”. *Corporate governance*, 1-4, pp. 28-38
- EELLS, R.S.F. (1960). *The Meaning of Modern Business: An Introduction to the Philosophy of Large Corporate Enterprise*. New York: Columbia University Press.
- HASMANN, H. (1999) “Cooperative Firms in Theory and Practice”. *Liiketaloudellinen aikakauskirja LTA - Finnish Journal of Business Economics*, 4/99 pp. 387-403.

KELLY, C. (2014) *Failings in management and governance. Report of the independent review into the events leading to the Co-operative Bank's capital shortfall*. Manchester: Co-operative Group.

MAYO, E. (2014) Governance in co-operatives. Ed Mayo's blog. The power of cooperation. 04/02/2014 <<https://edmayo.wordpress.com/2014/02/04/governance-in-co-operatives/>> [Consulta: 10 de noviembre de 2015].

MONEY; N. (2015). "Leading the governance agenda". En *Practitioners Forum 2015*, Manchester, 19 de Noviembre.

SHAW, L. (2007) "Discussion paper overview of Corporate Governance Issues for Co-operatives". Commissioned by the Global Corporate Governance *Forum for the Working Meeting on Corporate Governance and Co-operatives*, London, 8 February 2007.

SPEAR R. (2004) "Governance in democratic member-based organisations". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75:1, pp. 33-59

El papel de las asociaciones truferas en el desarrollo rural

(Trabajo en Curso)

Ramo-López, Marta^a; Saz-Gil M^a Isabel^b

^aBecaria de Investigación Grupo GESES Universidad de Zaragoza. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas (Teruel) España. 649236@unizar.es. ^bGrupo GESES. Departamento de Dirección y Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas (Teruel) España. sazgil@unizar.es

Abstract

Truffles are an edible fungus with a large culinary value in countries like France or Italy. The municipality of Sarrión (Gúdar Javalambre region) has become one of the most important regions for the cultivation of black truffle; this city produces at the same levels that historically and culturally regarded as truffle regions territories. The bet for the truffle cultivation began in Sarrión but has spread to the other municipalities of the region Gúdar Javalambre and other regions with truffle potential in the province, this has meant that these places have derived truffle sector, more profitable agricultural incomes than that they originally had the agrarian sector. For these reason, these territories are made up of poor and rocky soils unsuitable for most crops but if for truffle production. The existence of a more profitable crop to led to a socio-economic boost in the Teruel truffle territories, but, not all the benefits of the truffles have affected the regions Teruel truffle because all truffle production is exported to other countries, losing the payable benefits arising from the direct sale of truffle or truffle products as well.

Resumen

La trufa es un hongo comestible con un gran valor culinario en países como Francia o Italia. El municipio de Sarrión (comarca Gúdar Javalambre) se ha convertido en una de las regiones más importantes para el cultivo de trufa negra, produce a los mismos niveles que territorios históricamente y culturalmente considerados como regiones truferas. La apuesta por el cultivo de la trufa comenzó en Sarrión pero se ha extendido al resto de municipios de la comarca Gúdar Javalambre y a otros regiones con potencial trufero de la provincia de Teruel, todo ello ha supuesto que estos lugares cuenten con rentas agrícolas, derivadas del sector trufero, más rentables que con las que originalmente contaba el sector agrario. Ya que estos territorios están compuestos por suelos pobres y pedregosos no aptos para la mayoría de cultivos pero si para la producción de trufa. La existencia de un cultivo más rentable a propiciado un impulso socio-económico en los territorios truferos de Teruel, no obstante, no todos los beneficios de la trufa han repercutido en la regiones truferas turolenses porque toda la producción de trufa se exporta a otros países, perdiéndose así los beneficios repercutidos que origina la venta directa de trufa o productos trufados.

Palabras clave: trufa, desarrollo rural, comarca Gúdar Javalambre, grupos de interés

1. Introducción

La idea del siguiente Trabajo es mostrar un análisis de la producción de trufa negra (*Tuber melanosporum*) y su efecto en el desarrollo rural dentro de la comarca Gúdar- Javalambre (Teruel). La provincia turolense cuenta con productos alimenticios reconocidos incluso con su propia denominación de origen, como son el jamón, el aceite y el melocotón que generan considerables rentas en los territorios dónde se explotan. La trufa negra es un hongo subterráneo que está revolucionando la economía y el paisaje de la comarca de Gúdar- Javalambre, Teruel, impulsando esta región que se creía inmersa en el declive del mundo rural (Corral, 2010).

El municipio de Sarrión de la comarca Gúdar Javalambre a veces puede llegar ser considerado la capital mundial de la trufa porque es el mayor productor de una de las variedades de trufa más preciada tanto económica como culinariamente, *Tuber melanosporum*. El motivo de no ser considerado como tal, se fundamenta en que Sarrión no tiene desarrollada la misma cultura que existe en territorios con mayor tradición trufera como el Périgord²⁵ francés, como señala Julio Perales presidente de la asociación de truficultores de Teruel en lo publicado por Altares (2015).

Sarrión como impulsor y organizador acoge anualmente en el mes de diciembre desde el año 2001 la Feria Internacional de la Trufa (FITRUF). Además en 2013 la ciudad de Teruel acogió el I Congreso Internacional de la Truficultura (ATRUTER²⁶). El Centro de Investigación Tecnológica Agroalimentaria de Aragón (CITA) constata que las tierras de la comarca de Gúdar Javalambre son las más productivas de trufa del mundo y certifica el gran potencial del territorio turolense para el cultivo de este hongo, pues progresivamente desde su introducción tardía en el sector ya se han cultivado 6.500 hectáreas en la provincia (Franco, 2014).

2. La trufa negra

La trufa negra de invierno (científicamente conocida como *Tuber melanosporum* Vitt o *Tuber nigurm*) es la segunda variedad más preciada y cotizada del hongo *Tuber*, considerado el “diamante negro” del sector gastronómico y culinario europeo. Su piel o peridio es verrugoso y de color negro o rojo oscuro (Velasco, 2011). En cambio su gleba o masa interior es de color grisáceo y contiene finas venas de color blanco, como muestra a continuación la Figura 1.



Fuente: <http://unetruffedansmacuisine.com/>

Fig.1. Trufa negra-*Tuber melanosporum* Vitt.

La trufa negra es endémica de los suelos calcáreos del sur de Europa (Murat y Martín, 2008) Sus medidas ondean entre los 3 y 7 cm., y su peso oscila entre los 20 y 200 gramos. Además la *Tuber melanosporum* alberga un gran valor gastronómico gracias a su olor y sabor caracterizados por ser intensos y agradables con un toque afrodisíaco. El producto más rentable del bosque mediterráneo sobre suelos calcáreos es la trufa, un kilogramo de trufa vale más que la producción maderable en 25ha de pino silvestre (Reyna, 2010).

²⁵ Périgord, antigua región del suroeste de Francia relacionada con el mundo de la trufa desde el siglo XIX por protagonizar junto a otras regiones como Quercy la época dorada de la trufa (2.000 Tm/año) gracias a su desarrollo gastronómico y avances técnicos en su cultivo.

²⁶ ATRUTER, Asociación de Cultivadores y Recolectores de Trufa de la provincia de Teruel.

3. Desarrollo rural

El desarrollo rural es un proceso establecido de cambio social y crecimiento económico sostenible para un progreso constante de la sociedad rural y de cada una de las personas que la componen (Valcárcel, 1992). Para Gómez (2002) el desarrollo rural es simplemente el incremento del nivel de vida de los residentes de las áreas rurales, dicha mejora del nivel de vida entiende que se acrecentara con los incrementos del nivel de renta, la mejora de las condiciones vitales y laborales y el mantenimiento del medio ambiente siempre que según Sancho (2002) y González (2003) exista una cooperación activa de la población rural apoyada complementariamente a través de las instituciones públicas y demás entes.

La comarca Gúdar Javalambre se sitúa al sur de la provincia de Teruel limitando al este con la provincia de Castellón, geográficamente se asienta entre las Sierras de Gúdar y Javalambre y la depresión del río Mijares (Comarca Gúdar Javalambre, 2015). Este entorno natural del Sistema Ibérico le aporta el agua, la nieve, el espacio y la altitud como soportes de la base dónde se asienta una economía basada en: el sector servicios, en el que destaca el turismo, que sufre tendencias cíclicas; la industria agropecuaria derivada de la ganadería porcina, que presenta falta de relevo generacional; y la apuesta por el cultivo de trufa negra (Barrera, 2015). También cuenta con un importante patrimonio cultural (conjuntos históricos y bienes de interés cultural) y rural (masadas, pedanías, etc.).

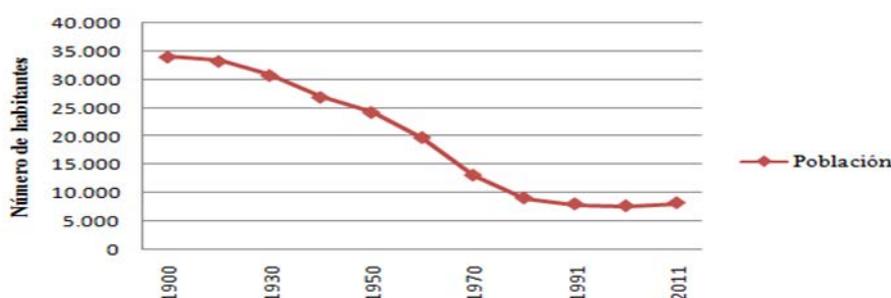
Aunque la comarca de la Sierra de Gúdar cuente con una zona montañosa de alto valor natural y cultural está condiciona el desarrollo territorial de esta región, compuesta por 24 municipios y más de 40 pedanías²⁷, que superan los 1.000 m de altitud. Cuenta con una amplitud geográfica de 2.351,60 km² y una densidad de población de 3,37hab/ km² que tiende al envejecimiento (IAEST). Todos los municipios de la comarca son catalogados como región rural, al tener menos de 2.000 habitantes, y región de montaña (Barrera, 2015). La tabla 3.1. recopila los datos de población en la comarca Gúdar-Javalambre en el año 2014.

²⁷ Pedanía, es una entidad subnacional, es decir, es un lugar anejo (unido) a un municipio y regido por un alcalde pedáneo.

Tabla 1. Demografía y extensión de la comarca Gúdar Javalambre Fuente: elaboración propias a partir del Instituto Aragonés de Estadística (IAEST,2014).

Municipios Gúdar-Javalambre	Población Censal	Superficie (km ²)	Densidad (hab/km ²)
Abejuela	41	86,67	0,47
Albentosa	279	68,00	4,10
Alcalá de la Selva	424	104,95	4,04
Arcos de las Salinas	100	112,99	0,89
Cabra de Mora	70	34,31	2,04
Camarena de la Sierra	137	79,54	1,72
Castellar (El)	60	50,33	1,19
Formiche Alto	168	78,17	2,15
Fuentes de Rubielos	121	38,91	3,11
Gúdar	76	60,77	1,25
Linares de Mora	274	116,28	2,36
Manzanera	526	168,66	3,12
Mora de Rubielos	1.612	166,23	9,70
Mosqueruela	601	265,03	2,27
Nogueruelas	214	99,49	2,15
Olba	263	20,99	12,53
Puebla de Valverde (La)	521	282,78	1,84
Puertomingalvo	117	103,62	1,13
Rubielos de Mora	687	63,72	10,78
San Agustín	141	56,57	2,49
Sarrión	1.152	140,44	8,20
Torrijas	45	57,34	0,78
Valbona	198	40,72	4,86
Valdelinares	90	55,09	1,63
24 Municipios	7.917 hab	2.351,58 km²	3,37 hab/km²

La tendencia censal de la población muestra un descenso continuo hasta la década de los 90, manteniéndose paulatinamente hasta la actualidad entre 7.500 y 8.500 habitantes. La Figura 2, recoge la evolución del censo de población de la comarca Gúdar Javalambre.



Fuente: IAEST

Fig.2.Evolución censal de la población de Gúdar Javalambre (1900-2011).

Para el desarrollo rural de la comarca existe Gúdar-Javalambre y Maestrazgo Asociación de Desarrollo (AGUJAMA), grupo de desarrollo creado en 2002 a partir de la unión de Gúdar-Javalambre Asociación de Desarrollo (AGUJA) y Maestrazgo Asociación de Desarrollo (ADEMA) para acceder a los proyectos de desarrollo Leader Plus 2000-2006, Leader 2007-2013 y Leader 2014-2020.

El proyecto Leader se aprueba desde la Comisión Europea para la Política Agraria Común (PAC) con el objetivo de detener la despoblación rural, aportando fondos para ofrecer salidas económicas y crear nuevas zonas de desarrollo en las regiones rurales. Sus líneas de actuación son la formación, la ayuda a las pequeñas empresas y la financiación que representa un 40% del proyecto. En España, las líneas de actuación centran sus objetivos en la venta directa de los productos agrícolas y ganaderos, en mejorar la organización productiva, fomentar el desarrollo turístico, preservar la flora y la fauna y diversificar el empleo (Comisión Europea, 2015). Desde AGUJAMA a través de los proyectos Leader se ha querido impulsar o apoyar el cultivo de trufa, se han realizado proyectos para modernizar o reacondicionar las empresas que comercializan trufa, investigar y potenciar la creación de explotaciones agrarias enfocadas a la producción y al cultivo ecológico de calidad de la trufa (Barrera, 2015).

En España, el cultivo de trufa parte como una nueva o complementaria alternativa a la agricultura, ganadería o cualquier otra actividad laboral de regiones rurales, diversificando la economía rural y favoreciendo el reequilibrio territorial (Oliach et al., 2005). Además, la trufa puede aportar ingresos que triplican los ingresos de cultivos tradicionales de las zonas rurales, además de incrementar el valor de la tierra de cultivo de las regiones dónde se desarrolla (Morcillo y Sánchez, 2005).

4. Teoría de los grupos de interés

Los estudios sobre los llamados grupos de interés o también definidos del inglés como “*stakeholders*” (partes interesadas) tienen su origen en los estudios de gestión estratégica de las organizaciones empresariales desarrollados por R. Edward Freeman (1984) en su obra *Strategic Management*: Para Freeman (1984) estos grupos o individuos son las partes afectadas y por ello, deben ser tratados como un elemento fundamental en la estrategia de negocios. Apunta que la organización tiene que asegurar que los grupos de interés participen en las decisiones tomadas por la empresa, para asegurar así el éxito en su gestión.

