

# REVESCO

## Revista de Estudios Cooperativos

**Nina Aguiar, Deolinda Meira y  
Sandra Raquel**

**Estudio sobre la eficacia del régimen fiscal cooperativo portugués.**

**Eduard Cristóbal, Yolanda  
Montegut y M<sup>a</sup> Jesús Gómez**

**Factores determinantes del uso de internet en la comercialización del aceite de oliva. Análisis del sector en Cataluña.**

**Paloma Del Campo, Teresa C.  
Herrador y Ana I. Segovia**

**La transparencia organizativa y económica en la web de las fundaciones: un estudio empírico para España.**

**David Flores, Carmen Guzmán y  
María de la O Barroso**

**La formación en economía social. Análisis de la oferta universitaria de posgrado en España.**

**Ana María García, Cándido  
Román y Marian García**

**De la cooperativa agroalimentaria a la “learning netchain”. Hacia un planteamiento teórico interorganizativo e interpersonal.**

**Natalia Lajara Camilleri y  
Ricardo J. Server Izquierdo**

**Orientación al mercado y tipología de las cooperativas agroalimentarias en base a la competitividad. Caso-estudio de las cítrcolas.**

**Pedro Antonio Narvarte Arregui  
y Catalina Careaga Díaz**

**El modelo del sistema viable: una referencia estratégica para el estudio organizacional del sector cooperativo chileno.**

**Lourdes Osorio Bayter y  
Francisco Salinas Ramos**

**El contexto y el centro residencial para las personas adultos mayores en Colombia y España. La empresa social una alternativa para el bienestar.**

**Rosa Santero Sánchez y Belén  
Castro Núñez**

**Análisis de las condiciones laborales en las entidades de la economía social en España desde una perspectiva de género.**

**AECOOP**

Asociación  
de Estudios  
Cooperativos



**ESCUELA DE ESTUDIOS  
COOPERATIVOS**

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

**Número 121**

**Segundo Cuatrimestre 2016**

**ISSN: 1885-8031**

REVESCO  
REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

Editado con el Patrocinio del



MINISTERIO DE EMPLEO  
Y SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCION GENERAL DEL TRABAJO  
AUTÓNOMO, DE LA ECONOMÍA SOCIAL  
Y DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
DE LAS EMPRESAS

**Edita**

**Escuela Estudios Cooperativos**

Director

Gustavo LEJARRIAGA

**AECOOP**

Directora

Paloma BEL

**Directora REVESCO**

D<sup>a</sup>. Josefina FERNÁNDEZ GUADAÑO

**Coordinadora Editorial**

D.\* Sonia MARTÍN LÓPEZ

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

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

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

---

## CONSEJO DE REDACCIÓN

**Directora:**

D<sup>a</sup> Josefina FERÁÑDEZ GUADAÑO. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Baleren BAKAIKOA AZURMENDI. Universidad del País Vasco.

D<sup>a</sup>. Paloma BEL DURÁN. Universidad Complutense de Madrid.

D. Rafael CHAVES ÁVILA. Universidad de Valencia.

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

D. Hagen HENRÿ. Universidad de Helsinki (Finlandia).

D. Francisco JULIA IGUAL. Universidad Politécnica de Valencia.

D. Alejandro MARTÍNEZ CHAERTERINA. Universidad de Deusto.

D. Ricardo PALOMO ZURDO. Universidad San Pablo CEU.

D. Arturo RODRÍGUEZ CASTELLANOS. Universidad del País Vasco.

D. Anxo TATO PLAZA. Universidad de Vigo.

D. Alfonso VARGAS SÁNCHEZ. Universidad de Huelva.

## CONSEJO ASESOR

Presidente:

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

- D. Antonio Pedro BAYLOS GRAU. Universidad de Castilla La Mancha. Albacete (España).
- D. Guido BONFANTE. Facoltà di Scienze Politiche della Università di Torino. Torino (Italia).
- D. Vicente CABALLER MELLADO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Manuel CARRASCO CARRASCO. Universidad de Huelva. Huelva (España).
- D<sup>a</sup>. Enmanuele CUSA. Università degli Studi di Trento. Trento (Italia).
- D. Renato DABORMIDA. Università degli Studi del Piemonte Orientale. Facoltà de Economia. Alessandria (Italia).
- D. Ricardo DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA. Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fé de Bogotá (Colombia).
- D. Javier DIVAR GARTEIZ-AURRECOA. Universidad de Deusto. Bilbao (España).
- D. Federico DURÁN LÓPEZ. Universidad de Córdoba. Córdoba (España).
- D. Gaudencio ESTEBAN VELASCO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Jesús HERNÁNDEZ ORTÍZ. Universidad de Jaén. Jaen (España).
- D. Javier ITURRIOZ DEL CAMPO. Universidad de San Pablo-CEU. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. Silvia Elisa KESSELMAN DE UMANSKY. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.
- D. Gustavo LEJARRIAGA PEREZ DE LAS VACAS. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D. Jose Luis MONZÓN CAMPOS. Universidad de Valencia. Valencia (España).
- † D. Alfonso Carlos MORALES GUTIÉRREZ. ETEA. Córdoba (España).
- D<sup>a</sup> Adoración MOZAS MORAL. Universidad de Jaén. Jaén (España).
- D. Alfredo MUÑOZ GARCÍA. Universidad Complutense de Madrid (España)
- D. Fulton MURRAY. University of Saskatchewan. Saskatoon (Canadá).
- D. Rui NAMORADO. Universidade de Coimbra. Facultad de Economía. Centro de Estudios Cooperativos. Coimbra (Portugal).
- D. Manuel ORTIGUEIRA SÁNCHEZ. Universidad de Sevilla. Sevilla (España).

- D. Luigi Filippo PAOLUCCI. Universidad de Bolonia. Bolonia (Italia).
- D. Enrique PASTOR SELLER. Universidad de Murcia. Murcia (España).
- D. Juan Del PINO ARTECHE. Universidad de Málaga. Málaga (España).
- D<sup>a</sup>. Irene PISÓN FERNÁNDEZ. Universidad de Vigo. Vigo (España).
- D. Paul PREVOST. Université de Sherbrooke. Québec (Canadá).
- D. Mario RADRIGÁN. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales PRO – ASOCIA. Santiago de Chile (Chile).
- D. Andrés RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ. Universidad de Granada. Granada (España).
- D. Ángel ROJO FERNÁNDEZ-RÍO. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid (España).
- D. Fernando SACRISTÁN BERGIA. Universidad Rey Juan Carlos (España).
- D. Francisco SALINAS RAMOS. Universidad Pontificia de Salamanca. Madrid (España).
- D. Juan José SANZ JARQUE. Madrid (España).
- D. Ricardo SERVER IZQUIERDO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Reiner SCHULZE. Universidad de Münster. Münster (Alemania).
- D. Bernard THIRY. Universidad de Liège. Liège (Bélgica).
- D. Benoit TREMBLAY hec Montréal. Montreal (Canadá).
- D. Ramón VALLE CABRERA. Universidad Pablo Olavide. Sevilla (España).
- D. Alberto ZEVI. Università degli Studi di Urbino. Uo (Italia).
- D. Javier ZORNOZA BOY. Universidad Complutense. Madrid (España).