El análisis de los grupos de interés (“*stakeholder analysis*”) es un estudio para reconocer a los agentes fundamentales o afectados en un procedimiento y valorar sus propios intereses en el mismo (Grimble et al., 1995). El principal grupo de interés que alude a la trufa son los truficultores (recolectores y cultivadores de trufa). En España el número de truficultores supera las 10.000 personas (Reyna y García, 2014), las asociaciones que representan los intereses de truficultores y el sector trufero en España se recogen a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Asociaciones de truficultores en España Fuente: elaboración propia a partir de Morcillo (2015)

Asociaciones de recolectores y cultivadores de trufa en España	
Asociación de recolectores y cultivadores de trufa en la provincia Teruel	Sarrión (Teruel)
Asociación de Recolectores y Cultivadores de Trufa en Aragón	Graus (Huesca)
Asociación de Recolectores y Cultivadores de Trufa de Soria	Soria
Associació Life de Productors de Bolets I Tòfones de Solsona	Solsona (Lleida)
Asociación de Recolectores y Cultivadores de Castellón	Viver (Castellón)
Asociación de Truficultores y Recolectores de Trufa de Valencia	La Pobleta de Andilla (Valencia)
Truficultores de Navarra S.C.C.P.	Metáuten
Asociación Lóquiz de Tierra Estella	(Navarra)
Asociación de Truficultores Valles Alaveses	Lasierra (Álava)
Asociación de Truficultores de Montaña Alavesa	Campezo (Álava)
Associació per al Desenvolupament Rural de les Muntanyes de Prades	Prades (Tarragona)
Asociación de Recolectores y Cultivadores de Trufa Castellano-manchegos	Molina de Aragón (Guadalajara)

Desde 1997, la provincia de Teruel cuenta en Sarrión con la Asociación de recolectores y cultivadores de trufa en la provincia de Teruel, ATRUTER, para proteger y defender los intereses de este sector. Surge tras la necesidad, de los truficultores de la región, de agruparse para unir esfuerzos en las actuaciones y ayudas concedidas por la administración para el desarrollo del sector y defender los intereses de truficultores y recolectores de la región. Desde su creación, el número de miembros no ha parado de crecer hasta llegar a día de hoy a alrededor de 500 miembros o familias (ATRUTER). La asociación cuenta con un gran número de truficultores, que asimismo también pueden ser viveristas, productores y elaboradores de trufa. También existen otro tipo de empresas que proveen de servicios a este sector. La siguiente tabla 3.3. representa algunas de las empresas que están presentes en el sector de la trufa directa o indirectamente en la provincia de Teruel.

5. Conclusiones

La producción de trufa en la comarca Gúdar Javalambre ha supuesto un fuerte impulso socio-económico en el territorio, ha generado una nueva línea de sostenibilidad en la región, ayudando al establecimiento de la población alrededor del cultivo más rentable en su agricultura. Sarrión, al ser el pionero en el cultivo de la trufa, es el municipio en el que mayor impacto ha tenido este cultivo y es el principal centro dónde actualmente se concentran las empresas surgidas para proveer a este sector. Existen más de 14 viveristas, empresas de riego, empresas con maquinaria especializada para la preparación del terreno, empresas para analizar los suelos...

Para un mayor impacto económico del cultivo, en estos últimos años han surgido empresas productoras y elaboradas de trufa o productos trufados pero, al no tener un mercado dónde distribuir sus productos, su porcentaje de venta es muy pequeño respecto a la producción que tiene la comarca. También han surgido restaurantes, hoteles, visitas guiadas a plantaciones truferas para atender al turismo trufero, aunque su desarrollo no ha tenido tanto impulso pues en España, no existe una cultura trufera que de pie a un nuevo sector turístico trufero. La ciudad de Teruel no cuenta con ningún punto de venta de trufa fresca pese a

recolectar diariamente en su territorio, lo que dificulta su promoción de cara al turismo potencial. Las instituciones públicas apoyaron el cultivo de trufa a través de subvenciones para el establecimiento de plantaciones trufas en la provincia de Teruel, consiguiéndose actualmente producir trufa a los mismos niveles que grandes productores de trufa. Es necesario que vuelvan a apostar por el cultivo de la trufa, para que a través de su impulso, la región se establezca como un territorio que comercie o procese trufa y con ello, se consiga repercutir el valor añadido que produce la venta directa de trufa. De igual manera, la asociación de truficultores de Teruel también ha sido y es un factor clave para el desarrollo de la producción en el territorio. Además, en los últimos años se está procurando dar una mejor salida a la producción de trufa para propiciar el comienzo de la etapa de procesadores o comerciantes de trufa. La asociación de cultivadores y recolectores de trufa de Teruel asiste a ferias y da charlas para un mayor conocimiento de la trufa, a parte ha creado un plan de marketing para dar salida a la producción trufera turolense pero todas sus esfuerzos son innecesarios si no recibe el apoyo de la administración pública ya que sus medios son insuficientes.

El mayor impulso para un mejor conocimiento de la trufa de Teruel lo dio el I Congreso Internacional de la Truficultura celebrado en Teruel, sirviendo para reconocer la existencia de la región trufera turolense fuera de nuestras fronteras nacionales. En el extranjero es algo desconocido que España también sea un país trufero.

Referencias

- ALTARES, G. (2015): “8.600 habitantes, 36.000 kilos de trufa”. *El país*. http://politica.elpais.com/politica/2015/02/27/actualidad/1425060271_757109.html (Consulta 18.09.2015).
- ASOCIACIÓN DE RECOLECTORES Y CULTIVADORES DE TRUFA EN LA PROVINCIA DE TERUEL, ATRUTER (2015). <http://trufadeteruel.com/atrufer/> (Consulta 15.10.2015).
- BARRERA, A. (2015): “Estrategia de desarrollo local participativo”. *AGUJAMA* <http://es.slideshare.net/AnabellaAgujama/estrategia-de-desarrollo-local-participativoagujama>. (Consulta 25.10.2015).
- COMARCA GÚDAR JAVALAMBRE (2015). <http://www.gudarjavalambre.es/turismo/ique-comer-gastronomia/trufa-negra> (Consulta 20.10.2015).
- CORRAL, M.G. (2010): “La trufa negra al rescate del mundo rural español”. *El mundo* <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/12/03/ciencia/1291406564.html>. (Consulta 20.09.2015).
- FERIA INTERNACIONAL DE LA TRUFA, FITRUF (2009). <http://www.fitruf.es/> (Consulta 25.09.2015)
- FRANCO, L. (2014): “Los campos de trufas de la zona de Gúdar y Javalambre son los más productivos del mundo”. *Heraldo de Aragón*. http://www.heraldo.es/noticias/aragon/teruel_provincia/teruel/2014/11/12/los_campos_trufas_zo_na_gudar_javalambre_son_los_mas_productivos_del_mundo_321581_303.html (Consulta el 15.09.2015).
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Managment: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman Press.
- GÓMEZ, D. (2002). *Ordenación territorial*. Madrid, Mundi-Prensa y Agrícola española, S.A
- GONZÁLEZ, F. (2003): “Concepto de territorio”. *Nota técnica del Instituto de Desarrollo Comunitario. Fundación INFODAL, Madrid*.

GRIMBLE, R., CHAN, M. K., AGLIONBY, J. Y QUAN, J. (1995): "Trees and Trade-Offs: A Stakeholder Approach to Natural Resource Management". *Gatekeeper Series*, Volumen 52, IIED, London.

GUDAR JAVALAMBRE Y MAESTRAZGO ASOCIACIÓN DE DESARROLLO, AGUJAMA (2015). <http://www.agujama.org/quienes-somos> (Consulta 25.10.2015).

INSTITUTO ARAGONÉS DE ESTADÍSTICA, IAEST (2014, a): "Estadística local de Aragón. Ficha Territorial. Comarca: Gúdar Javalambre". http://bonansa.aragon.es:81/iaest/fic_mun/pdf/32.pdf (Consulta 2/11/2015).

INSTITUTO ARAGONÉS DE ESTADÍSTICA, IAEST (2014, b): "Nomenclátor de Aragón por comarcas". http://www.aragon.es/DepartamentosOrganismosPublicos/Institutos/InstitutoAragonesEstadistica/AreasTematicas/02_Demografia_Y_Poblacion/01_CifrasPoblacion_Y_Censos/01_Padron/ci.05_No_menclator_detalleDepartamento (Consulta 2/11/2015)

MORCILLO, M.; SANCHEZ M. (2015): "Manual Truficultura". *Micología Forestal y Aplicada*. http://www.micofora.com/pdf/manual_truficultura_%20MF&A.pdf (Consulta 26.10.2015).

MURAT, C.; MARTIN, F. (2008): "Sex and Truffles: First Evidence of Périgord Black Truffle Outcrosses.". *New Phytologist*, Volumen 180 n°3. Páginas 260–263.

OLIACH D., BONET J.A., FISCHER C., OLIVERA A., MARTÍNEZ DE ARAGÓN J., SUZ L.M. Y COLINAS C., (2005): "Guía para el cultivo de trufa negra (*Tuber Melanosporum* Vitt.)". *Centre Tecnològic Forestal de Catalunya, Solsona*. Pág. 30.

REYNA, S. (2010): "Sylviculture truffière". Les nouvelles techniques de culture de la truffe, fête internationale de la truffe, *actes du colloque, Sarlat*. Páginas 78-85.

REYNA, S.; GARCIA, S. (2011): *Truficultura Práctica*. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.

SANCHO, J. (2002): "Necesidad de un marco jurídico para el desarrollo rural en España". *Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid*.

UNE TRUFFE DANS MA CUISINE. *Boutique*. <http://unetruffedansmacuisine.com/>(Consulta 20.09.2015).

VALCÁRCEL, G. (1992): "Balance y perspectiva del desarrollo local en España"; en DEL CANTO, C.: *Desarrollo rural. Ejemplos europeos*. Editorial MAPA, Madrid.

VELASCO, A. M. (2011): "Fundamentos de micología. Tuberáceas"; en REYNA DOMENECH, S.: *Truficultura. Fundamentos y técnicas*. Edición Mundi-Prensa, Madrid.

La verificación de los informes de gobierno corporativo: análisis de los casos de Abengoa y Enagás

Seguí-Mas, Elies^a y Bolas-Araya, Helena María^b

^aCentro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA), Universitat Politècnica de València, España; esegui@cegea.upv.es ^bFacultad de Administración y Dirección de Empresas, Universitat Politècnica de València, España; hebolar@ade.upv.es

Abstract

Financial scandals (like the latest one in Abengoa) have highlighted the need for greater corporate transparency. Thus, corporate governance has emerged as an instrument to corporations fulfill their social responsibility by offering more reliable information to their stakeholders. In this sense, the Corporate Governance Report has become one of the main mechanisms of business reporting.

In this context, there is a growing need for reliable information concerning governance by users. External and independent assurance of Corporate Governance Reports intended as an instrument to reduce potential risk derived from poor practices of corporate governance.

Given the lack of previous studies, this work - through a research strategy based on the case-study - aims to analyse assurance of corporate governance in two companies by analysing the content of assurance reports of their Corporate Governance reports. Thus, it is possible to identify strengths and weaknesses of an unusual assurance process in Spain.

Keywords: corporate governance, assurance, case study, content analysis.

Resumen

Los escándalos financieros (el más reciente de ellos el de la misma Abengoa) han puesto de manifiesto la necesidad de una mayor transparencia empresarial, surgiendo el gobierno corporativo como un instrumento para que ésta cumpla con su responsabilidad social, ofreciendo información de mayor fiabilidad a todos sus stakeholders. En este sentido, el Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) se ha convertido en uno de los principales mecanismos de reporting en este sentido.

En el contexto descrito existe una creciente necesidad de fiabilidad de la información referente al gobierno por parte de los usuarios. La verificación externa e independiente del contenido del IAGC pretende ser un instrumento que reduzca el riesgo derivado de potenciales prácticas deficientes del gobierno de la empresa.

Dada la ausencia de estudios previos, este trabajo -a través de una estrategia de investigación basada en el estudio del caso- pretende analizar la verificación del gobierno corporativo de dos sociedades mediante el análisis de contenido de los informes de verificación de sus IAGC. De este modo, será posible identificar fortalezas y debilidades de un proceso de verificación poco habitual en España como es el del IAGC.

Palabras clave: gobierno corporativo, verificación, estudio del caso, análisis de contenido.

1. Introducción

Sin duda los numerosos escándalos financieros que han sacudido los mercados durante los últimos años han dañado la credibilidad de nuestras empresas. Ante la insuficiencia de la auditoría financiera para garantizar la fiabilidad de la información financiera, el buen gobierno corporativo ha emergido como medio para aumentar la confianza de los usuarios en los mercados.

En estas convulsas circunstancias han abundado los códigos de conducta empresarial, dirigidos a hacer más transparente la toma de decisiones en el seno de la empresa. El Código Olivencia, el Código Aldama o el Código Conthe son los ejemplos españoles más difundidos y han sido elaborados con el objetivo de mejorar la transparencia empresarial de las sociedades cotizadas. Este mismo año 2015 hemos asistido a la emisión de un nuevo y más profundo *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas* (CNMV, 2015).

Actualmente, más que nunca, las empresas operan en un contexto empresarial cambiante y se enfrentan constantemente a algunas de las cuestiones de mayor alcance de nuestro tiempo, lo que incluye los desafíos ambientales, las cuestiones sociales y las preocupaciones sobre el gobierno y la responsabilidad (Simnett, 2012). Ello ha llevado a las empresas a introducir el gobierno corporativo dentro de su estrategia de negocio.

El reconocimiento por parte de los grupos de interés no sólo requiere ser capaz de satisfacer sus necesidades, sino también una política de información que permite la visualización de la asunción de estos compromisos (Archel, 2003). En consecuencia, numerosas empresas emiten informes de gobierno corporativo, que se ha convertido rápidamente en el medio a través del cual las empresas de todo el mundo comunican su desempeño a los interesados.

Dada la práctica inexistencia de precedentes de estudios de verificación de informes de gobierno corporativo, el diseño de investigación es exploratorio y se realizará siguiendo una estrategia fundamentada en el estudio de casos (a través del análisis de contenido de sus informes de verificación). De este modo, el trabajo se estructura a lo largo de cuatro apartados. En el primero se ha realizado una breve introducción al objeto de estudio. El segundo apartado desarrolla la revisión de la literatura y el tercero aborda los aspectos metodológicos del trabajo. Posteriormente se desarrollan de forma pormenorizada los resultados procedentes del estudio de casos, y -por último- se realizarán las conclusiones del estudio.

2. Estado del arte

2.1. Gobierno corporativo

Desde muy antiguo han sido numerosos los economistas que han analizado la necesidad de instrumentos de gobierno en las empresas, profundizando en la importancia de la estructura del gobierno corporativo en el crecimiento de la empresa y en la toma de decisiones estratégicas.

Según la OCDE (2004), el buen gobierno corporativo es la mezcla de leyes, otras regulaciones y prácticas razonables que adopta el sector privado y que permiten a las empresas atraer capital financiero, humano, y cuya finalidad es generar valor económico a largo plazo para los accionistas, respetando los intereses de aquellas personas con las que se relacionan y de la totalidad de la sociedad.

Otra definición es la citada por Olcese (2005) donde se describe al gobierno corporativo como el sistema por el cual los negocios corporativos de las empresas son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados, así como las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios.

Por lo tanto, las características más relevantes de cómo debe ser el buen gobierno corporativo son la transparencia respecto a la información de los estados financieros, operaciones corrientes y el proceso interno de gerencia y control, y comprometerse a proteger y apoyar los derechos de los accionistas. Para conseguir dichas cualidades, la entidad debe tener consejeros objetivos, es decir, que no estén sugestionados cuando aprueben la estrategia de la empresa, así como, los negocios fundamentales. Además de los consejeros, es imprescindible poseer órganos independientes competentes, que controlen la integridad y la eficiencia de la gerencia, y cuando sea necesario cambiar de gerentes.

En general, la base del buen gobierno corporativo reside en el funcionamiento del consejo de administración, ya que son los encargados de velar por los negocios de la entidad. Por tanto, deben ser capaces de detectar y evitar actividades que provoquen una pérdida de valor de la organización, así como, visualizar y aprovechar las posibles oportunidades que se presenten sin provocar desconfianza a terceros, como por ejemplo a los que prestan, compran, venden a la empresa y a la sociedad.

2.2. Verificación de información no financiera

La necesidad de aportar credibilidad a la información ha acelerado el desarrollo de diferentes marcos para la verificación, siendo el principales estándar a nivel internacional el “*International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information (ISAE 3000)*”.

La norma ISAE 3000 fue preparada por el *International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)* y publicada por la *International Federation of Accountants (IFAC)* en diciembre de 2003, datando su última versión de diciembre de 2013 (aplicable a los informes con fecha de 15 de diciembre de 2015 o posterior). Se trata de una norma genérica que establece los principios básicos y procedimientos esenciales y proporciona las directrices a seguir durante una revisión de información no financiera (IAASB, 2003).

Antes de aceptar un encargo de verificación, el proveedor determinará la adecuación del objeto de revisión, la adecuación de los criterios aplicables y si tendrá acceso a la evidencia necesaria para apoyar su conclusión.

El objeto de revisión se considera adecuado cuando es identificable y coherente con respecto a los criterios aplicables. Por su parte, los criterios de reporting son adecuados si poseen las siguientes características:

- Relevancia. Los criterios son relevantes cuando contribuyen a formar conclusiones que ayudan a la toma de decisiones por parte de los usuarios del informe de sostenibilidad.
- Integridad. Los criterios son lo suficientemente completos cuando los factores relevantes que podrían afectar a las conclusiones, dentro del contexto de las circunstancias del encargo, no han sido omitidos. Unos criterios completos incluyen, cuando sea relevante, las prácticas habituales de presentación y desglose.
- Fiabilidad. Los criterios fiables permiten, cuando son utilizados en circunstancias similares por auditores similarmente cualificados, una evaluación o medición uniforme y razonable del objeto de la revisión, incluyendo, cuando sea relevante, la presentación y desglose.
- Neutralidad. La neutralidad de los criterios aplicados contribuye a la formación de conclusiones libres de prejuicios.
- Comprensibilidad. Unos criterios comprensibles contribuyen a conclusiones claras, completas y no sujetas a interpretaciones significativamente distintas.

El proveedor deberá acordar con la parte contratante los términos y condiciones del encargo mediante un contrato por escrito, en el que se deberá identificar y acordar toda la información que será cubierta, y el nivel de verificación.

La norma ISAE 3000 reconoce dos niveles de verificación: el nivel alto/razonable, cuyo objeto es reducir el riesgo hasta un nivel aceptable que permita al auditor emitir su conclusión en términos de seguridad positiva, y el nivel moderado/limitado, cuyo objeto es la reducción del riesgo hasta un nivel aceptable, aunque mayor que en el caso de una verificación razonable, que permita al auditor emitir su conclusión en términos de seguridad negativa.

El profesional que utilice la ISAE 3000 debe cumplir los requisitos establecidos en las partes A y B del “Código de Ética Profesional de la IFAC” en términos de independencia, integridad, objetividad, competencia y debido cuidado profesional, confidencialidad y comportamiento profesional. Por tanto, el proveedor sólo aceptará o continuará el trabajo si no tiene razón para creer que los requerimientos éticos no serán satisfechos.

Además, las personas implicadas en la realización del trabajo de verificación han de poseer el conocimiento y competencias profesionales especializadas en la materia. Por tanto, el trabajo de verificación se aceptará únicamente si se considera que las personas que van a realizarlo poseen las competencias necesarias.

Por otro lado, se debe diseñar un sistema de control de calidad del trabajo que garantice la seguridad de que la firma auditora y su personal cumplen con los estándares profesionales y con los requerimientos regulatorios y legales aplicables. Además, este sistema deberá garantizar que los informes emitidos por la firma auditora son apropiados en base a la norma ISAE 3000.

El trabajo debe planificarse de modo que se pueda llevar a término de forma eficaz. La planificación requiere el desarrollo de una estrategia global para determinar la naturaleza, alcance y momento de ejecución del trabajo a realizar. Durante la planificación y la ejecución, el auditor debe adoptar una actitud de escepticismo profesional, reconociendo que pueden existir circunstancias que ocasionen un error material en la información sobre la que se va a emitir una conclusión.

Un aspecto fundamental en el proceso de verificación es el concepto de materialidad o importancia relativa. En el trabajo de verificación, el auditor deberá establecer la importancia relativa requerida por los usuarios finales teniendo en cuenta los objetivos, el nivel de verificación, los criterios y el alcance de la verificación. Además, hay que considerar si la importancia relativa es individual o agregada, es decir, si en una declaración se ha identificado una discrepancia o es la suma de varias.

Otro concepto a tener en cuenta es el riesgo, que se considera en base a la importancia de factores cuantitativos y cualitativos que pueden afectar en la planificación, desarrollo y toma de decisiones del trabajo de revisión. El riesgo del trabajo de revisión debe reducirse hasta alcanzar un nivel aceptablemente bajo, en función de las circunstancias del encargo.

Con el fin de obtener una base de juicio razonable sobre la información contenida en el informe, debe obtenerse evidencia suficiente y adecuada, mediante la realización y evaluación de las pruebas de revisión que se consideren necesarias. La evidencia se obtiene, a través de pruebas sustantivas, mediante uno o más de los siguientes métodos:

- Inspección: revisión de la coherencia y concordancia de los registros, y examen de documentos, que en algunos casos puede incluir la inspección física.
- Observación: ver la ejecución de un proceso o procedimiento efectuado por otros.
- Preguntas: obtener información apropiada mediante entrevistas a personas de dentro y fuera de la entidad que tienen los conocimientos. Las respuestas a estas preguntas pueden corroborar evidencia

obtenida anteriormente o proporcionar información adicional, sin perjuicio de su posterior contraste si el auditor lo considera necesario.

- Confirmaciones: obtener corroboración, normalmente por escrito, de una información contenida en los registros, así como la carta con las manifestaciones de la dirección de la entidad que elabora el IRC.
- Cálculos: comprobación de la exactitud aritmética de los registros de información y de los cálculos y análisis realizados por la entidad o en la realización de cálculos independientes.
- Técnicas de examen analítico: comparación de las cantidades registradas con las expectativas desarrolladas por el auditor al evaluar las interrelaciones que razonablemente pueden esperarse entre las distintas partidas de la información.

El resultado de un proceso de verificación consistirá en una serie de resultados, conclusiones y, en su caso, recomendaciones publicadas por el proveedor y recogidas en un informe de verificación o aseguramiento. El profesional determinará si se ha obtenido evidencia suficiente y adecuada que soporte su conclusión, la cual será expresada de forma positiva si el nivel de verificación es razonable y de forma negativa si el nivel es limitado.

Cabe señalar que el efecto de cualquier hecho acaecido hasta la fecha del informe de verificación será considerado sobre la información objeto de revisión y sobre el mismo informe.

Además, cualquier limitación en el alcance de la información, el encargo de verificación o la recopilación de la evidencia deberá reflejarse. Cuando el alcance de una información sea limitado, el proveedor deberá indicar esta limitación y la necesidad de realizar comunicaciones para tratar otras materias y grupos de interés. Cuando el proveedor encuentre limitaciones durante el encargo, determinará si esto hace imposible la continuidad del mismo y tomará las medidas adecuadas.

En el caso de utilizar el trabajo de un experto en la recopilación y evaluación de evidencia, el auditor evaluará si éste posee los conocimientos y capacitación técnica necesarios sobre el objeto de revisión. Asimismo, debe involucrarse en el trabajo realizado por el experto y obtener un entendimiento suficiente del mismo, de manera que pueda asumir la responsabilidad de la conclusión sobre la información objeto de revisión. También, deberá obtener evidencia suficiente de la idoneidad del trabajo del experto para el objetivo del encargo.

El informe de verificación debe estar por escrito y contener de forma clara la conclusión de auditoría en relación con la información objeto de dicha conclusión. La norma ISAE 3000 no requiere un formato estandarizado, sin embargo, sí que identifica los elementos básicos que éste deberá incluir:

- Un título que indique de forma clara que se trata de un informe de verificación independiente.
- Un destinatario.
- Identificación y descripción de la información sobre la que se va a emitir una conclusión y, si procede, del asunto en sí.
- Identificación de los criterios utilizados.
- Si procede, una descripción de cualquier limitación significativa e inherente asociada con la aplicación de dichos criterios en la evaluación o medición del asunto que va a ser objeto de conclusión.
- Cuando los criterios utilizados para evaluar o medir el asunto que va a ser objeto de conclusión estén disponibles sólo para usuarios específicos, se debe incluir una restricción de uso del informe a aquellos a los que va dirigido.
- Un párrafo en el que se identifique a la parte responsable de la elaboración de la información y que describa sus responsabilidades, así como las del auditor.

- Una afirmación sobre que el trabajo se llevó a cabo de acuerdo con las ISAES.
- Un resumen del trabajo realizado.
- La conclusión del auditor.
- Fecha del informe.
- Nombre del auditor o de la firma de auditoría, y una dirección concreta, que normalmente será la ciudad a la que pertenece la oficina responsable del trabajo.

Según sea la naturaleza de la revisión, se puede distinguir entre *informe de verificación razonable* o *informe de verificación limitado*. Asimismo, según las circunstancias del encargo del trabajo, el auditor puede elegir entre un *informe corto*, que incluye únicamente los elementos básicos del proyecto, o un *informe largo*, que incluye, además, una definición en detalle de los términos del proyecto, los criterios utilizados, aspectos particulares del proyecto y, en ocasiones, recomendaciones.

2.3. La verificación de informes de sostenibilidad

Dentro del amplio campo de la información no-financiera, la verificación de los informes de sostenibilidad ha emergido como un nuevo servicio profesional en la materia (O'Dwyer, 2011). En este campo, estudios previos han estudiado en profundidad el contenido de los informes de verificación y han encontrado diferencias según el tipo de proveedor. O'Dwyer y Owen (2005) analizaron los informes de verificación incluidos en los informes de sostenibilidad nominados a los "Sustainability Reporting Awards" en 2002 de la *Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)*. Sus resultados revelan que todos los proveedores de verificación se identifican claramente y la mayoría de los informes están fechados. Por el contrario, pocos proveedores hacen referencia a sus competencias. Igualmente, son pocos los casos donde se especifica los destinatarios del informe. En cuanto a la independencia del proveedor con respecto de la organización informante, casi la mitad de los informes se refieren a este elemento. Por otra parte, en todos los casos se hace referencia al alcance del trabajo. También señalaron que los proveedores procedentes de la profesión auditora son más dados que los consultores a indicar el nivel de verificación. Sin embargo, parece ser que los auditores aplican un enfoque más conservador, prudente y limitado destinado a proporcionar niveles de verificación bajos, mientras que los consultores aplican un enfoque más evaluativo, y parecen proporcionar un nivel de verificación más alto. Por otro lado, hay más referencias a los estándares por parte de los consultores que de los auditores. Si bien son los auditores quienes emplean criterios generalmente establecidos reflejando mejores prácticas emergentes, junto con los principios subyacentes en estándares internacionales. Hasan et al. (2005) realizaron una encuesta a 110 firmas de auditoría procedentes de 11 países distintos y descubrieron que muchos de los servicios de verificación proporcionaban un nivel limitado/moderado de verificación en lugar de un nivel razonable/alto, debido a la naturaleza del asunto, la falta de criterios o estándares apropiados, consideraciones del coste/beneficio, la falta de evidencia apropiada y las necesidades de los usuarios. Deegan et al. (2006) analizaron informes de verificación ingleses y muestran una considerable variabilidad en los formatos de presentación y en el contenido de los mismos según el verificador. Se señala, por ejemplo, que las firmas de auditoría son más dadas a identificar los estándares de verificación seguidos durante el proceso. Utilizando una muestra de empresas de diferentes países, que emitieron informes de sostenibilidad durante los periodos 2002-2004 y 2006-2007, respectivamente, Mock et al. (2007, 2013) señalaron que un factor clave asociado al nivel de verificación es el tipo de proveedor. Sus hallazgos revelaron que, a diferencia de otros tipos de proveedores, las cuatro grandes firmas de auditoría (Big-4) son menos proclives a proporcionar una verificación positiva, es decir, proporcionan un nivel de verificación más bajo. También encontraron que las Big-4 son más dadas a especificar el estándar utilizado para llevar a cabo la verificación, tendiendo a emplear la ISAE 3000. Además, sus resultados revelan que las Big-4 son menos propensas a incluir recomendaciones en sus informes de verificación. Manetti y Becatti (2009) analizaron 34 informes de verificación que acompañaban a informes de

sostenibilidad incluidos en la base de datos de GRI en 2007 y observaron que 24 de ellos fueron elaborados por las 4 grandes firmas de auditoría, que el nivel limitado era el preferido como consecuencia de la naturaleza de la información incluida en los informes de sostenibilidad, y que la mayor parte seguían la ISAE 3000. Fonseca (2010) evaluó los informes de verificación correspondientes a empresas miembros del *International Council on Mining and Metals (ICMM)* y encontró que todos definían el alcance, algo más de la mitad especificaba el nivel de verificación (un nivel razonable o una combinación de ambos niveles), y el 67% mencionaba los estándares de verificación utilizados (en concreto, el 44% seguía la ISAE 3000). Más recientemente, Perego y Kolk (2012) estudiaron el contenido de los informes de verificación correspondientes a las compañías incluidas en el Global250 y subrayaron que los auditores utilizan la ISAE 3000 con mayor frecuencia.