## *Sumario*

---

*Páginas*

Estudio sobre la eficacia del régimen fiscal cooperativo portugués, por <i>Nina Aguiar, Deolinda Meira y Sandra Raquel.....</i>	<i>7</i>
Factores determinantes del uso de internet en la comercialización del aceite de oliva. Análisis del sector en Cataluña, por <i>Eduard Cristóbal, Yolanda Montegut y M<sup>a</sup> Jesús Gómez.....</i>	<i>33</i>
La transparencia organizativa y económica en la web de las fundaciones: un estudio empírico para España, por <i>Paloma Del Campo, Teresa C. Herrador y Ana I. Segovia.....</i>	<i>62</i>
La formación en economía social. Análisis de la oferta universitaria de posgrado en España, por <i>David Flores, Carmen Guzmán y María de la O Barroso.....</i>	<i>89</i>
De la cooperativa agroalimentaria a la “learning netchain”. Hacia un planteamiento teórico interorganizativo e interpersonal, por <i>Ana María García, Cándido Román y Marian García.....</i>	<i>114</i>
Orientación al mercado y tipología de las cooperativas agroalimentarias en base a la competitividad. Caso-estudio de las citrícolas, por <i>Natalia Lajara Camilleri y Ricardo J. Server Izquierdo.....</i>	<i>145</i>
El modelo del sistema viable: una referencia estratégica para el estudio organizacional del sector cooperativo chileno, por <i>Pedro Antonio Narvarte Arregui y Catalina Careaga Díaz.....</i>	<i>173</i>
El contexto y el centro residencial para las personas adultos mayores en Colombia y España. La empresa social una alternativa para el bienestar, por <i>Lourdes Osorio Bayter y Francisco Salinas Ramos.....</i>	<i>205</i>
Análisis de las condiciones laborales en las entidades de la economía social en España desde una perspectiva de género, por <i>Rosa Santero Sánchez y Belén Castro Núñez.....</i>	<i>228</i>

# ***ESTUDIO SOBRE LA EFICACIA DEL RÉGIMEN FISCAL COOPERATIVO PORTUGUÉS***

POR

Nina AGUIAR<sup>1</sup>,  
Deolinda MEIRA<sup>2</sup> y  
Sandra RAQUEL<sup>3</sup>

## **RESUMEN**

El ordenamiento jurídico portugués consagra un régimen fiscal especial para el sector cooperativo, basado, al igual que otros ordenamientos como el español o el italiano, en la protección de la mutualidad como forma de organización empresarial especialmente benéfica en el plano social. Para alcanzar ese objetivo, el régimen fiscal cooperativo debe ser selectivo, lo que significa que al legislador se le plantea el reto de establecer criterios para separar, dentro del marco cooperativo, lo que debe ser protegido de lo que no merece protección fiscal. El legislador portugués optó por un modelo basado en dos grupos de ramos cooperativos claramente diferenciados según los beneficios fiscales aplicables, ambos con amplias exenciones fiscales. El presente trabajo no se centra en el contenido de los beneficios aplicables sino en las condiciones que las cooperativas deben reunir para acogerse a esos regímenes fiscales favorables. Estos criterios son: i) una división entre operaciones con socios y operaciones con terceros; ii) una delimitación de las operaciones o actividades cooperativas según estén o no vinculadas con el “fin propio de la cooperativa”; y iii) una estructura prevalentemente mutualista del factor trabajo. Esta fórmula legal tiene su raíz en una legislación de 1929 y se ha mantenido hasta el día de hoy debido en parte a un fenómeno de inercia legislativa. El presente trabajo, basándose en la metodología de la sociología jurídica, asienta en una encuesta dirigida a 64 cooperativas, por la que se buscaba indagar hasta qué punto estos criterios (de acuerdo con los que se seleccionan las cooperativas que pueden acogerse a los regímenes fiscales favorables) cuadran con la realidad cooperativa actual.

---

<sup>1</sup> Investigadora del CECEJ (Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas); Profesora adjunta del Instituto Politécnico de Bragança. Dirección de correo electrónico: [naguiar@ipb.pt](mailto:naguiar@ipb.pt).

<sup>2</sup> Investigadora del CECEJ (Centro de Estudos em Ciências Empresariais e Jurídicas); Profesora Adjunta del Instituto Politécnico do Porto. Dirección de correo electrónico: [dl.meira@sapo.pt](mailto:dl.meira@sapo.pt).

<sup>3</sup> Investigadora del Instituto Politécnico do Porto.

Como era de esperar, la vetustez del régimen hizo que se encontraran desajustes muy significativos, que reclaman una reforma urgente.

**Palabras clave:** Cooperativas; mutualidad; exenciones fiscales; criterios de selectividad; adecuación.

**Claves Econlit:** H390, H220, H250.

## **STUDY ON THE EFFICACY OF THE PORTUGUESE COOPERATIVE TAXATION**

### **ABSTRACT**

The Portuguese legal system encompasses a special tax regime for cooperative societies based, like many other legal systems like the Spanish or the Italian systems, on the protection of mutualism as a business organization form with particular social advantages. In order to achieve that goal the cooperative tax regime must be selective; in other words, the legislator must find objective criteria to distinguish cooperatives that deserve tax protection from those that do not. The Portuguese model is based on a main division of cooperatives into two groups according to their activity sector. Both the exemptions and the eligibility requisites are quite different for the two groups. This paper deals with the requirements to be met by cooperatives of both groups in order to be granted tax exemptions, analyzing their adequacy to present conditions. Eligibility criteria take into account: i) operations with third parties and with members; ii) income-generating operations related or unrelated to the specific activity of the cooperative; and iii) the existence of a mainly mutualistic structure of labor relations. This model stems from a 1929 law still in force because of legislative inertia. This paper is based on a survey carried out in 64 cooperatives, aimed at determining whether the described criteria (used for selecting those cooperatives that may benefit from tax exemption) are adequate to the present cooperative reality. As expected, significant shortcomings have been found due to the application of an outdated regime, calling for urgent reform.

**Keywords:** Cooperatives, mutualism, tax shelters, eligibility criteria; adequacy.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Objetivos y métodos

El presente trabajo tiene los siguientes objetivos: *Primero*: responder a la pregunta sobre si el actual régimen fiscal cooperativo portugués logra realizar su finalidad principal, que consiste en proteger e incentivar el modelo de funcionamiento de las cooperativas basado en la mutualidad; *Segundo*: Caso se concluya que el régimen fiscal portugués actual no logra proteger e incentivar el modelo de funcionamiento de las cooperativas basado en la mutualidad, identificar si la raíz de esa ineficacia tiene un carácter conceptual, relacionado con la manera en que la normativa fiscal traza la divisoria entre el modelo mutualista y el modelo no mutualista; *Tercero*: Caso se concluya que la raíz de la hipotética ineficacia del régimen fiscal cooperativo portugués reside en la falla conceptual descrita, identificar posibles puntos que puedan ser mejorados; *Cuarto*: Caso se concluya que la raíz da la hipotética ineficacia del régimen fiscal cooperativo no reside, o no reside únicamente, en las mencionadas fallas conceptuales sino también en problemas de técnica fiscal, identificar estos problemas y formular propuestas para una solución a corto plazo.