Por otro lado, algunas investigaciones se han dirigido a evaluar la calidad de los informes de verificación. Así, Perego y Kolk (2012) señalan que la calidad difiere según el sector, siendo el agroalimentario el que obtiene un resultado medio más elevado, aunque es en el sector bancario y de seguros donde se da la puntuación máxima. Además, sus resultados indican que existe una variación considerable en función del país, de manera que los mejores resultados corresponden a empresas europeas. Por otro lado, tanto Perego y Kolk (2012) como Perego (2009) revelan que la calidad depende en gran medida del tipo de proveedor, siendo las firmas de auditoría las que aportan una mayor calidad con respecto al formato del informe y a los procedimientos seguidos, mientras que otro tipo de proveedores aportan mayor calidad a las recomendaciones y opiniones. Por su parte, Zorio et al. (2013) señalaron que la calidad es significativamente más alta cuando la verificación la proporciona un auditor que cuando lo hace un consultor, así como si la organización informante es de gran tamaño. Del mismo modo, el estudio de Fernández-Feijóo et al. (2012) sobre la verificación de informes de sostenibilidad en empresas españolas en el año 2008, indica que las firmas de auditoría aportan mayor calidad que los consultores, especialmente las Big 4. También señalan que la calidad es más alta entre las empresas de gran tamaño y aquellas que cotizan. Igualmente, Romero et al. (2010) analizaron los informes de verificación de organizaciones españolas y hallaron evidencias de que las de mayor tamaño y las cotizadas obtuvieron informes de mayor calidad. Además, se percibía que los informes emitidos por auditores tenían más calidad que los emitidos por profesionales externos a la auditoría.

Más recientemente, en el contexto de la economía social, Bollas-Araya y Seguí-Mas (2014) analizaron las prácticas de verificación entre las cooperativas de crédito españolas y encontraron evidencias de que todos los informes de verificación incluían los datos generales (título, nombre del proveedor de la verificación y fecha), los criterios utilizados para evaluar la evidencia y alcanzar la conclusión, y un párrafo de conclusión. En un solo caso se hacía referencia a los destinatarios del informe, a la independencia del proveedor a las responsabilidades del proveedor y de la organización informante, al alcance, a las normas de verificación utilizadas y al nivel de verificación aplicado. Del mismo modo, Seguí-Mas et al. (2015) analizaron la verificación desde el punto de vista de las grandes organizaciones cooperativas y mutuales. Sus resultados mostraban que todos los informes incluían un título, los criterios seguidos y la conclusión; la mayoría de informes también incluía el nombre del verificador y la fecha, hacían referencia a las responsabilidades del verificador y de la organización informante, resumían el trabajo llevado a cabo, y especificaban el alcance del trabajo, las normas de verificación y el nivel de verificación; algo más de la mitad de los informes indicaban los destinatarios del informe y hacían referencia a la independencia y competencias del verificador. El estudio también señala la existencia de diferencias en la calidad de los informes de verificación en función del país, el sector y el tipo de proveedor. Así, las organizaciones pertenecientes a países orientados a los shareholders, a sectores “sensibles” y aquellas que optan por profesionales externos a la auditoría obtienen informes de verificación con un mayor nivel de calidad.

No obstante, los estudios mencionados analizaban el contenido de informes de verificación correspondientes a informes de sostenibilidad. En base a ello, la presente investigación se centra en la verificación de informes de gobierno corporativo, un área sobre la que no nos consta la existencia de

estudios previos, lo que supone un interesante hueco en el campo de la verificación de información no financiera.

3. Metodología

Ante la falta de estudios precedentes sobre la verificación de informes de gobierno corporativo, se realizó un diseño de investigación exploratorio, cualitativo y fundamentado en la obtención de información primaria procedente de informes y documentación corporativa.

Según Yin (1989), al investigar un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuando las fronteras entre fenómeno y contexto no son evidentes, resulta interesante usar el método del estudio del caso como herramienta de análisis. Es decir, atendiendo a la limitación del estudio cuantitativo, se considera más adecuado un análisis cualitativo basado en el estudio de casos. En esta línea, se seleccionaron dos grandes compañías españolas cuyos informes de gobierno corporativo del año 2013 habían sido sometidos a un proceso de verificación externa. Se trata en concreto de los casos de Abengoa y Enagás.

Por otro lado, se aplicó un análisis de contenido con el fin de identificar los aspectos incluidos en los informes de verificación. Tradicionalmente, este método ha sido utilizado para recabar datos de informes anuales (Guthrie y Mathews, 1985; Guthrie y Parker, 1990; Guthrie y Abeysekera, 2006). Del mismo modo, existe una gran variedad de trabajos que lo han usado para evaluar en qué medida las empresas informan sobre su desempeño social y medioambiental, analizando qué elementos se incluyen en sus memorias (Gray et al., 1995a,b; Guthrie y Mathews, 1985; Guthrie y Parker, 1990). Así, en base a los requerimientos establecidos por la norma de verificación ISAE 3000 y siguiendo a otros autores (i.e., O'Dwyer y Owen, 2005; Perego y Kolk, 2012; Zorio et al., 2013; Bolas-Araya y Seguí-Mas, 2014; Seguí-Mas et al., 2015), se construyó un índice de calidad compuesto por 18 elementos (Tabla 1) que permitiera analizar el formato y presentación de los informes de verificación y medir su calidad. Como se desprende de este código, el posible rango de resultados obtenidos del análisis de contenido va de '0' a '23', donde '0' representa el nivel de calidad más bajo y '23' el más alto. Con la finalidad de asegurar la fiabilidad del análisis, se siguieron las directrices de Neuendorf (2002). El proceso de codificación fue llevado a cabo por un equipo de dos codificadores formado por los autores del presente artículo. Cada codificador analizó separadamente cada uno de los casos y se obtuvo un nivel de acuerdo entre ambos codificadores del 100% para todos los elementos.

Tabla 1. Índice de calidad.

Elementos del informe	Escala	
Título	0	No hace referencia
	1	Referencia
Destinatarios	0	No hace referencia
	1	Los destinatarios son internos o se dirige a los lectores
	2	Se menciona a los stakeholders como destinatarios
Nombre del proveedor	0	No hace referencia
	1	Referencia
Domicilio del proveedor	0	No hace referencia
	1	Referencia
Fecha	0	No hace referencia
	1	Referencia
Responsabilidades de la organización informante	0	No hace referencia
	1	Referencia
Responsabilidades del proveedor	0	No hace referencia
	1	Referencia
Requerimientos éticos	0	No hace referencia
	1	Referencia
Competencias del proveedor	0	No hace referencia
	1	Referencia
Sistema de control de calidad	0	No hace referencia
	1	Referencia
Alcance	0	No hace referencia
	1	Referencia
Nivel de verificación	0	No aplicable o no hace referencia
	1	Nivel limitado/moderado
	2	Nivel alto/razonable
Criterios utilizados para evaluar la evidencia y alcanzar la conclusión	0	No hace referencia
	1	Referencia a criterios no disponibles públicamente
	2	Referencia a criterios disponibles públicamente
Normas de verificación	0	No hace referencia
	1	Referencia a criterios no disponibles públicamente
	2	Referencia a criterios disponibles públicamente
Resumen del trabajo	0	No hace referencia
	1	Referencia
Materialidad	0	No hace referencia
	1	Referencia
Conclusión/opinión general	0	No hace referencia
	1	Párrafo expresando la opinión del proveedor de forma genérica (consiste en una frase)
	2	Párrafo expresando la opinión del proveedor de forma más detallada (consiste en más de una frase, aunque no se incluyen las recomendaciones/ observaciones).
Observaciones y/o recomendaciones	0	No se incluyen
	1	Se incluyen

4. Resultados

4.1. El caso Abengoa

Abengoa es una compañía internacional que aplica soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente, generando electricidad a partir de recursos renovables, transformando biomasa en biocombustibles o produciendo agua potable a partir del agua de mar.

Como se observa en la Tabla 2, Abengoa viene verificando sus IAGCs desde 2009, lo que representa un antiguo compromiso de proporcionar una información dotada de una mayor credibilidad. Todos los informes han sido verificados por grandes firmas de auditoría (Big-4), concretamente, PriceWaterhouseCoopers verificó los informes entre 2009 y 2011, mientras que Deloitte verificó los informes entre 2012 y 2014. Ambas firmas de auditoría se basaron en la norma ISAE 3000 para desempeñar su trabajo y aplicaron un nivel de verificación *razonable*.

Tabla 2. Informes de verificación sobre el IAGC de Abengoa.

Informe	Proveedor de verificación	de	la	Nivel de verificación	Estándar
2009	PwC			Razonable	ISAE 3000
2010	PwC			Razonable	ISAE 3000
2011	PwC			Razonable	ISAE 3000
2012	Deloitte			Razonable	ISAE 3000
2013	Deloitte			Razonable	ISAE 3000
2014	Deloitte			Razonable	ISAE 3000

Los elementos que contienen los informes de verificación y su nivel de calidad quedan recogidos en la Tabla 3. Como se puede observar, los proveedores indican su nombre y el domicilio de la firma a la que pertenecen, así como el título y la fecha del informe, cuyos destinatarios son los miembros del consejo de administración de Abengoa. Ambas firmas auditoras utilizan criterios disponibles públicamente para evaluar la evidencia y alcanzar su conclusión. En los informes de verificación también se definen las responsabilidades de la organización informante (Abengoa), cuya responsabilidad es la elaboración del IAGC, y del proveedor de verificación (PwC y Deloitte), a quienes le corresponde la emisión de un informe independiente de verificación. En esta línea, los proveedores indican que cumplieron con los requerimientos del Código Ético de la IFAC para llevar a cabo el proceso. Ambas firmas de auditoría se basaron en normas disponibles públicamente, como es la ISAE 3000, para desempeñar su trabajo. En cuanto al nivel de verificación, se aplicó un nivel razonable. De ahí que las conclusiones vengan expresadas de forma positiva, en las que también se hace referencia al concepto de materialidad. Por el contrario, no se hace referencia de forma explícita a la experiencia del proveedor ni al sistema de control de calidad del trabajo que garantice la seguridad de que las firmas auditoras y su personal cumplen con los estándares profesionales y con los requerimientos regulatorios y legales aplicables. En los informes, tampoco se incluyen observaciones o recomendaciones. En suma, los informes de verificación obtienen una puntuación final de 18 puntos sobre los 23 puntos posibles alcanzables - lo que implica un nivel de calidad del 78,26%, el cual ha sido constante durante el periodo de estudio a pesar del cambio de proveedor.

Tabla 3. Resultados de calidad de los informes de verificación de Abengoa.

Elementos del informe	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Título	1	1	1	1	1	1
Destinatarios	1	1	1	1	1	1
Nombre del proveedor	1	1	1	1	1	1
Domicilio del proveedor	1	1	1	1	1	1
Fecha	1	1	1	1	1	1
Responsabilidades de la organización informante	1	1	1	1	1	1
Responsabilidades del proveedor	1	1	1	1	1	1
Requerimientos éticos	1	1	1	1	1	1
Competencias del proveedor	0	0	0	0	0	0
Sistema de control de calidad	0	0	0	0	0	0
Alcance	1	1	1	1	1	1
Nivel de verificación	2	2	2	2	2	2
Criterios utilizados para evaluar la evidencia y alcanzar la conclusión	2	2	2	2	2	2
Normas de verificación	2	2	2	2	2	2
Resumen del trabajo	1	1	1	1	1	1
Materialidad	1	1	1	1	1	1
Conclusión/opinión general	1	1	1	1	1	1
Observaciones y/o recomendaciones	0	0	0	0	0	0
Total calidad	18	18	18	18	18	18

4.2. El caso Enagás

Enagás es un referente internacional en el desarrollo y mantenimiento de infraestructuras gasistas y en la operación y gestión de redes de gas complejas, que desarrolla su actividad en ocho países de Latinoamérica y Europa.

En la Tabla 4 se observa que Enagás ha comenzado a verificar sus IAGCs recientemente. Tanto en 2013 como en 2014 la compañía optó por la gran firma de auditoría Deloitte para que llevara a cabo la verificación de sus IAGCs. El proceso de verificación fue ejecutado siguiendo las directrices marcadas por la norma ISAE 3000 y se aplicó un nivel de verificación razonable.

Tabla 4. Informes de verificación sobre el IAGC de Enagás.

Informe	Proveedor de verificación	de la	Nivel de verificación	Estándar
2013	Deloitte		Razonable	ISAE 3000
2014	Deloitte		Razonable	ISAE 3000

En la Tabla 5 se recogen los elementos que contienen los informes de verificación y su nivel de calidad. Como se puede observar, el proveedor se identifica claramente, indicando su nombre y el domicilio de la firma a la que pertenece. También indica el título y la fecha del informe, el cual va dirigido al consejo de administración de Enagás. En los informes de verificación también quedan definidos el alcance y los criterios utilizados, los cuales están disponibles públicamente. Por otra parte, los informes también definen las responsabilidades de la organización informante (Enagás), a quien le corresponde la elaboración del IAGC, y del proveedor de verificación (Deloitte), cuya responsabilidad es la emisión de un informe independiente de verificación. Así, Deloitte subraya que su trabajo fue llevado a cabo de

acuerdo a los requerimientos del Código Ético de la IFAC. El proceso de verificación fue ejecutado siguiendo las directrices marcadas por la norma ISAE 3000 y se aplicó un nivel de verificación razonable. La conclusión, expresada de forma positiva, hace referencia al concepto de materialidad. Por otro lado, el proveedor no indica su experiencia ni hace referencia al sistema de control de calidad del trabajo que garantice la seguridad de que cumplen con los estándares profesionales y con los requerimientos regulatorios y legales aplicables. Tampoco se incluyen observaciones o recomendaciones. En consecuencia, la puntuación del informe de verificación es de 18 puntos sobre 23, lo que supone un nivel de calidad del 78,26%, que se repite durante los dos años estudiados.

Tabla 5. Resultados de calidad de los informes de verificación de Enagás.

Elementos del informe	2013	2014
Título	1	1
Destinatarios	1	1
Nombre del proveedor	1	1
Domicilio del proveedor	1	1
Fecha	1	1
Responsabilidades de la organización informante	1	1
Responsabilidades del proveedor	1	1
Requerimientos éticos	1	1
Competencias del proveedor	0	0
Sistema de control de calidad	0	0
Alcance	1	1
Nivel de verificación	2	2
Criterios utilizados para evaluar la evidencia y alcanzar la conclusión	2	2
Normas de verificación	2	2
Resumen del trabajo	1	1
Materialidad	1	1
Conclusión/opinión general	1	1
Observaciones y/o recomendaciones	0	0
Total calidad	18	18

5. Conclusiones

La ética empresarial, la responsabilidad corporativa y el buen gobierno están en la base de las soluciones que ha de generar el mercado para generar confianza y credibilidad. En definitiva, para ser más eficiente. En ese contexto, resulta positivo cualquier instrumento que –como la verificación– introduzca fiabilidad en la percepción de los grupos de interés, lo que ha llevado a las empresas a introducir el gobierno corporativo dentro de su estrategia de negocio.

El resultado ha sido que diversas empresas han empezado a emitir *informes de gobierno corporativo*, convirtiendolos rápidamente en el medio a través del cual éstas podían comunicar su desempeño sobre gobierno a los diversos grupos interesados. En consecuencia, la verificación externa e independiente de estos informes ha introducido un mecanismo para incrementar la calidad de los informes de gobierno corporativo, ofreciendo mayor fiabilidad a la información divulgada.

No obstante, la verificación de los Informes Anuales de Gobierno Corporativo constituye un campo todavía muy incipiente, incluso para aquellas sociedades que cotizan en los mercados financieros y

también para las de mayor dimensión. Los ejemplos presentados representan la vanguardia en España de esta práctica, que en el mejor de los casos se remonta tan solo seis años atrás.

Entre los resultados del análisis destaca cómo la actividad de la verificación de IAGC está completamente monopolizada por los proveedores de servicios de auditoría (y concretamente por las Big-4). De hecho, en la actualidad es únicamente Deloitte quien verifica los IAGC de ambas compañías. A este respecto cabe destacar el hecho que el nivel de verificación que se ha escogido en todos los casos ha sido el más alto posible ('razonable'), justamente lo contrario de lo que señala la literatura sobre verificación de informes de sostenibilidad por parte de las auditoras (lo que constituye una fortaleza en este campo). También destaca que se indique siempre el estándar utilizado (no ocurre lo mismo en otras verificaciones) y que se utilice en todos los casos el estándar ISAE 3000 (lo que resulta coherente con la literatura analizada).

Respecto a la calidad de los informes de verificación, resulta necesario resaltar la uniformidad de todos los informes analizados (8). Todos ellos tienen gran calidad (18/23) y su contenido aborda suficientemente la mayor parte de los requerimientos del instrumento definido (identificación de destinatarios y proveedor, fecha, definición de responsabilidades, normas éticas, alcance, nivel y normas de verificación, materialidad, conclusión, etc.). En este apartado, destaca especialmente el contenido que no aparece en ninguno de los ocho informes: las competencias del proveedor en la materia, la definición del sistema de control de calidad y las recomendaciones. Estas ausencias también son consistentes con la literatura señalada, la cual indica que los proveedores provenientes de la auditoría elaboran informes de mayor calidad pero son menos propensos a realizar recomendaciones.

Dentro del capítulo de conclusiones no podía faltar una mirada crítica al reporting sobre gobierno y su verificación. Así, el reciente escándalo corporativo en Abengoa y su solicitud de precurso de acreedores (Patiño, 2015) ha despertado importantes dudas sobre la información corporativa divulgada por la empresa. No olvidemos de que Abengoa es la pionera en la verificación de su informe Anual de Gobierno Corporativo, y que –por tanto– representaba un ejemplo de buenas prácticas y transparencia. El escándalo ha evidenciado la falta de eficacia de los controles y acabará probablemente perjudicando los intereses de numerosos grupos de interés (50.000 accionistas, 25.000 empleados, miles de acreedores y proveedores, etc.). Una gestión cuestionable, falta de control de la misma y unas muy criticadas retribuciones a la cúpula directiva ("poco presentables" según el ministro De Guindos) evidencian prácticas deficientes de gobierno corporativo. Este tipo de escándalos ponen en duda buenas prácticas como la transparencia o la verificación, al convertirse como instrumentos ineficaces ante fraudes como el descrito. Abengoa representa un nuevo ejemplo de 'captura directiva' (*managerial capture*) (Owen et al., 2000) del significado de estas prácticas, pervirtiendo su sentido. No obstante, la cuestión no está en la eficacia del *reporting* o de la verificación, está en las mismas bases del sistema económico; en la ética y en la responsabilidad empresarial. Sin ellas, no hay prácticas que puedan llegar a considerarse buenas ni para la empresa ni para el conjunto de la sociedad.

Referencias

BOLLAS-ARAYA, H.M. y SEGUÍ-MAS, E. (2014). "La divulgación y verificación de memorias de RSC en las cooperativas de crédito españolas: un análisis exploratorio", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.81, p.163-190.

COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (CNMV) (2015). "Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas", disponible en: <
http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf > [Acceso: 20/11/15].

DEEGAN, C., COOPER, B. J. y SHELLY, M. (2006). "An investigation of TBL report assurance statements: UK and European evidence", *Managerial Auditing Journal*, vol.21, n.4, p.329-371.

- FERNÁNDEZ-FEIJÓO-SOUTO, B., ROMERO, S. y RUIZ-BLANCO, S. (2012). "Measuring quality of sustainability reports and assurance statements: characteristics of the high quality reporting companies", *International Journal of Society Systems Science*, vol.4, n.1, p.5-27.
- FONSECA, A. (2010). "How credible are mining corporations' sustainability reports? A critical analysis of external assurance under the requirements of the International Council on Mining and Metals", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol.17, n.6, p.355-370.
- GRAY, R., KOUHY, R. y LAVERS, S. (1995a). "Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.8, n.2, p. 47-77.
- GRAY, R., KOUHY, R. y LAVERS, S. (1995b). "Methodological themes. Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.8, n.2, p. 78-101.
- GUTHRIE, J. y ABEYSEKERA, I. (2006). "Content analysis of social, environmental reporting: what is new?", *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, vol.10, n.2, p.114-126.
- GUTHRIE, J. y MATHEWS, M.R. (1985). "Corporate social accounting in Australia", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, n.7, p.251-277.
- GUTHRIE, J. y PARKER, L. D. (1990). "Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis", *Advances in public interest accounting*, vol.3, n.2, p.159-176.
- HASAN, M., MAIJOOR, S., MOCK, T. J., ROEBUCK, P., SIMNETT, R. y VANSTRAELEN, A., (2005). "The different types of assurance services and levels of assurance provided", *International Journal of Auditing*, vol.9, n.2, p.91-102.
- IAASB (2003). *ISAE 3000, Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*. New York: International Federation of Accountants.
- MANETTI, G. y BECATTI, L. (2009). "Assurance services for sustainability reports: standards and empirical evidence", *Journal of Business Ethics*, vol.87, n.1, p.289-298.
- MOCK, T. J., STROHM, C. y SWARTZ, K. M. (2007). "An examination of worldwide assured sustainability reporting", *Australian Accounting Review*, vol.17, n.41, p.67-77.
- MOCK, T. J., RAO, S.S. y SRIVASTAVA, R. P. (2013). "The Development of Worldwide Sustainability Reporting Assurance", *Australian Accounting Review*, DOI: 10.1111/auar.12013.
- NEUENDORF, K.A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- OCDE (2004). "Principios de gobierno corporativo", Paris: OECD Publications.
- O'DWYER, B. (2011). "The Case of Sustainability Assurance: Constructing a New Assurance Service", *Contemporary Accounting Research*, 28(4):1230 -1266.
- O'DWYER, B. y OWEN, D. (2005). "Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation", *The British Accounting Review*, n.14, p.205-229.
- OLCESE, A. (2005): *Teoría y práctica del buen gobierno corporativo*. Ed. Marcial Pons, Madrid.
- OWEN, D.L., SWIFT, T.A., HUMPHREY, C., y BOWERMAN, M. (2000). The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?. *European Accounting Review*, vol.9, n.1, p.81-98.

PATIÑO, M.A. (2015). “Abengoa solicita formalmente el precurso”, Diario Expansión, 26 de noviembre de 2015. Accesible en:

<<http://www.expansion.com/empresas/energia/2015/11/26/5657031422601d6b3d8b45a3.html>> [Acceso: 30/11/2015]

PEREGO, P. M. (2009). “Causes and consequences of choosing different assurance providers: An international study of sustainability reporting”, *International Journal of Management*, vol.26, n.3, p.412-425.

PEREGO, P. y KOLK, A. (2012). “Multinationals’ Accountability on Sustainability: The Evolution of Third-party Assurance of Sustainability Reports”, *Journal of Business Ethics*, n.110, p.173-190.

ROMERO, S., RUIZ, S. y FERNÁNDEZ-FEIJÓO, B. (2010). “Assurance statement for sustainability reports: The case of Spain” en *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*, San Diego, p.105-112.

SEGUÍ-MAS, E., BOLLAS-ARAYA, H.M. y POLO-GARRIDO, F. (2015). “Sustainability assurance on the biggest cooperatives of the world: an analysis of their adoption and quality”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.86, n.2, p.1-15.

ZORIO, A., GARCÍA-BENAU, M. A. y SIERRA, L. (2013). “Sustainability Development and the Quality of Assurance Reports: Empirical Evidence”, *Business Strategy and the Environment*, n.22, p.48

El gobierno corporativo en las Empresas de Base tecnológica (EBT): el caso de las spin-off de la Universitat Politècnica de València

Seguí-Mas, Elies^a, Hernández Guillamon, Irene^b y Signes i Pérez, Elisa^b

^aCentro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA), Universitat Politècnica de València, España; esegui@cegea.upv.es ^bFacultad de Administración y Dirección de Empresas, Universitat Politècnica de València, España; irhergui@ade.upv.es; elisa.signes@ibv.upv.es

Abstract

In the current post-crisis economic context, the limitations and inefficiencies of the corporate governance mechanisms has become clear. At the same time, in recent years entrepreneurship has been promoted as a way of economic recovery, especially in high added value industries.

This work proposes combining these two issues, exploring what are the main features on Corporate Governance of Technology-Based Companies. Therefore, we will study the existing academic literature in this area and –after that- we will analyse the Spin-Off firms from the Technical University of Valencia as examples of Technology-Based Companies.

Keywords: *Corporate governance, Technology-Based Firms, TBF, Spin-Off.*

Resumen

En el contexto económico actual postcrisis y tras haber quedado patente las limitaciones e ineficiencias que muchas veces han afectado a los órganos de Gobierno de las empresas, se ha incrementado la presión sobre el estudio de dichas estructuras y mecanismos. De forma paralela, durante los últimos años se ha promovido como motor de recuperación económica el emprendimiento, especialmente aquel dentro de sectores con un alto valor añadido.

El presente trabajo propone aunar estas dos temáticas, explorando cuáles son las principales características en materia de Gobierno Corporativo de las Empresas de Base Tecnológica. Para ello se revisa la literatura académica existente en esta área y, posteriormente, se presenta a las empresas Spin-Off de la Universidad Politécnica de Valencia como ejemplo cercano de Empresas de Base Tecnológica para establecer analogías entre la realidad del Gobierno Corporativo de las mismas y la literatura anteriormente descrita.

Palabras clave: *Gobierno corporativo, Empresas de Base Tecnológica, EBT, Spin-Off.*

1. Introducción

El Gobierno de la empresa se centra en aquellos instrumentos, tanto internos (poder de voto e influencia efectiva de los accionistas, composición y funcionamiento del Consejo de Administración, política retributiva; entre otros) como externos (mercados de capitales, de trabajo y de consumo o la legislación vigente) mediante los cuales se pretende proteger a los titulares del capital social ante la pérdida de poder en favor del equipo directivo, responsable de las decisiones sobre la utilización de los recursos disponibles (Salas, 2002).

La actividad productiva necesita recursos para financiar las inversiones necesarias a largo plazo, de forma que quien ha aportado los fondos necesarios asume el riesgo de la actividad. A los propietarios de estos recursos también se les atribuye la propiedad de la empresa y el poder de decisión sobre la asignación de los recursos. Sin embargo, también existen razones para reivindicar la separación entre propiedad y gestión en la empresa (Salas, 2002). El número de inversores puede ser muy elevado (lo que obstaculiza en la práctica la toma de decisiones), los costes de oportunidad de éstos pueden ser importantes y, además, pueden no contar con la adecuada cualificación ni habilidades para ejercer la supervisión y/o dirección de la empresa, por lo que resulta recomendable asignarla a una persona que cuente con ambas (pero que sin embargo no cuenta con los recursos necesarios como para emprender el negocio).

El Gobierno de la empresa debe garantizar a los inversores la minimización del peligro adicional al riesgo económico inherente a cualquier actividad empresarial. Este peligro adicional se deriva del potencial abuso de los directivos sobre los recursos financieros invertidos por los propietarios. El (potencial) conflicto entre gestión y propiedad ha sido definido en la literatura empresarial como problema de agencia.

Así, el objetivo del Gobierno de la empresa es incrementar la confianza de los inversores y hacer posible al mismo tiempo una gestión profesional en la empresa, subrayándose el carácter disciplinario del mismo. Este objetivo debería conseguirse mediante la constitución de organismos supervisores y de la definición de los instrumentos adecuados en la empresa para conseguir asignaciones eficientes de los recursos, tanto presentes como futuros.

El presente trabajo centra su atención en los mecanismos de gobierno de un grupo de empresas singular y de elevado interés en el modelo económico actual: las empresas de base tecnológica. Su carácter innovador y la reducida existencia de literatura previa dibujan un *gap* en la investigación que merece ser estudiado.

2. Estado del arte

a. Empresas de Base Tecnológica (EBT): Definición y conceptualización.

Las denominadas Empresas de Base Tecnológica (EBT o, en sus siglas en inglés, TBF - *New Technology Based Firms*) han ido adquiriendo a lo largo de las últimas décadas una mayor relevancia dentro de la economía. A través del desarrollo de productos de alto contenido tecnológico, que dan cabida a nuevas industrias y de la creación de empleo altamente cualificado, estas organizaciones han ido reivindicando un papel clave en el desarrollo de la competitividad de las economías (Cooper, 1971; Autio, 1997; Storey y Tether, 1998; Grinstein y Goldman, 2006).

De acuerdo con Freeman (1993), el crecimiento económico no está meramente acompañado de nuevas industrias y su expansión sino que dependerá principalmente de dicha expansión. Así, conseguir y mantener tasas de crecimiento sostenible está directamente relacionado con la capacidad que tiene el tejido empresarial y otros agentes de innovar y desarrollar nuevas tecnologías, nuevos productos y nuevas industrias (Buganza et al, 2010).

A inicios de los años setenta, Cooper (1971) fue pionero a la hora de conceptualizar la EBT al describirla como ‘una empresa centrada en la investigación y desarrollo, o que enfatiza la explotación de nuevo conocimiento técnico’. Poco después, Little (1977) las definió como ‘negocios independientes establecidos durante no más de 25 años basados en la explotación de un nuevo invento o innovación tecnológica, asumiendo riesgos tecnológicos considerables’.