El estudio se enmarca metodológicamente tanto en el campo del derecho (derecho tributario y derecho mercantil), como en el de la sociología del derecho, con una predominancia de esta última. La parte empírica del trabajo se basó en una encuesta llevada a cabo en 64 cooperativas de todos los ramos cooperativos previstos en derecho portugués<sup>4</sup>. La muestra seleccionada originalmente era de 818 cooperativas, repartidas por todo el territorio portugués y manteniendo la proporción de cada ramo cooperativo en la población total de cooperativas existentes en Portugal, que es de 2260<sup>5</sup>. Al final del trabajo de campo, realizado entre mayo y julio de 2014, se obtuvieron 64 cuestionarios completos y válidos.

---

<sup>4</sup>En Portugal existen doce ramos cooperativos, admitiéndose, expresamente, que una cooperativa pueda ejercer actividades propias de varios ramos (art. 4 del Código Cooperativo). Los distintos ramos cooperativos están regulados en legislación propia: Decreto-Ley 335/99, de 20 de agosto (cooperativas agrícolas); Decreto-Ley 523/99, de 10 de diciembre (cooperativas de comercialización); Decreto-Ley 522/99, de 10 de diciembre (cooperativas de consumo); Decreto-Ley 24/91, de 11 de enero, con las modificaciones del Decreto-Ley 230/95, de 12 de setiembre; Decreto-Ley 320/97, de 25 de noviembre; Decreto-Ley 102/99, de 31 de marzo; y Decreto-Ley 142/2009, de 16 de junio (cooperativas de crédito); Decreto-Ley 313/81, de 19 de noviembre (cooperativas culturales); Decreto-Ley 441-A/82, de 6 de noviembre (cooperativas de enseñanza); Decreto-Ley 502/99, de 19 de noviembre (cooperativas de vivienda y construcción); Decreto-Ley 312/81, de 18 de noviembre (cooperativas pesqueras); Decreto-Ley 309/81, de 16 de noviembre (cooperativas de producción operaria); Decreto-Ley 323/81, de 4 de diciembre (cooperativas de servicios); Decreto-Ley 7/98, de 15 de enero (cooperativas de solidaridad social).

<sup>5</sup> Se utilizó el directorio del Cases - Instituto António Sérgio para a Economia Social. Los datos sobre el número total de cooperativas provienen del INE – Instituto Nacional de Estatística.

Consideramos que la muestra obtenida (2,8%) es representativa, ya que refleja la distribución de la población nacional tanto por ramos cooperativos como en el territorio nacional, con la salvedad de que los resultados obtenidos deben considerarse una primera aproximación cuantitativa a la realidad socio-jurídica que se pretende caracterizar.

Se buscó indagar sobre el cumplimiento, por parte de las cooperativas, de los criterios en los que asienta la concesión a estas entidades del régimen de beneficios fiscales que la normativa tributaria establece en su favor. Resulta importante resaltar que algunos de dichos criterios, que se describirán más adelante, son únicamente condiciones para la aplicación de los beneficios fiscales cooperativos, mientras otros resultan de obligado cumplimiento al amparo del derecho cooperativo sustantivo.

## **2. LA PROBLEMÁTICA DE UN RÉGIMEN FISCAL COOPERATIVO DIFERENCIADO**

### **2.1. Las cooperativas como organizaciones empresariales mutualistas**

De la definición de empresa como una organización de factores productivos capaz de producir bienes o servicios destinados a su oferta mediante remuneración, con vista a la obtención de un excedente del precio de venta sobre el coste (Abreu, 2012: 211), se desprende que las cooperativas son organizaciones empresariales (Meira, 2009: 43-50; Abreu, 2012: 281; Alguacil Marí, 2010: 31).

Ateniéndonos por otra parte al concepto jurídico de lucro, que consiste en un incremento del patrimonio (Abreu, 2012: 283), conseguido mediante una actividad económica, y asumiendo que el ánimo de lucro significa el propósito de realizar ese incremento patrimonial, puede por tanto afirmarse que las cooperativas no tienen dicho ánimo de lucro, sino principalmente un fin mutualista<sup>6</sup>, ya que su finalidad no consiste en el aumento de su patrimonio ni del patrimonio de sus socios (tras la distribución de un lucro en la forma de dividendo), sino en proporcionar a los socios una ventaja económica que se produce directamente en su patrimonio al realizarse la actividad cooperativa (Abreu, 2012: 281). Además, tal ventaja económica se obtiene a través del ejercicio de una actividad llevada a cabo por la cooperativa con los socios (Abreu, 2012: 283; Meira, 2012a: 358-360). Lo dicho

---

<sup>6</sup> La cooperativa es una empresa que, como cualquier otra, se dedica a la producción de bienes o a la prestación de servicios, y cuyo propósito consiste en maximizar ganancias y minimizar costes. La cooperativa no es, por tanto, una «obra de beneficencia» o una «institución de caridad» (Verrucoli, 1962: 550), sino una organización empresarial con una finalidad notoriamente económica (Boettcher, 1981).

resulta aplicable a todo tipo de cooperativa, cualquiera sea su actividad, y es válido incluso para las cooperativas de solidaridad social que, en la acepción descrita, son también organizaciones empresariales (Meira, 2013b: 30; Abreu, 2012: 282).

Para resumir en pocas palabras la compleja esencia de las cooperativas, se trata de organizaciones empresariales que, a diferencia de las sociedades mercantiles: i) no tienen ánimo de lucro, sino que su objetivo es obtener ventajas económicas producidas directamente en el patrimonio de los socios; ii) dichas ventajas económicas producidas directamente en el patrimonio de los socios resultan del ejercicio de una actividad económica llevada a cabo por la cooperativa y en la que los socios deben participar (actividad cooperativizada) (Vargas Vasserot, 2006). Podría afirmarse entonces, como ya lo hacen algunas concepciones, que son los socios quienes verdaderamente realizan la actividad cooperativa, utilizando la cooperativa como un mero instrumento jurídico para esa realización (Chambers, 1947: 2). Por esta razón, el socio que no ejerza la actividad cooperativa no obtiene, en principio, ninguna ventaja económica. La conjunción de estos dos factores – tener como finalidad obtener ventajas económicas producidas directamente en el patrimonio de los socios, a través de un modo particular de ejercicio de una actividad que asienta en la participación activa de los socios en la actividad económica (como adquiriente de bienes o servicios a la cooperativa, como suministrador de bienes o servicios a la cooperativa, o bien como prestador de trabajo en el ámbito de la actividad cooperativa) – es lo que caracteriza el modelo mutualista de funcionamiento de las cooperativas (Vargas Vasserot, 2006). Y en correspondencia con el modelo de funcionamiento descrito, también el ánimo o finalidad de las cooperativas debe ser entendido como un ánimo mutualista (Meira, 2012a).

## **2.2. La tributación de las cooperativas – perspectiva general**

Con respecto a la tributación de las cooperativas, se pueden identificar dos tendencias principales al comparar los sistemas jurídicos europeos continentales con los anglosajones. En los primeros, la concepción predominante es que, al contrario de las sociedades mercantiles, las cooperativas cumplen una función social de gran relevancia y por esa razón deben gozar de una protección especial (Fajardo García, 2013; Hinojosa Torralvo, 2010), incluyendo una protección fiscal<sup>7</sup>. En los segundos, de los que son ejemplos los Estados Unidos de América,

---

<sup>7</sup>El principio de protección del sector cooperativo y social [pár. f) del art. 80 de la Constitución de la República Portuguesa] fundamenta bien las discriminaciones positivas que el legislador concede al sector, bien como la previsión de medidas materiales que permitan su desarrollo (Meira, 2013b: 42-45). En consonancia con este principio, el art. 85 de la CRP consagra, en su núm. 1, el estímulo y el apoyo a la creación y a la actividad de la

Reino Unido<sup>8</sup> y Canadá,<sup>9</sup> la concepción general es que las cooperativas requieren un trato fiscal especial porque los ingresos o ganancias de las cooperativas no forman verdaderamente una renta de las cooperativas sino de sus socios (Petrou, 2013: 311; Chambers, 1947: 99).

Como se deduce de inmediato, los problemas conceptuales que plantean las dos concepciones son distintos, aunque terminen solapándose con frecuencia. Este artículo se ocupa, naturalmente, de la concepción que afecta sobre todo a los países de Europa continental. Y dentro de ésta, se toma como referencia el régimen fiscal cooperativo portugués que, a su vez, presenta bastantes especialidades cuando se lo compara con otros sistemas próximos, como el español o el italiano (Aguiar, 2014). Sin embargo, primeramente se exponen en breves líneas los marcos conceptuales de la protección fiscal de las cooperativas.

### **2.3. Marcos conceptuales de la protección fiscal de las cooperativas**

Se ha mencionado la existencia de dos concepciones principales en lo concerniente a la tributación de las cooperativas, una de las cuales adoptada en los sistemas anglosajones, la otra en los sistemas europeos continentales. Para la primera, el régimen fiscal especial de las cooperativas estaría justificado por el hecho de que el resultado contable de las cooperativas no es una renta de la cooperativa (Ish, 1975; Pigou, 1920: 161), sino de los socios. Para la segunda, el régimen fiscal especial de las cooperativas estaría justificado por una necesidad de protección de las cooperativas, teniendo en cuenta su función social. En términos teóricos, la consecuencia inmediata de la puesta en práctica de cada una de estas concepciones resulta evidente: para la segunda concepción, el régimen fiscal especial de las cooperativas asienta en la dogmática de los beneficios fiscales. Para cada aspecto del régimen fiscal de las cooperativas hay que averiguar, en primer lugar, en qué medida se trata de un beneficio fiscal, y en segundo, si tal beneficio fiscal se justifica y es el adecuado (Tipke & Lang, 2005: 808). Al contrario, la segunda concepción se sustrae al campo de los beneficios fiscales y debe analizarse de acuerdo con el principio de capacidad contributiva. Donde no existe capacidad contributiva no deberá haber lugar a tributación (Ish, 1975: 45), con lo que, si las cooperativas no tienen lucros, no puede aplicarse imposición alguna sobre la renta.

---

cooperativa; y en su núm. 2, garantiza que «la ley definirá los beneficios fiscales y financieros de las cooperativas, y bien así las condiciones más favorables para la obtención de crédito y apoyo técnico».

<sup>8</sup> Sobre el régimen fiscal cooperativo australiano, Snaith, 2013, 735-737.

<sup>9</sup> Sobre el régimen fiscal cooperativo canadiense, Petrou, 2013, 311-313.

En lo que respecta a la concepción vigente en Portugal y en la mayoría de los países europeos continentales, donde el régimen fiscal de las cooperativas constituye un instrumento de protección del sector cooperativo, la teoría sobre las bases conceptuales de la protección fiscal de las cooperativas requiere aún una elaboración exhaustiva<sup>10</sup>. Pero si nos atenemos a la idea anteriormente expuesta, de que cualquier régimen fiscal de las cooperativas dentro de las concepciones “proteccionistas” debe ajustarse a la dogmática de los beneficios fiscales, se nos ofrece un conjunto de elementos jurídicos que deben tomarse como soporte de esa concepción, dado que ya han sido ampliamente validados por la doctrina justributarista.

El primer marco jurídico que hay que tener en cuenta es el principio constitucional de igualdad tributaria, que se opone a cualquier discriminación negativa o positiva en materia tributaria (Rodrigo Ruiz, 2003: 202; Nabais, 1998: 638). Sin embargo, el principio de igualdad tributaria no resulta incompatible con la existencia de beneficios fiscales (Tipke&Lang, 2005: 807), si bien plantea exigencias estrictas para la creación de beneficios fiscales. Según el principio de igualdad tributaria, sólo puede aprobarse un beneficio fiscal si este tiene por finalidad proteger un bien social (Tipke & Lang, 2005: 807) con un valor jurídico equivalente al principio de igualdad tributaria, lo que implica que deba tratarse de un valor constitucionalmente reconocido (Rodrigo Ruiz, 2003: 204) o con fundamento constitucional; en segundo lugar, el beneficio fiscal tiene que ser necesario y adecuado (Tipke & Lang, 2005: 808) para alcanzar el objetivo deseado, que consiste en la protección del bien social elegido (Tipke & Lang, 2005: 808), y tiene que ser proporcional, o sea, no sobrepasar la medida necesaria para alcanzar el objetivo deseado (Pereira *et al.* 1998: 28). Las exigencias descritas podrían formar en su conjunto el segundo marco jurídico que hay que tener en cuenta a la hora de establecer un beneficio fiscal.

El tercer marco jurídico que habría que considerar al analizar un régimen fiscal cooperativo favorable es un aspecto bastante debatido en fechas recientes y sobre el que existe un consenso mucho menor. Nos referimos al problema de la interacción entre los regímenes fiscales cooperativos favorables y las reglas europeas sobre ayudas de estado.<sup>11</sup> En el caso portugués, el problema ha sido tratado en el plano legislativo al amparo del principio de neutralidad de los beneficios fiscales (Pereira *et al.* 1998: 28).

---

<sup>10</sup> Se llama la atención, sin embargo, sobre la existencia de varios estudios que tratan aspectos conceptuales del régimen fiscal de las cooperativas, como, por ejemplo Calvo Ortega, 2005; Rodrigo Ruiz, 2003; o Elena Días, 1990, entre muchos otros.

<sup>11</sup> La bibliografía sobre el tema es extensa: Fajardo García, 2013; Cusa, 2013: 51-64; Rodrigo Ruíz, 2010; Alguacil Marí, 2010; Tejerizo López, 2010; Hinojosa Torralvo, 2010; Romero Civera, 2010.

## **2.4. El modelo de funcionamiento mutualista (“cooperativo”) como objeto de protección fiscal**

Los regímenes fiscales cooperativos “proteccionistas” están justificados por la función social especialmente importante que realizan las cooperativas (Fajardo García; Stracke, 1997: 39; Hinojosa Torralvo, 2010: 77). Ahora bien, esta función social depende de que la cooperativa funcione en sintonía con el modelo mutualista. De cara a la emergencia de formas híbridas de cooperativas, que no se dirigen exclusivamente a la realización del fin mutualista sino al incremento de sus resultados financieros (Sarina, 2013: 226), el legislador fiscal tiene que establecer criterios cuya aplicación garantice que el régimen fiscal cooperativo sólo beneficia, dentro de la actividad cooperativa, la zona de la mutualidad, excluyendo todo lo que, aún bajo la forma legal cooperativa, no se concilia con el fin mutualista.