Posteriormente, en los ochenta, Rothwell (1989) las definiría como una ‘categoría especial de pequeñas empresas que tienden a operar en áreas de tecnologías emergentes que cambian rápidamente y que son muy innovadoras’ y Shearman y Burrell (1988) como ‘nuevas empresas independientes que desarrollan nuevas industrias’.

Es a partir la década de los noventa cuando proliferan los trabajos sobre las EBT. Storey y Tether (1998), tras revisar estudios realizados en 16 países, acordarán que éstas son ‘pequeñas empresas de propiedad independiente y de reciente creación que operan en el sector de la alta tecnología’.

Más recientemente, el protagonismo de la gestión del conocimiento se ve reflejado en la definición de Simon (2003) quien acuña la denominación de NEBT a ‘nuevas empresas que se basan en el dominio intensivo de conocimiento científico y técnico’.

Sin embargo, y pese al carácter estratégico de este tipo de empresas, no existe una definición ampliamente aceptada del concepto EBT. Es más, muchos autores afirman que establecer una única definición no es simple debido a que el contexto de las distintas economías no es homogéneo. Así, la literatura académica ha venido aplicando distintas definiciones en función del momento o del lugar en el cual los distintos estudios han sido llevados a cabo (Autio, 1997; Storey y Tether, 1998).

Esta falta de acuerdo alcanza incluso a la propia denominación que recibe este colectivo empresarial, ya que -paralelamente al concepto EBT- se han acuñado distintos términos para referirse a estas empresas: *Pequeñas Empresas de Base Tecnológica* (Meyer y Roberts, 1986), *Pymes de Base Tecnológica* (Dahlstrand, 1999), *Pequeñas Empresas Intensivas en Tecnología* (Keeble et al, 1998), *Pymes de Alta Tecnología* (Oakey, 1991), *Start-Ups de Alta Tecnología* (Clarysse et al, 2007) o *Firmas Emprendedoras de Alta Tecnología* (Colombo et al, 2014).

En consecuencia, cara a su conceptualización y reconociendo las limitaciones señaladas, el estudio de Cunha et al. (2013) identificó cinco dimensiones clave asociadas al concepto de Empresa de Base Tecnológica:

- 1) *Tecnología novedosa e industria emergente*: Estas empresas desarrollan una actividad centrada en la explotación de conocimiento tecnológico avanzado, desarrollando y difundiendo nuevas tecnologías en una gran variedad de sectores altamente tecnológicos.
- 2) *Reciente creación*: la literatura establece que las EBT son empresas con un corto período de vida (en general, inferior a diez años de vida).
- 3) *Independencia*: La mayoría del capital social se encuentra en manos del equipo fundador. No son organizaciones integradas en grupos o subsidiarias de grandes empresas.
- 4) *Tamaño*: A consecuencia de su reciente creación y a su independencia, se trata de empresas generalmente pequeñas (se identifican mayoritariamente como pymes).
- 5) *Competencias del Equipo Fundador*: alto nivel educativo y elevado valor del *know-how* del equipo emprendedor como fuente de ventajas competitivas.

b. El gobierno corporativo en EBT.

En el campo de gobierno de empresas tecnológicas llama la atención ver como existe una gran variedad de estudios sobre los equipos fundadores (Cooper, 1971; Kazanjian, 1988; Ucbasaran et al., 2003; Vanaelst et al., 2006), pero que no se presta tanta atención cuando la empresa es ya una realidad y el

equipo emprendedor pasa a formar parte, junto los representantes de posibles inversores, del Consejo de Administración.

El Consejo de Administración es el mecanismo de gobierno que concetra la mayor atención; así como las figuras del Consejero Delegado y de los consejeros independientes. Se echa en falta, sin embargo, conclusiones relativas no sólo a la composición y evolución del Consejo de Administración, sino también a su funcionamiento habitual (reuniones, interacción con Junta General de Accionistas...) y a la existencia de Comisiones (ejecutiva, retribuciones, auditoría...). Otro aspecto crítico es la estructura de la propiedad, usualmente centrado en la relación entre propietario-director y los inversores.

La literatura sobre gobierno corporativo en EBT se encuentra en fase incipiente. No obstante, es posible apuntar algunas de las principales líneas de trabajo hasta el momento. Así, las primeras investigaciones en este campo intentaron relacionar determinadas variables de gobierno y el desempeño empresarial (usualmente medido en base al crecimiento de los ingresos y al valor de mercado). En ese sentido, Chesbrough (2003) demostró que aquellas empresas con una mayor representación del proveedor de capital riesgo en el Consejo consiguieron un mayor crecimiento de sus ingresos y alcanzaron un valor de mercado más alto respecto a las empresas con menor número de estos consejeros. Como queda bastante patente en la literatura académica, este tipo de inversores suele ejercer una cierta disciplina de mercado sobre las organizaciones (Meyer y Roberts, 1986) ya que habitualmente inyectarán capital de acuerdo a una serie de contingentes o hitos predefinidos acordados con la gestión.

El estudio de Chesbrough (2003) analizaba en concreto una muestra de spin-offs surgidas de Xerox. En ellas, las empresas con un Consejero Delegado externo experimentaron un crecimiento más rápido y valores de mercado más altos que aquellas en las que este rol era representado por un antiguo empleado de la organización origen. Aunque estas personas estén fuera de las redes de la empresa originaria a menudo poseen experiencia en el mercado objetivo. La literatura académica apoya este resultado, puesto que los Consejeros Delegados externos habían sido asociados anteriormente con un mejor rendimiento financiero (Von Hippel, 1973). De hecho, Von Hippel (1973) también afirmó que aquellos Consejeros Delegados que estaban familiarizados con el mercado conseguían generalmente un mejor rendimiento empresarial que aquellos que estaban familiarizados con la tecnología usada.

Otro de los conceptos analizados fueron las potenciales complementariedades entre la empresa origen y la spin-off; esto es, situaciones en las que no sólo la nueva empresa se pueda beneficiar de la empresa origen, si no que ésta también pueden aprovecharse de la nueva empresa. Así, aunque los resultados muestran que los Consejeros Delegados externos tienden a conseguir mejores resultados, a menudo la empresa origen prefería que un antiguo empleado asumiera el control de la nueva empresa con el fin de gestionar complementariedades con la misma (dado su mayor conocimiento de la organización). Aunque la empresa origen desee que la Spin-Off tenga éxito, las organizaciones están dispuestas a apoyar empresas que reporten fuertes complementariedades aunque esto signifique un bajo rendimiento para ellas mismas (Chesbrough, 2000).

Una segunda línea de investigación ha pretendido identificar los principales puntos críticos del Gobierno Corporativo que afectan a las Pequeñas Empresas Tecnológicas. Así, en el estudio de Aaboen et al. Sobre una muestra de empresas suecas, se identificaron dos factores principales que dificultan el desarrollo de este tipo de organizaciones: la falta de recursos y la falta de motivación (Kirchoff, 1994). Esto es, la falta de competencias y la dificultad a la hora de atraer dichas competencias, consecuencia lógica de poseer habitualmente un equipo directivo poco experimentado y, sin embargo, acceder a nuevos mercados con productos altamente novedosos. Así, la disponibilidad de asesoramiento puede resultar crucial para una Empresa de Base Tecnológica (Monck et al, 1988). Organizaciones privadas (usualmente bancos) y las familias han sido tradicionalmente quienes más frecuentemente han prestado esta labor en sus inicios.

Una vez estas empresas ya han dispuesto de un órgano de administración propio, esta labor de asesoramiento ha sido asumida por consejeros externos. La presencia de consejeros externos está relacionada con una mayor probabilidad de éxito empresarial, sirviendo además de vehículo a la hora de

construir contactos empresariales (Aldrich et al, 1987). En este caso, han sido los bancos y las agencias de desarrollo regional quienes han propuesto un mayor número de consejeros externos.

El Consejero Delegado ha sido habitualmente el dueño de la empresa, de manera que riesgo y estrategia quedaban integrados en una única persona. Además, muy pocos de ellos tenían formación o experiencia financiera, lo cual afectaba directamente a una de las principales dificultades que experimentaron las empresas de este tipo: la obtención de financiación. Aunque la opción de autofinanciación era la más común, a menudo se completaba con crédito, lo que estrecha aún más la relación entre estas nuevas empresas y el sector bancario.

En tercer lugar, de la literatura surge una tercera línea de trabajo relacionada con la necesidad que tienen las EBT de captar recursos y su dependencia de inversores externos; tales como proveedores de capital riesgo (*Venture Capital*), universidades o instituciones públicas de investigación. Éstos no sólo juegan un papel primordial en las labores de vigilancia y control, sino que, además, su capital humano y contactos pueden ayudar a estas organizaciones a compensar las limitaciones derivadas de su tamaño o de su novedad (Rosenstein, 1988; Hillman y Dalziel, 2003) y a mejorar su credibilidad (Certo et al, 2001).

Estos grupos demandarán la presencia de consejeros externos en el órgano de administración de la empresa (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) con el objetivo de garantizar sus intereses (Rosenstein, 1988; Fiegenger et al, 2000). Sin embargo, la mera presencia de este tipo de consejeros puede no ser suficiente, ya que el valor añadido dependerá del capital humano que aporten.

En este sentido, el estudio de Clarysse et al (2006) se preguntó si el capital humano aportado por estos consejeros externos es complementario (y, por tanto, enriquecedor) al del equipo fundador o, si por el contrario, resultará generalmente sustitutivo del ya existente en la empresa.

El análisis determinó que la naturaleza de los agentes externos que proponen a estos consejeros tiene un impacto en el perfil de los mismos. Así, cuando no existen inversores externos y es el propio equipo fundador quien decide incluir a un consejero independiente en el órgano de administración, éste proviene habitualmente de un entorno laboral cercano al mismo, con una formación y experiencias similares, de manera que el capital humano aportado resulta sustitutivo del ya existente en la organización.

En el caso de que un proveedor de capital riesgo entre a formar parte de la propiedad de la empresa, éste suele proponer consejeros con experiencia y formación de carácter financiero. En este caso la complementariedad o sustituibilidad vendrán marcadas por la experiencia o formación del consejo inicial. Aunque resulte lógico asumir que los socios fundadores de este tipo de empresas provienen mayoritariamente del mundo de la investigación científica y, por lo tanto, el capital humano aportado será más comúnmente complementario, queda patente la pobreza de este enfoque.

En contraposición a esto y contrariamente a lo que se pudiera pensar, cuando un agente público de investigación (o una universidad) propone a un consejero externo se suele dar mayoritariamente una complementariedad de los nuevos recursos y habilidades respecto a los recursos y habilidades disponibles inicialmente. Esto es, el nuevo miembro propuesto tendrá un perfil más científico o financiero-comercial correspondiendo con las carencias que tenga el consejo inicial.

Una cuarta línea de investigación emerge fruto de la recurrencia en la literatura académica del particular ciclo de vida de las Spin-Off Académicas de alto contenido tecnológico. De este modo, la interesante transición que experimentan dichas empresas desde un entorno no comercial al mercado ha llevado a numerosos autores a tratar de establecer una serie de etapas que expliquen su desarrollo (Kazanjan, 1988; Vohora et al, 2004; Vanaelst et al, 2006).

Sin embargo, serán precisamente las dificultades experimentadas al pasar de una etapa a otra, los principales retos que la empresa afrontará durante su desarrollo. Estos puntos críticos están asociados a la necesidad de acceder a nuevos recursos, habilidades o redes/tejidos sociales (Vohora et al., 2004). Desde el punto de vista de la teoría de Dependencia de los Recursos, una de las opciones lógicas a la hora de

suplir esas posibles carencias será buscar a miembros del Consejo de Administración que resulten apropiados (Ucbasaran et al, 2003). El equipo emprendedor atraerá a profesionales bien relacionados a sus Consejos, de manera que éstos puedan actuar como vehículos a la hora de acceder a recursos críticos (Lynall et al, 2003). Así, la evolución del Consejo de Administración es una respuesta a estas necesidades cambiantes: los nuevos consejeros son vistos como proveedores de recursos que aportan valor añadido al desarrollo de la organización.

Sin embargo, encontrar miembros apropiados para el Consejo de Administración puede no resultar tarea fácil para muchos equipos emprendedores, ya que éstos suelen tener contactos limitados al entorno académico (Ensley y Hmieleski, 2005). De acuerdo con la perspectiva de las redes sociales o *social network*, resulta muy probable que los científicos emprendedores atraigan a consejeros de sus propias redes ya existentes (Westphal, 1999); de manera que la probabilidad de añadir a un nuevo miembro similar al equipo emprendedor es muy alta (Zahra y Pearce, 1989).

Así, Bjørnåli y Gulbrandsen (2009) investigaron la composición y evolución del Consejo de Administración dentro de las Spin-Off Académicas. De acuerdo con ellos, el Consejo de Administración estará formado por un equipo fundador de científicos emprendedores y una serie de *testigos privilegiados* (personas de sus propias redes que actúan como asesores en los momentos iniciales). La composición del Consejo de Administración evolucionará de acuerdo al crecimiento de la empresa, de manera que el primer cambio corresponderá habitualmente a una necesidad de generar credibilidad para poder así acceder a futuros recursos estratégicos. Los posteriores cambios tenderán a alcanzar un estado de madurez empresarial en el cual la empresa ya habrá probado su viabilidad y credibilidad más allá de la comunidad científica. Los nuevos consejeros aportarán a la empresa recursos estratégicos de los cuales la alta dirección carece en las primeras etapas, principalmente la experiencia en el sector y formación financiera. Posteriormente se requiere experiencia comercial y ejecutiva. Respecto a la procedencia de los nuevos miembros, contrariamente a lo que se podría pensar, éstos no provienen de las redes de los principales grupos de interés, si no que suelen proceder de las redes personales del Consejero Delegado.

Por último, una quinta vía de investigación abordaría los beneficios y problema de la diversificación de la propiedad en EBT. De este modo, de acuerdo con la teoría de Dependencia de los Recursos (Pfeffer, 1972; Johnson et al, 1996), el incremento del número de socios y la consiguiente diversificación de la propiedad tienen efectos positivos en el funcionamiento de la empresa: se posibilita así el acceso a nuevos recursos tanto de carácter financiero como no-financiero. Sin embargo, la entrada de nuevos intereses en la organización puede dar origen a problemas de agencia, al diversificarse también los perfiles y/o preferencias relativas a inversiones y riesgo.

Así, en qué medida los beneficios compensarán (o no) los posibles problemas derivados de estos cambios en la estructura de propiedad vendrá determinado por la relación entre los socios involucrados en la gestión diaria de la empresa (owner-managers o socios- directores) y los socios sin ningún tipo de labor gestora, meros inversores externos (non-manager individual shareholders).