Conviene por consiguiente recordar cuál es el núcleo del modelo de funcionamiento mutualista. Una primera característica consiste en que los socios de la cooperativa son los destinatarios principales de la actividad cooperativa (Namorado, 2000, 181-186). Aunque con personalidad jurídica propia<sup>12</sup>, la cooperativa no tiene un fin autónomo con respecto a sus miembros (Duarte, 2012: 483-487), sino que consiste en un instrumento a través del cual los socios se entreyudan (cooperan) para la realización de sus propios intereses económicos. Una segunda característica reside en la obligación jurídica de los socios de participar en la actividad de la cooperativa (Meira, 2009: 212-220). Esta obligación se materializa de distintas maneras, dependiendo del objeto específico de la cooperativa y del sector de actividad (Vargas Vasserot, 2006: 105-198). Pero sea cual fuere ese modelo concreto, la participación del socio en la actividad cooperativa constituye siempre el mecanismo básico para el desarrollo del objeto social de la cooperativa y la obtención de la ventaja mutualista (Meira, 2012a: 369-273; Llobregat Hurtado, 1991: 20-46).

El modelo de funcionamiento mutualista tal como se acaba de describir tiene importantes consecuencias. La primera es que, si bien las operaciones económicas entre la cooperativa y los miembros por medio de las que se realiza el objeto cooperativo son esenciales a la mutualidad, ya las operaciones con terceros no lo son, aunque puedan resultar necesarias para garantizar la sostenibilidad empresarial de la cooperativa (Meira, 2012b). Otra consecuencia es que, asentando la mutualidad en la realización *del objeto cooperativo* mediante las relaciones de la cooperativa con los socios, si la cooperativa practica operaciones

---

<sup>12</sup> Arts. 2.1 y 16 del Código Cooperativo.

económicas no directamente relacionadas con su objeto, esas operaciones serán necesariamente ajenas al ámbito de las relaciones mutualistas (Vargas Vasserot, 2006: 199-227).

### **3. EL RÉGIMEN FISCAL COOPERATIVO PORTUGUÉS**

#### **3.1. El estatuto fiscal general de las cooperativas**

En el derecho portugués las cooperativas son sujetos pasivos del impuesto sobre la renta de las personas jurídicas<sup>13</sup>, sin que se les reconozca allí ninguna especialidad. Además, la ley que regula dicho impuesto estipula que los “excedentes cooperativos” formen parte del resultado contable de la cooperativa, a efectos de calcular su beneficio imponible<sup>14</sup>.

Las cooperativas son igualmente sujetos pasivos de todos los demás impuestos que forman parte del sistema fiscal y en particular del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), del Impuesto Municipal sobre Inmuebles (IMI), del Impuesto Municipal sobre las Transmisiones Inmuebles (IMT) y del Impuesto de Timbre.

#### **3.2. Los regímenes de exención – requisitos para su aplicación**

El régimen fiscal cooperativo portugués cuenta con un sistema de exenciones establecido al margen de los impuestos descritos, que abarca el impuesto sobre la renta, los impuestos sobre el patrimonio inmobiliario y sobre las transmisiones inmuebles y el impuesto de timbre<sup>15</sup>. Con el fin de garantizar que el régimen fiscal cooperativo actúa de una forma selectiva para proteger únicamente la zona de la mutualidad, la normativa portuguesa sigue un modelo distinto tanto del sistema español<sup>16</sup> como del sistema italiano<sup>17</sup>. La normativa empieza por separar dos grandes grupos de ramos cooperativos (Aguiar, 2014). Un primer grupo, que en adelante se designará “Grupo A”, incluye las cooperativas agrícolas, culturales, de consumo, de vivienda y construcción y de solidaridad social. El segundo grupo, al que en adelante llamaremos “Grupo B”, incluye las cooperativas de comercialización, de crédito, de producción operaria, de artesanía, de pesca, de enseñanza y de servicios.

---

<sup>13</sup> Art. 2.1 del Código del Impuesto sobre las Personas Jurídicas.

<sup>14</sup> Artículo 17.2 del Código del Impuesto sobre las Personas Jurídicas.

<sup>15</sup> Art. 66-A del Estatuto de Beneficios Fiscales (EBF).

<sup>16</sup> Para una descripción del sistema fiscal cooperativo español, *vd.* Arana Landín, 2012.

<sup>17</sup> Sobre el sistema fiscal cooperativo italiano, *vd.* Dili, 2007.

Los regímenes de exención para estos dos grupos no sólo dependen de la observancia de distintos requisitos, sino producen efectos muy diferentes. Conviene por ello entender la razón de esta división. La división de las cooperativas en estos dos grupos tiene su génesis en una legislación de 1929<sup>18</sup> y se ha conservado, en nuestra opinión, por un fenómeno de inercia legislativa (Aguiar, 2014). Supuestamente, en el “Grupo A” se encontrarían los ramos cooperativos en los que las operaciones generadoras de ingresos se realizan normalmente con los socios, lo que significa, dicho de otro modo, que la mutualidad se lleva a cabo mediante unas relaciones en las que son los propios socios quienes adquieren los servicios o los bienes ofrecidos por las cooperativas. Por ejemplo, en una cooperativa de vivienda y construcción los ingresos de la cooperativa resultan, normalmente, de servicios prestados a los socios por la cooperativa. Los socios pagarán a la cooperativa un precio normalmente por debajo del precio de mercado, residiendo en esa diferencia (entre el precio de mercado y el precio pagado por el socio) la ventaja mutualista. En el “Grupo B” estarían los ramos cooperativos en los que las operaciones generadoras de ingresos se realizan normalmente entre la cooperativa y entidades que no son miembros (Aguiar, 2014), centrándose la mutualidad (la cooperación) en la prestación de trabajo por parte de los socios a las cooperativas. En otras palabras, la mutualidad reside en la organización del trabajo de los socios y la ventaja mutualista del socio consiste en la remuneración, por encima de la remuneración vigente en el mercado, así como en su derecho de participar en la organización y en la oferta de su trabajo en el mercado.

Para el “Grupo A”, el legislador traza una frontera entre mutualidad y “no mutualidad” similar a la que se establece en el régimen fiscal cooperativo español entre “resultados cooperativos” y “resultados no cooperativos”<sup>19</sup> (Vargas Vasserot y Aguilar Rubio, 2004: 131). Esta línea divisoria queda definida gracias al concepto de “operaciones con terceros”, que, según la doctrina cooperativista, son las operaciones realizadas entre la cooperativa y entidades no miembros *dentro del objeto social de la cooperativa* (Vargas Vasserot, 2006: 199-211; Meira, 2012b). Para el legislador fiscal, las “operaciones con terceros”, en este grupo de cooperativas, no pertenecerían a la zona de la mutualidad y por ese motivo no beneficiarían de la exención fiscal. También en este primer grupo de ramos cooperativos, el

---

<sup>18</sup> Decreto 16731, de 13 de abril de 1929.

<sup>19</sup> En las cooperativas pueden identificarse tres tipos principales de resultados: los resultados cooperativos, llamados excedentes, correspondientes a los resultados provenientes de la actividad económica ejercida entre la cooperativa y sus miembros (actividad cooperativizada); los resultados extracooperativos correspondientes a los resultados provenientes de las operaciones con terceros; y los resultados extraordinarios, provenientes de actividades ajenas al fin social de la cooperativa. [Esta distinción está expresamente prevista en la legislación cooperativa española (v.g. art. 57 de la Ley Estatal de Cooperativas – Ley 27/1999, de 16 de julio). Sobre esta distinción, *vd.* Gemma Fajardo, 1997: 120 ss; y Paniagua Zurera, 2005: 659-686.

legislador delinea una segunda divisoria entre mutualidad y “no mutualidad” a través del concepto de “actividades ajenas a los fines propios de las cooperativas”<sup>20</sup>. Sin detenernos en el problema de la interpretación jurídica de esta norma (Aguar, 2014), diremos únicamente que con esta segunda divisoria el legislador pretende excluir del ámbito de la protección fiscal las operaciones que no formen parte *del núcleo del objeto social cooperativo*, incluyendo las actividades previstas en los estatutos a título complementario (Aguar, 2014). Por lo tanto, todas las actividades previstas en los estatutos, aunque no formen parte del *objeto principal* de la cooperativa, quedan dentro del perímetro de la exención, mientras las actividades no previstas en los estatutos quedarían fuera del ámbito de la mutualidad y, por consiguiente, del perímetro de la exención fiscal. De lo expuesto resulta que en este primer régimen de exención no se distingue entre cooperativas exentas y no exentas, sino entre operaciones exentas y no exentas.

Con respecto al régimen fiscal aplicable al Grupo B, hay que tomar en consideración que este régimen adopta como patrón las cooperativas de trabajo (producción operaria), en que los ingresos cooperativos son generados por medio de operaciones con entidades no miembros (clientes). Para este grupo de cooperativas, la frontera entre las zonas de mutualidad y de “no mutualidad” ya no radica en las características de las operaciones efectuadas por la cooperativa, sino en determinadas características de la propia cooperativa que pudieran funcionar como indicadores de su pureza mutualista (Cusa, 2013: 46-50). Así, para acogerse al régimen de exención, las cooperativas de este segundo grupo (Grupo B) tendrán que cumplir dos condiciones simultáneas: un 75% de los trabajadores de la cooperativa deberán ser socios y el 75% de los socios deberán ser trabajadores de la cooperativa. A fin de simplificar la terminología que se utiliza en el presente estudio, pasaremos a referirnos a este criterio como “estructura prevalentemente mutualista del factor trabajo”. A diferencia del grupo anterior, en este segundo régimen (Grupo B), existen cooperativas exentas y cooperativas no exentas.

Además de los requisitos específicos establecidos para los dos grupos de ramos cooperativos mencionados, la normativa establece como condición general aplicable a toda cooperativa para que pueda acogerse a cualquiera de los regímenes de exención, que la cooperativa se encuentre “constituida, registrada y funcionando al abrigo del Código

---

<sup>20</sup> La legislación española habla en “fines específicos de la cooperativa” (art. 21.3 de la Ley 20/1990, de 19 de diciembre).

Cooperativo”<sup>21</sup>. Del art. 2.1 del Código Cooperativo resulta que el funcionamiento de las cooperativas asienta en la obediencia a los principios cooperativos enunciados en el art. 3 del mismo código, los cuales coinciden con los principios cooperativos proclamados por la Alianza Cooperativa Internacional, y que en el orden jurídico portugués tienen carácter vinculante por imposición constitucional<sup>22</sup> (Meira, 2011). Del contexto descrito resulta que, en el ordenamiento jurídico portugués, el funcionamiento de las cooperativas se caracteriza por los principios de: la participación de los socios en la realización del objeto cooperativo; la gestión democrática de la cooperativa por parte de sus miembros; la orientación de la gestión hacia los miembros; la autonomía e independencia ante las autoridades públicas y otras entidades externas; y la transparencia, que se concretiza en el derecho de los socios a la información y en el poder de control y de fiscalización que ejercen la junta general y el consejo fiscal sobre el órgano de administración de la cooperativa (Meira, 2013a). Estos requisitos de funcionamiento de acuerdo con los principios cooperativos son igualmente importantes a la hora de garantizar que el régimen fiscal cooperativo proteja únicamente las entidades que funcionan según el modelo mutualista.

## **4. ANÁLISIS EMPÍRICO**

### **4.1. Estructura de la encuesta**

La encuesta llevada a cabo tuvo como primer propósito indagar hasta qué punto los requisitos descritos para que las cooperativas puedan beneficiar del régimen de exención fiscal se encuentran presentes en la realidad cooperativa portuguesa. En otras palabras, se trató de averiguar si las cooperativas existentes en la actualidad en Portugal funcionan predominantemente según un modelo mutualista, tal como la normativa fiscal lo entiende y como ya se ha puntualizado<sup>23</sup>. Obviamente, la concepción del modelo mutualista que plasma la normativa fiscal es, en algunos aspectos, un modelo mutualista simplificado, si tomamos como referencia toda la complejidad de la mutualidad cooperativa proyectada por el derecho sustantivo. Tal simplificación, sin embargo, es una característica necesaria y usual del derecho tributario, de cara a la complejidad de las realidades económicas, jurídicas y sociales que se abordan. Por ello, durante la lectura de este estudio debe tenerse siempre presente que no se busca contestar a la cuestión de si las cooperativas existentes funcionan según el modelo mutualista plasmado por el derecho cooperativo, sino únicamente averiguar si las

---

<sup>21</sup> Art. 66-A.13 del EBF – Estatuto de Beneficios Fiscales.

<sup>22</sup> Arts. 61. 2, y 82. 4, al. a), de la Constitución de la República Portuguesa (CRP).

<sup>23</sup> Ver el punto III.2

cooperativas en la actualidad tienden a adaptarse al modelo mutualista tal como este modelo fue traducido por la normativa fiscal.

Pueden proponerse tres situaciones hipotéticas preliminares. La primera, que las cooperativas tiendan a adaptarse al modelo mutualista según los criterios de la normativa fiscal, en cuyo caso puede considerarse que el régimen tributario, a pesar de su vetustez, conserva su eficacia como instrumento de protección de la mutualidad. La segunda, que las cooperativas tiendan a apartarse del modelo mutualista según los criterios de la normativa fiscal, en cuyo caso debería concluirse que el régimen fiscal ya no resulta eficaz en lo que concierne a la protección de la mutualidad cooperativa. La tercera, por último, que las cooperativas muestren una tendencia a atenerse *formalmente* al modelo mutualista según los criterios fiscales, pero que al mismo tiempo el fenómeno vaya acompañado de una “desmutualización” real. De confirmarse esta tercera hipótesis, habrá que concluir que el régimen fiscal no sólo no está adaptado para proteger la mutualidad cooperativa sino que, además, adolece de deficiencias técnicas que obstan a la eficacia del sistema, las cuales pueden también derivar de una obsolescencia del régimen fiscal frente a la realidad cooperativa actual.