El estudio de Colombo et al (2013) concluye que el número de socios-directores (los recursos, habilidades y competencias aportadas por éstos) influyen positivamente sobre el rendimiento empresarial. Sin embargo, ello se puede deber a que los datos de la muestra se encuentren en la parte creciente de la U invertida que, presumiblemente, describa la relación entre la PTF y el número de socios-directores.

Asimismo, el número de socios capitalistas no afectaría significativamente a la productividad total de los factores (PTF), ya que los beneficios asociados a los recursos adicionales se verían compensados con el crecimiento de los costes de agencia originados por la limitada habilidad de estos socios no ejecutivos de vigilar de forma efectiva el potencial comportamiento oportunista de los socios-directores.

Sin embargo, esta relación se ve influenciada levemente también por el grado de apalancamiento de la empresa: cuando la posición deudora de la empresa empeora, el control bancario y la disciplina

autoimpuesta por los socios-directores, reducen los costes de agencia; de manera que el número de socios capitalistas sí que influencia positivamente el rendimiento empresarial en estos casos.

3. Fuentes y datos.

Las empresas derivadas de la Universitat Politècnica de València constituyen uno de los mecanismos más interesantes para la transferencia de tecnología entre la universidad y el entorno, permitiendo trasladar los resultados de los centros de investigación y laboratorios universitarios al mercado. Gestionadas a través del Centro de Transferencia de Tecnología (CTT), estas empresas reciben la marca Spin-Off UPV como valor de diferenciación y garantía. Además de este apoyo, la universidad participa como socia de gran parte de ellas.

Actualmente, existen 17 empresas con esta categoría, operando en sectores emergentes y altamente tecnológicos como son la biotecnología, la nanotecnología o las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC). Las Spin-Off UPV constituyen un ejemplo de Empresas de Base Tecnológica, cumpliendo cuatro de las dimensiones asociadas a este concepto que señalaban Cunha et al. (2013): pymes de reciente creación cuya actividad está basada en el uso y explotación del conocimiento tecnológico avanzado por parte de un equipo humano altamente cualificado.

Estas empresas tienen grandes necesidades de financiación en sus inicios por lo que frecuentemente se abren a inversores externos; de manera que el control de la entidad bien podría desaparecer de las manos del equipo fundador. No se ha podido determinar si se cumple esta dimensión de independencia por falta de información referente a la propiedad.

A través de una consulta en la Base de Datos SABI y de información pública disponible en el Boletín Oficial del Registro Mercantil (BORME) de Valencia, en las páginas web corporativas de estas empresas y en la página web de la Universitat Politècnica de València, se indagó la composición y evolución del Consejo de Administración, eje principal de la escasa literatura académica en esta área, de las empresas Spin-Off participadas por la universidad.

Conviene señalar como una limitación importante la no disponibilidad de información sobre la estructura de la propiedad de estas organizaciones. Si bien la UPV es propietaria de parte del capital social, sólo en un único caso (DAS Photonics) se pudo identificar a la totalidad del resto de socios.

Sólo una minoría de las empresas eligió como órgano de gobierno el Consejo de Administración: DAS Photonics, VLC Photonics, Food Design, Calsens, Innoarea, Exos, Kumori y Apeiron, (ésta última, empresa no participada). De éstas, sólo la mitad eligió esta forma de Gobierno desde sus inicios. Demanda Activa, si bien se gestionó a través de este órgano durante un tiempo, finalmente volvió a la figura del Administrador único.

4. Resultados

A fecha de cierre de 2014 existían en la UPV un total de 17 Spin-Off. Sus datos básicos aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 1. Spin-Offs UPV 2014.

	Empresa	Actividad	Staff	Fundación	Capital
1	DAS Photonics, S.L.	Diseño, desarrollo y fabricación de productos basados en tecnología fotónica para los sectores de defensa, aviónica y satélite.	20	2005	€200,000
2	Aurora Sat, S.L.	Desarrollo de herramientas CAD para el análisis, síntesis y diseño de componentes pasivos de microondas embarcados en satélites.	6	2006	€85,111
3	Titania Servicios Tecnológicos, S.L.	Investigación, desarrollo, implantación y explotación de soluciones tecnológicas para las operaciones de mantenimiento industrial, formación y protección radiológica.	5	2007	€60,000
4	ICA 2, S.L.	Servicios de consultoría para la gestión del conocimiento, innovación y transferencia tecnológica.	9	2007	N/A
5	Demanda Activa de Energía, S.L.	Desarrollo y explotación de servicios de gestión integral del consumo de recursos energéticos, en pro de la eficiencia y del ahorro energético.	3	2007	€10,650
6	Advanced Wave Sensors, S.L.	Diseño y desarrollo de instrumentación para la caracterización de resonadores acústicos empleados como sensores en la monitorización de aplicaciones.	8	2009	€3,100
7	Apeiron Medical, S.L.	Desarrollo y comercialización de tecnología sanitaria a través de la fabricación de dispositivos quirúrgicos para cirugía oncológica.	1	2010	€29,130
8	Innoarea Design Consulting, S.L.	Ofrece servicios de consultoría estratégica centrados en la detección de oportunidades de mercado, herramientas de gestión de la información y comunicación corporativa.	9	2010	€3,060
9	FentISS, S.L.	Desarrollo de soluciones tecnológicas diseñadas específicamente para sistemas críticos y empotrados de tiempo real utilizando tecnologías de visualización.	N/A	2010	N/A
10	IPresas, S.L.	Apoyo a la gestión integral de presas y otras infraestructuras en obra civil y militar.	4	2011	N/A
11	VLC Photonics, S.L.	Servicios de diseño de dispositivos fotónicos y su integración en chips.	6	2011	€18,000
12	Veratech for Health, S.L.	Soluciones software para la salud y las ciencias de la vida.	N/A	2011	€45,000
13	EYE2021, S.L.	Desarrollo e integración de aplicaciones para ayudar a las personas invidentes o con deficiencias visuales a través de tecnología avanzada.	1	2012	€20,000
14	Diseño de Alimentos, S.L.	Outsourcing de diseño y desarrollo de productos, procesos y equipos para la industria alimentaria a través de la aplicación de procesos tecnológicos, innovadores y creativos.	N/A	2013	N/A
15	Cálculo y Estructuras Sensadas, S.L.	Monitorización de estructuras y procesos, el asesoramiento en la evaluación de su seguridad y la toma de decisiones para garantizar su correcto funcionamiento.	6	2013	€10,000
16	Exos-Solutions, S.L.	Consultoría para la mejora de procesos de gestión y toma de decisiones en empresas y demás organizaciones, a través del desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas avanzadas.	N/A	2013	N/A
17	Kumori Systems, S.L.	Desarrollo de herramientas y servicios para la explotación de los SaaS (software como servicio), esto es, de aplicaciones y plataformas alojadas directamente en la nube.	N/A	N/A	N/A

A continuación se describen los resultados de aquellas EBT que son administradas a través de un Consejo de Administración.

1) VLC Photonics

El Consejo de Administración es la forma de Gobierno de VLC Photonics desde el inicio de su actividad. Habiéndose producido un único cambio cese-nombramiento (el consejero cesado pasó a ser apoderado de la empresa), el tamaño del mismo se mantiene invariable: 4 miembros.

Los tres miembros del Consejo desde sus inicios forman además parte del equipo directivo, y, presumiblemente, sean socios de la empresa - de acuerdo con Colombo et al. (2014), este número de socios-directores tendría efectos positivos en el desempeño empresarial-. De acuerdo con la clasificación de Clarysse (2007), éstos tendrían además una experiencia y formación sustitutiva en I+D (si bien se trate en este caso de consejeros ejecutivos y no independientes). El exconsejero, actual apoderado, es también miembro del equipo directivo y comparte una misma formación.

Dos de los miembros del Consejo y el exconsejero-apoderado están unidos a la UPV desde su formación, aunque no es éste el caso del Presidente del Consejo. Presumiblemente, la unión de éste con el proyecto se produjo a través de la red de contactos de un consejero profesor de la universidad (ambos estuvieron ligados a la Universidad de Eindhoven). Esto concuerda con la teoría de redes sociales y los estudios académicos que establecen que el equipo fundador tiende a involucrar a personas de sus propias redes y, por tanto, a personas con una misma formación y experiencia.

El cuarto miembro del Consejo se incorporó pasados dos años, es socio de una asesoría fiscal, contable, laboral, jurídica, de negocios, financiera, y de auditoría y consultoría (capital complementario, formación financiera). Debido a la falta de información sobre la propiedad de la empresa no se ha establecido si se trata de un inversor o de un consejero independiente.

Tabla 2: Composición actual Consejo de Administración VLC Photonics

Cargo	Persona
Presidente	Jan Hendrik Den Besten
Secretario / Consejero	Fernando Valerdi Abdilla
Consejero	Pascual Muñoz Muñoz
Consejero	Jose Capmany Francoy

2) Food Design

El Consejo de Administración ha sido también la forma de Gobierno de esta Spin-Off desde sus inicios. Actualmente está formado por 4 miembros, y en él se diferencian las figuras de Consejero Delegado y de Presidente. Dos consejeros (miembros de la UPV, formación I+D, capital sustitutivo) y el Presidente (formación en cocina y empresarial, además de experiencia empresarial previa, capital complementario) forman parte además del equipo directivo. No se dispone de información sobre el Consejero Delegado, quien entró a formar parte de este órgano un año después de que la empresa iniciara su actividad (consejero independiente, inversor).

Inicialmente, dos personas más formaban parte del Consejo. Uno de ellos, que no formó parte del equipo directivo, tenía como chef amplia experiencia empresarial y formaba parte de la red de contactos del Presidente (proyectos previos conjuntos). Esto vuelve a apoyar la aplicación de la teoría de redes sociales a la evolución y formación del órgano de Gobierno.

Tabla 3: Composición actual Consejo de Administración Food Design

Cargo	Persona
Presidente	Jorge Vicente Bretón Prats
Consejero Delegado	Enrique Clavijo Burdeos
Consejero	Javier Martínez Monzó
Consejero	Purificación García Segovia

3) Exos Consulting.

El Consejo de Administración de Exos Consulting (sin variaciones hasta la fecha) está formado por dos miembros con formación en I+D, vinculados a la UPV, y por un tercer miembro vinculado a empresas del mismo sector de manera previa a la constitución de la empresa (experiencia comercial, capital complementario). De acuerdo con Bjørnåli y Gulbrandsen (2010), el conocimiento del mercado es uno de los principales recursos que se pretende obtener en las primeras etapas del Consejo de Administración.

Tabla 4: Composición actual Consejo de Administración Exos Consulting

Cargo	Persona
Presidente	Ángel Ortiz Bas
Secreartario / Consejero	Raúl Poler Escoto
Consejero	Vicente Javier Jara Vera

4) Kumori

De forma análoga, el Consejo de Administración de Kumori, constituido cuatro meses después del nacimiento de la empresa, consta de tres miembros. Dos de ellos han podido ser identificados como socios-directores: un socio-presidente con formación y experiencia en marketing y ventas, y otro, profesor con formación en i+D (capital humano complementario). Ambos están vinculados al Instituto Tecnológico de Informática (ITI) de la UPV.

El tercer miembro (no se ha podido identificar si se trata de un inversor o consejero independiente) tiene formación en derecho y experiencia empresarial previa. Así, el Consejo de Administración de esta empresa se podría considerar como totalmente complementario al disponer de los tres tipos de formación-experiencia que utilizaron Clarysse et al. (2007) en la clasificación de su estudio.

Tabla 5: Composición actual Consejo de Administración Kumori

Cargo	Persona
Presidente	Rafael Pascual Oliver Bolinches
Secreartario / Consejero	Jaime Bernabeu Sanchís
Consejero	Jose Manuel Bernabeu Auban

5) Calsens

El Consejo de Administración de Calsens consta de cinco miembros desde sus inicios, todos ellos vinculados a la UPV y con formación en i+D (capital sustitutivo).

Tabla 6: Composición actual Consejo de Administración Calsens

Cargo	Persona
Presidente	Pedro Antonio García Calderón
Secreartario / Consejero	Salvador Sales Maicas
Consejero	Ignacio Javier Paya Zaforteza
Consejero	Jose Miguel Adam Martínez
Consejero	Juan Jose Moragues Terrades

6) Innoarea

La forma de administración inicial de Innoarea era el administrador único. Sin embargo, seis años después de su constitución, cuando la empresa Glory Consulting S.L. entró a formar parte de la propiedad de la sociedad, ésta cambió a Consejo de Administración, ocupando entonces la nueva socia la presidencia del mismo. Además, dos son los miembros del Consejo: vinculados a la UPV y con un capital humano sustitutivo, actualmente sólo uno de ellos forma parte del equipo directivo.

Tabla 7: Composición actual Consejo de Administración Innoarea

Cargo	Persona
Presidente	Glory Consulting Services SL
Consejero	Gabriel Songel González
Consejero	Carmelo Puyo Irisarri

7) DAS Photonics

Al constituirse la empresa (2005), la administración de esta empresa tomó la forma de administrador único. Sin embargo, un año después y coincidiendo con una ampliación de capital, esta labor pasó a manos de un Consejo de Administración. Así, se dio entrada a seis nuevos consejeros, cinco de los cuales siguen siendo en la actualidad socios de la empresa: Media Telecom SL. (Presidente), Principia Technology Group S.L. (empresa cuyo objeto social es el asesoramiento tecnológico), Centec Ingenieros S.L., Fermax Electrónica S.L. (empresa con experiencia en el sector) y la sociedad de capital riesgo Caixa Capital (posteriormente transformada en Caixa Capital Semilla SCR de Régimen Simplificado). De acuerdo con la literatura académica, la presencia de ésta última como socia de la empresa tendría teóricamente efectos positivos sobre el rendimiento de la empresa, incrementándose la vigilancia y presión por la eficiencia al ligarse las inyecciones de capital a ciertos eventos.

Asimismo, entró a formar parte del Consejo de DAS Photonics, NTC Nanophotonics Technology Center Venture S.L., empresa asociada al Centro de Tecnología Nanofotónica de la UPV. Actualmente, éste sigue siendo consejero de la organización, sin embargo, no se ha podido verificar si durante todo el período ha actuado como consejero externo o si en algún momento fue también socio inversor (no lo es en la actualidad).

Antes de la segunda ampliación del Consejo de Administración se produjo el cese del único consejero persona física (quien sigue siendo socio de la compañía) y su sustitución por otra persona física. Sin embargo, no se ha podido disponer de información relativa a su formación y experiencia.

Tras una segunda ampliación de capital, se dio entrada a dos nuevos miembros del consejo, también socios en la actualidad: Heliofusión S.L. y Ruva Vaxla SL. Pocos meses después, la UPV también se incorporaría a la propiedad y al consejo.