A fin de verificar las hipótesis enumeradas, se plantearon las siguientes cuestiones:

- A. ¿Las cooperativas definen su objeto y delimitan sus actividades de modo a que se pueda clasificar rigurosamente el sector de actividad en el que la cooperativa opera para efectos de aplicar la norma de exención fiscal?
- B. ¿Qué importancia relativa tienen en los resultados de las cooperativas las operaciones ajenas a su objeto estatutario?
- C. ¿Las cooperativas identifican separadamente en su contabilidad las operaciones que realizan con terceros?
- D. ¿Qué parte de la actividad cooperativa representan las “operaciones con terceros”?
- E. ¿Qué porcentaje de las cooperativas que forman el Grupo B cumplen el criterio de la “estructura prevalentemente mutualista del factor trabajo”?

## **4.2. Las actividades de las cooperativas y el objeto estatutario**

### *4.2.1. La definición del objeto*

La definición del objeto de las cooperativas constituye uno de los aspectos clave para la aplicación del régimen de exenciones vigentes, por dos motivos principales, que se desprenden de lo dicho hasta aquí. Por una parte, el régimen de exenciones se basa en una división de las cooperativas según su ramo de actividad, lo que a su vez depende de cómo se define la actividad de cada cooperativa en los respectivos estatutos. Es decir que según cuál sea su objeto estatutario, la cooperativa quedará integrada en el “Grupo A” o en el “Grupo B”. Y, por otra parte, el objeto de la cooperativa – la actividad empresarial que la cooperativa debe ejercer con los socios – constituye el punto de partida para definir las operaciones no conectadas con el “fin propio de las cooperativas” e incluso las “operaciones con terceros”. Por consiguiente, para las cooperativas del “Grupo A”, la definición del objeto estatutario constituye la base sobre la que se traza la frontera entre la mutualidad y la “no mutualidad”, y entre las actividades exentas y no exentas.

Para analizar esta cuestión, dividimos las cooperativas según considerásemos que su objeto estaba definido de una forma abierta (cooperativas con un “objeto abierto”) o que su objeto está definido de una forma cerrada (cooperativas con un “objeto cerrado”). Por “objeto abierto” entendemos una fórmula que deja totalmente abierto el abanico de actividades que la cooperativa puede realizar, de tal forma que ese objeto no queda delimitado por referencia a una actividad específica ni a un grupo de actividades específicas, ni siquiera a una complementariedad con el objeto principal. Se tuvo en consideración la necesidad de las cooperativas, como cualquier organización empresarial, de desarrollar actividades no estrictamente comprendidas en su objeto, pero que están conectadas con ese objeto, situaciones que no se incluyeron en lo que se ha definido como “objeto abierto”. Como “objeto abierto” consideramos únicamente aquellas formulaciones constantes en los estatutos que no definen con precisión las actividades que la cooperativa puede desarrollar con carácter regular, dejando abierta la puerta para que la cooperativa pueda realizar cualquier actividad económica (sin entrar en el análisis de la licitud de las cláusulas de los estatutos de las

cooperativas formuladas en los términos indicados, a luz del derecho cooperativo portugués)<sup>24</sup>.

Las fórmulas utilizadas en la definición del objeto en los casos que consideramos “objeto abierto” pueden ser: “la cooperativa podrá subsidiariamente realizar actividades de otros sectores, necesarias para satisfacer las necesidades de sus miembros”; “promocionar o apoyar iniciativas de interés para los miembros”; “la creación y gestión de servicios de interés común”; “la cooperativa tiene como objeto la realización de acciones de apoyo al desarrollo integrado del territorio en el plano social, cultural y medioambiental, contribuyendo a la promoción de la región a través actividades de apoyo al turismo, artesanía y cultura, valorización de los recursos endógenos del territorio, estudios socioeconómicos y prestación de servicios de formación profesional y educación”; “la cooperativa tiene como objeto la prestación de servicios a sus miembros en el ámbito de la administración y la gestión de condominios y espacios comunes, de la vida privada y cotidiana de los miembros y de sus necesidades culturales, recreativas y deportivas”; “la satisfacción de las necesidades económicas, sociales o culturales de sus miembros”; “promocionar el fortalecimiento del sector de la economía social, profundizando la cooperación entre el Estado y las organizaciones que lo integran, con la finalidad de estimular su potencial al servicio del desarrollo socioeconómico del País”; “otras actividades propias y relativas a otros ramos del sector cooperativo”; “otras actividades complementarias o accesorias por deliberación de la Asamblea General”.

La relevancia de la cuestión para el tema que nos ocupa resulta evidente. Las cooperativas con un “objeto abierto” pueden, en cualquier momento y con independencia del ramo cooperativo en que se encuadren, ejercer cualquier actividad generadora de rentas. Una vez que su objeto está definido de un manera abierta, a la administración fiscal no le es posible definir el ramo o ramos cooperativos reales en que operan esas cooperativas, ni, a la vista de las actividades ejercidas durante un determinado año fiscal, determinar si dichas rentas generadas mediante tales actividades están conectadas con “el fin propio de la cooperativa”. Asimismo, la administración fiscal no tendría forma de delimitar con precisión

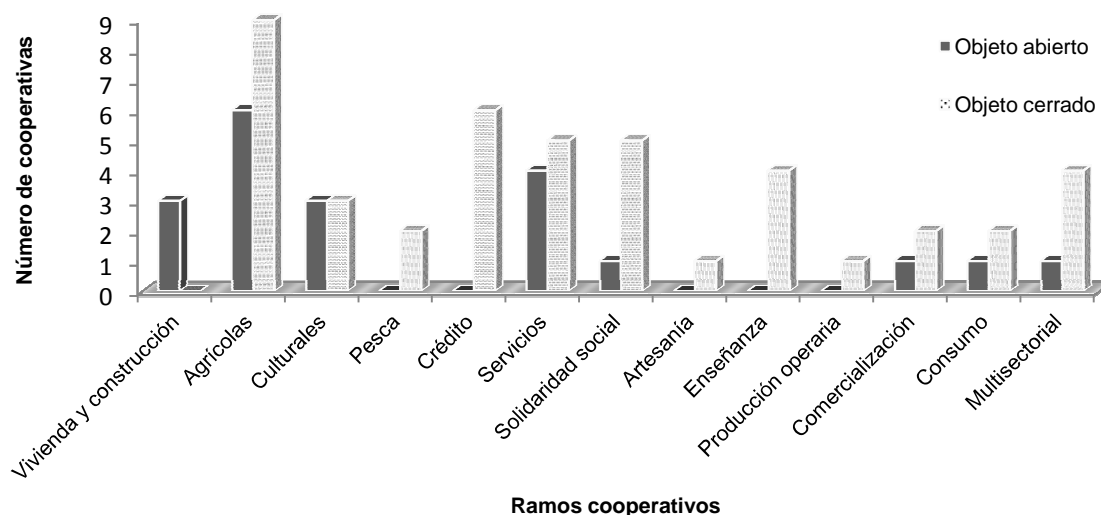
---

<sup>24</sup> Según al art. 11.2 del Código de las Sociedades Mercantiles, que se aplica subsidiariamente a las cooperativas por fuerza del art. 9 del Código Cooperativo, las sociedades deben definir de manera precisa la actividad o las actividades en que consiste el objeto societario, eliminado por esta vía la posibilidad de una indicación vaga o imprecisa de las actividades sociales.

las “operaciones con terceros”, dado que éstas son únicamente operaciones realizadas dentro del objeto de la cooperativa (Meira, 2012b).