Las empresas que se habían incorporado a la administración de Das Photonics desde su creación no sólo aseguraban el acceso a la financiación como recurso crítico, sino también a la experiencia empresarial y al conocimiento del sector y del mercado.

Sin embargo, el Consejo de Administración redujo su número de miembros, quedando como miembros actuales Media Telecom, NTC Nanophotonics Technology Center Venture S.L., la UPV y dos personas físicas (una de ellas como mero secretario).

Tabla 8: Composición actual Consejo de Administración DAS Photonics

Cargo	Persona
Presidente	Media Telecom SL
Consejero	NTC Nanophotonics Technology Center Ventures SL
Consejero	Universitat Politècnica de València
Consejero	Alberto Díaz González
Consejero	Maria Ángeles Marced Martín

8) Demanda Activa

Chesbrough (2002) analizando la relación entre la empresa origen y las Spin-Off Corporativas introducía la importancia del concepto de complementariedades: situaciones en las que no sólo la empresa derivada se beneficiaba de la empresa origen, sino que también esta nueva empresa era capaz de aportar ciertas ventajas a la empresa origen (que en cierto modo justificaban una cierta preferencia de las mismas en favor de un Consejero Delegado externo).

Así, y aunque en este caso estemos ante Spin-Off Académicas, la UPV no debería descartar esta posibilidad. De igual manera que la universidad presta apoyo financiero (participando de la mayoría de estas empresas Spin-Off) y credibilidad a través de su imagen de marca, estas empresas pueden también otorgar beneficios económicos a la universidad, haciéndola partícipe de su tecnología. Destacamos aquí el caso de Demanda Activa de Energía, empresa que gestiona un sistema de ahorro de energía en todos los edificios del centro, proporcionando una media de ahorro residual que varía entre un 20-25% que permite el ahorro de alrededor de un millón de euros anuales.

Apoyándose en esto y en estudios como el de Clarysse et al. (2006), que destacaban la idoneidad de los consejeros externos propuestos por los agentes públicos de investigación (capital humano complementario), la literatura académica señala la importancia de una estrecha relación a nivel Gobierno entre la universidad y sus empresas derivadas.

La imagen panorámica de los resultados extraídos sería la siguiente:

Tabla 9: Órgano de Administración de las Spin-Off UPV

	ÓRGANO DE ADMÓN. ACTUAL	MIEMBROS	EVOLUCIÓN ÓRGANO
DAS PHOTONICS SL	Consejo de Administración	5	AU -> CA
INGENIERIA DE PRESAS SL	Administrador único	∅	=
TITANIA SERVICIOS TECNOLÓGICOS SL	Administrador único	∅	=
VLC PHOTONICS SL	Consejo de Administración	4	=
DEMANDA ACTIVA DE ENERGIA SL	Administrador único	∅	AU -> CA -> AU
FENT INNOVATIVE SOFTWARE SOLUTIONS SL	Administrador único	∅	=
ADVANCED WAVE SENSORS SL	Administrador único	∅	=
GRUPO EYE2021 SL	Administrador único	∅	=
DISEÑO DE ALIMENTOS SL	Consejo de Administración	4	=
CALCULO Y ESTRUCTURAS SENSADAS SL	Consejo de Administración	5	=
INNOAREA DESIGN CONSULTING SL	Consejo de Administración	3	AU -> CA
EXOS SOLUTIONS SL	Consejo de Administración	3	=
KUMORI SYSTEMS SL	Consejo de Administración	3	AU->CA
APEIRON MEDICAL SL	Consejo de Administración	3	AU -> CA
AURORA SOFTWARE AND TESTING SL	Administrador único	∅	=
ICADOS INNOVACION Y TECNOLOGIA SL	Administrador único	∅	2AS -> AU
VERATECH FOR HEALTH SL	Administrador único	∅	=

5. Conclusiones

Las Empresas de Base Tecnológica han ido adquiriendo una creciente relevancia como agentes que aportan competitividad a la economía, desarrollando nuevas industrias con un alto valor añadido y fomentando el empleo altamente cualificado. Sin embargo, y pese a su carácter estratégico, no se han conseguido llegar a un consenso en cuanto a una definición ampliamente aceptada. Pese a esta variabilidad, cinco son las características principales que se han asociado a las EBT: tener una actividad basada en la explotación del conocimiento tecnológico avanzado, ser una pyme, tener corta vida y disponer de un equipo fundador con alto nivel educativo (quienes, pese a la entrada de capital externo, siguen manteniendo el control sobre la empresa).

La naturaleza de este tipo de empresas condiciona la necesidad de atraer nuevos recursos tanto económicos como no económicos. La teoría de los recursos sugiere que la atracción de nuevos socios y consejeros externos podría suplir estas carencias. No obstante, cuando estos nuevos recursos sean aportados por socios que no intervengan en la gestión diaria aparecerán -como contrapartida- problemas de agencia. Sin embargo, los beneficios derivados de estos nuevos recursos pueden compensar los costes, de manera que la presencia de los nuevos inversores no afecte significativamente al rendimiento. Si existe endeudamiento, la presión sobre el equipo directivo reducirá los costes de agencia, de forma que la presencia de los socios no gestores sí que tendría una ligera influencia positiva. Paralelamente, el número de socios involucrados en las labores de dirección tendrá una influencia positiva en el rendimiento de la empresa.

Estos socios externos de los que las EBT tienen gran dependencia propondrán consejeros independientes como mecanismo para garantizar que se respetan sus intereses. La naturaleza de estos agentes externos tiene un impacto en el perfil de las personas que proponen como miembros del Consejo de Administración. Así, proveedores de capital riesgo -cuya presencia se asocia con un mayor nivel de ingresos y del valor de mercado de la organización debido a la presión que son capaces de ejercer- recomendarán a miembros con formación y experiencia financiera. Por otro lado, los agentes públicos de investigación (entre ellos las universidades), propondrán consejeros independientes con formación y

experiencia complementaria a los miembros que ya forman parte del órgano de administración, de manera que su presencia constituya un valor añadido (teórico).

La teoría de los recursos apoya no sólo la inclusión de estos consejeros independientes, sino también el propio proceso de formación y evolución del Consejo de Administración, que a menudo irá respondiendo a las distintas necesidades que se planteen a lo largo del ciclo de vida de la empresa. Inicialmente el equipo emprendedor buscará nuevos miembros en su propia red de contactos, los cuales suelen tener una experiencia y formación similar (existiendo el riesgo de que el capital humano aportado sea sustitutivo del ya existente). Los primeros cambios que se produzcan en el Consejo pretenderán ganar credibilidad en el proyecto y acceder a recursos estratégicos (financiación, experiencia en el sector, etc.). Posteriormente, se pretenderá alcanzar un grado de madurez empresarial a través de la inclusión de miembros con experiencia comercial y ejecutiva.

No existe ninguna limitación teórica para que una Spin-Off Académica pueda ser considerada EBT. Es más, éstas constituyen un interesante mecanismo de transferencia de tecnología y conocimiento de la universidad al entorno. Las 17 empresas derivadas de la Universitat Politècnica de València constituyen un ejemplo cercano de EBT, por lo que el comportamiento de sus estructuras de Gobierno Corporativo puede asemejarse al descrito en la literatura identificada.

A través del estudio colectivo de casos se comprobó el efecto de la teoría de redes sociales, donde habitualmente los miembros del Consejo atraían inicialmente a personas con una experiencia y formación muy similares. En las siguientes incorporaciones, por el contrario, se buscaban recursos accesorios tales como la formación empresarial o el asesoramiento financiero; aunque el recurso más comúnmente buscado fue la experiencia previa en el sector.

Referencias

- AABOEN, L., LINDERLÖF, P., KOCH, C., & LÖFSTEN, H. (2006). Corporate governance and performance of Small High-tech Firms in Sweden. *Technovation*, 26, pp. 955-968.
- ALDRICH, H., ROSEN, B., & WOODWARD, W. (1987). The impact of social networks on business foundings and profits: A longitudinal study. Babson College Entrepreneurship Research Conference (BCERC). Massachusetts.
- AUTIO, E. (1997). Atomistic and systemic approaches to research on New Technology-based Firms: A literature study. *Small Business Economics*, 9, pp. 195-209.
- BJØRNÅLI, E. S., & GULBRANDSEN, M. (2010). Exploring Board formation and evolution of Board composition in Academic Spin-Offs. *Journal of Technology Transfer*, 35, pp. 92-112.
- BUGANZA, T., GERTS, M., & VERGANTI, R. (2010). Adoption of NPD flexibility practices in New Technology-based Firms. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), pp. 62-80.
- CERTO, S. T., DAILY, C. M., & DALTON, D. R. (2001). Signaling firm value through Board structure: An investigation of Initial Public Offerings. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), pp. 33-50.
- CHESBROUGH, H. W. (2000). Designing corporate ventures in the shadow of private Venture Capital. *California Management Review*, 42(3), pp. 31-49.
- CHESBROUGH, H. W. (2002). Graceful exits and foregone opportunities: Xerox's management of its Technology Spin-Off companies. *Business History Review*, 76(4), pp. 803-838.
- CHESBROUGH, H. W. (2003). The governance and performance of Xerox's management of its Technology Spin-Off companies. *Research Policy*, 32, pp. 403-421.
- CLARYSSE, B., KNOCKAERT, M., & LOCKETT, A. (2007). Outside Board members in High Tech Start-Ups. *Small Business Economics*, 29, pp. 243-259.

- COLOMBO, M. G., GROCE, A., & MURTINU, S. (2014). Ownership structure, Horizontal Agency costs and the performance of High-tech Entrepreneurial Firms. *Small Business Economics*, 42(2), pp. 265-282.
- COOPER, A. C. (1971). *The founding of Technologically-based Firms*. Milwaukee: Center for Venture Management.
- CUNHA, D., SILVA, S., & TEIXEIRA, A. A. (2013). Are Academic Spin-Offs necessarily New Technology-based Firms? Recuperado el 10 de abril de 2015, de FEP Working Papers, Universidade do Porto: <http://www.fep.up.pt>
- DAHLSTRAND, A. L. (1999). Technology-based SMEs in Goteborg Region: Their origin and interaction with Universities and Large Firms. *Regional Studies*, 33, pp. 379-389.
- DELAPIERRE, M., MADEUF, B., & SAVOY, A. (1998). NTBFs - The French case. *Research Policy*, 26, pp. 989-1003.
- ENSLEY, M. D., & HMIELESKI, K. M. (2005). A comparative study of New Venture Top Management Team composition, dynamics and performance between University-based and independent Start-Ups. *Research Policy*, 34(7), pp. 1091-1105.
- FAMA, E., & JENSEN, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325.
- FIEGENER, M. K., BROWN, B. M., DREUX, D. R., & WILLIAM, J. D. (2000). CEO Stakes and Board composition in Small private Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 5-24.
- FREEMAN, C. (1993). Technical change and unemployment: the links between Macro-economic Policy and Innovation Policy. Conference on Technology, Innovation Policy and Employment. Helsinki: OCDE.
- GRINSTEIN, A., & GOLDMAN, A. (2006). Characterizing the Technology Firm: An exploratory study. *Research Policy*, 35, pp. 121-143.
- HILLMAN, A. J., & DALZIEL, T. (2003). Boards of Directors and firm performance: Integrating Agency and Resource Dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 383-397.
- JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, Agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.
- JOHNSON, J. L., DAILY, C. M., & ELLSTRAND, A. (1996). Boards of Directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), pp. 409-429.
- KAZANJIAN, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in Technology-based New Ventures. *Academy of Management Journal*, 31(2), pp. 257-279.
- KEEBLE, D., LAWSON, C., SMITH, H. L., MOORE, B., & WILKINSON, F. (1998). Internationalization processes, networking and local embeddedness in Technology-intensive Small Firms. *Small Business Economics*, 11, pp. 327-342.
- KIRCHOFF, B. A. (1994). *Entrepreneurship and dynamic capitalism*. California: Praeger.
- LITTLE, A. D. (1977). *New Technology-based Firms in the UK and the FRG*. Londres: Wilton House Publications.
- LYNALL, M. D., GOLDEN, B. R., & HILLMAN, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretical view. *Academy of Management Review*, 28(3), pp.416-431.
- MEYER, M. H., & ROBERTS, E. B. (1986). New product strategy in Small Technology-based Firms. *Management Science*, 32, pp. 806-821.

- MONCK, C.S., PORTER, R.B., QUINTAS, P., STOREY, D.J., & WYNARCCYZK, P. (1988). Science Parks and the growth of High Technology Firms. Londres: Croom Helm.
- OAKEY, R. (1991). High Technology Small Firms: Their potential for rapid industrial growth. *International Small Business Journal*, 9, pp. 30-42.
- PFEFFER, J. (1972). Size and composition of corporate Board of Directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), pp. 218-228.
- ROSENSTEIN, J. (1988). The Board and strategy: Venture Capital and High Technology. *Journal of Business Venturing*, 3, pp. 159-170.
- ROTHWELL, R. (1989). Small firms, innovation and industrial change. *Small Business Economics*, 1, pp. 51-64.
- SALAS FUMÁS, V. (2002). El govern de l'empresa. Col·lecció Estudis Econòmics. Núm. 29. Barcelona: Servei d'Estudis de la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona.
- SHEARMAN, C., & BURREL, G. (1988). New Technology-based Firms and the emergence of new industries: Some employment implications. *New Technology Work Employment*, 3(2), pp. 87-99.
- SIMON, E. K. (2003). La creación de Empresas de Base Tecnológica: Una experiencia práctica. España: Proyecto para la promoción de empresas innovadoras de Base Tecnológica.
- STOREY, D.J., & TETHER, B. S. (1998). New Technology-based Firms in the European Union: An introduction. *Research Policy*, 26, pp. 933-946.
- UCBASARAN, D., LOCKETT, A., WRIGHT, M., & WESTHEAD, P. (2003). Entrepreneurial Founder Teams: Factor associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), pp. 107-127.
- VANAELST, I., CLARYSSE, B., WRIGHT, M., & LOCKETT, A. (2006). Entrepreneurial Team development in academic Spin-Outs: An examination of team heterogeneity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), pp. 249-271.
- VOHORA, A., WRIGHT, M., & LOCKETT, A. (2004). Critical junctures in the development of university High-tech Spin-Out companies. *Research Policy*, 33(1), pp. 147-175.
- VON HIPPEL, E. (1973). An exploratory study of corporate venturing: New product innovation strategy used by some major corporations. Michigan: ProQuest.
- WESTPHAL, J.D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioural and performance consequences of CEO-Board social ties. *Academy of Management Journal*, 42(1), pp. 7-24.
- ZAHRA, S.A., & PEARCE, J.A. (1989). Board of Directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), pp. 291-298.