En la muestra considerada de 64 cooperativas, 19 tienen un “objeto abierto”, lo que significa un porcentaje superior al 31%. Hay que concluir por tanto que el peso relativo de cooperativas con un “objeto abierto” (que pueden, según sus estatutos, desarrollar cualquier actividad económica) es muy relevante. Para las cooperativas del “Grupo A”, la elevada expresión del fenómeno constituye un obstáculo significativo a la aplicación correcta del régimen fiscal cooperativo. Según sugieren estos datos, para el 31% de las cooperativas, ninguna operación puede considerarse ajena a sus “fines propios”. Por ejemplo, si una cooperativa agrícola, “con un objeto abierto” ejerce la actividad de venta de materiales de construcción, esta actividad no podría considerarse, a efectos de la normativa fiscal, una actividad ajena al “fin propio” de la cooperativa, lo cual conllevaría la exclusión de las respectivas rentas del perímetro de la exención.

**Figura 1.** Distribución del "objeto abierto" y del "objeto cerrado" por ramos cooperativos



En la figura 1 se observa que la existencia de un “objeto abierto” es más común en ciertos ramos cooperativos que en otros. En dos ramos cooperativos, el crédito y la enseñanza, el fenómeno es casi inexistente. En el primer caso, la razón podría relacionarse con la legislación general de la actividad bancaria<sup>25</sup>, que impide a las entidades bancarias el ejercicio de otras actividades, mientras en el segundo, ello podría deberse a la especificidad de la

<sup>25</sup> Art. 4 del Decreto-Ley 298/92, de 31 de diciembre.

actividad. Por otra parte, la ilustración 1 apunta tres ramos en los que la incidencia del fenómeno podría ser más acentuada: vivienda y construcción, agricultura, y servicios.

#### *4.2.2. Ejercicio de actividades no incluidas en el objeto*

Si en el punto anterior hemos tratado el problema de la definición del objeto estatutario de las cooperativas, en este punto se aborda la cuestión del ejercicio de actividades no previstas en los estatutos cooperativos, ya sea en simultáneo con el ejercicio del objeto estatutario o en exclusiva (se constató que el 5% de las cooperativas inquiridas declaran no ejercer en absoluto la actividad que constituye su objeto principal). El ejercicio de actividades no comprendidas en el objeto estatutario debe ser interpretado como indicativo de una hibridación de la cooperativa, ya que tiene el propósito de aumentar la rentabilidad de la empresa y no de realizar el fin mutualista.

Sobre la primera situación, cabe mencionar una elevada incidencia del ejercicio de actividades no previstas en los estatutos<sup>26</sup>. De hecho, casi un 16% de las cooperativas declara desarrollar actividades no previstas en sus estatutos, ni como objeto principal ni como actividad complementaria, siendo que el 11% corresponde al “Grupo A” y el 5% al “Grupo B”. Cabe observar que estas actividades, según los datos resultantes de la encuesta realizada, alcanzan entre el 1% y el 58% del volumen de negocio de las cooperativas. Para las cooperativas del “Grupo A”, este dato significa que esas cooperativas realizan actividades no exentas que pueden alcanzar un valor muy significativo con relación al volumen de negocio total. Ya para el “Grupo B”, en cambio, las actividades no previstas en los estatutos realizadas generan rentas que, en principio, quedan exentas de impuesto si la cooperativa cumple con los requisitos para beneficiar de la exención. En cualquiera de los dos casos, los datos parecen indicar la emergencia de un fenómeno de hibridación de algunas cooperativas, que puede tener una expresión relevante y que debería ser tomado en consideración por la legislación tributaria.

### **4.3. Las operaciones con terceros**

Para analizar la problemática de las “operaciones con terceros”, hemos dividido el análisis según los dos regímenes o grupos fiscales cooperativos descritos con anterioridad<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Al amparo del art. 9 do Código Cooperativo y del art. 142.1 al. d) del Código de Sociedades, el ejercicio de una actividad no comprendida en el objeto estatutario de la cooperativa constituye causa de disolución administrativa o por deliberación de la junta general.

<sup>27</sup> Ver punto III.2.

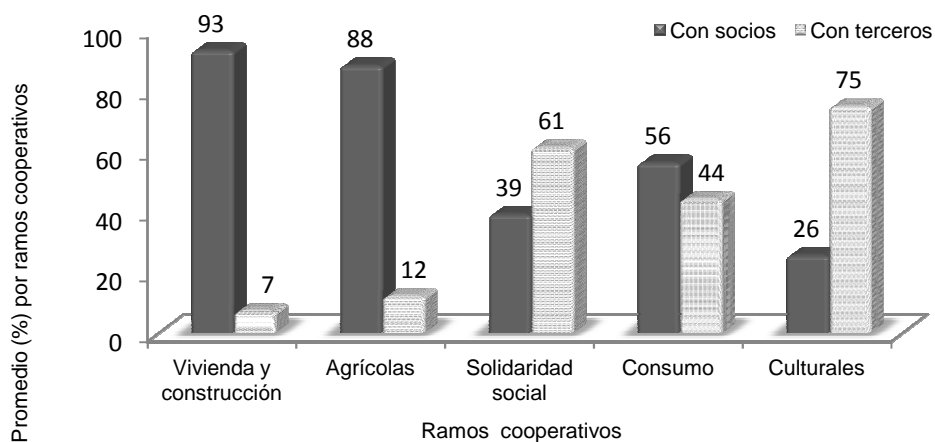
Para el “Grupo A”, el legislador utiliza el concepto de “operaciones con terceros” para delimitar la mutualidad, que goza de protección fiscal, de la “no mutualidad”, que no goza de esa protección.<sup>28</sup> Por esta razón, la cuantificación que resulte de los datos recogidos sobre la incidencia de “operaciones con terceros” en este grupo de cooperativas tiene un significado particular. Por otro lado, para el “Grupo B”, el hecho de que lleven o no a cabo “operaciones con terceros” no tiene ninguna relevancia fiscal. Por ese motivo, el análisis de la incidencia de las “operaciones con terceros” en este grupo de cooperativas no adquiere un significado distinto del anterior, porque las cooperativas de este grupo no tienen, en principio, ninguna motivación fiscal para limitar el nivel de este tipo de operaciones, por lo que la comparación entre los datos arrojados por los dos grupos puede ser también reveladora.

Sobre este punto se preguntó a las cooperativas: si realizan o no “operaciones con terceros”; qué porcentaje alcanzan tales operaciones en el total de sus operaciones; si separan en su contabilidad las “operaciones con terceros” de las operaciones con socios; cómo hacen esa separación. Las primeras dos preguntas son las preguntas principales, mientras la tercera y la cuarta deberán ser analizadas como preguntas “filtro”.

---

<sup>28</sup> La temática de la separación de las operaciones “con terceros” y “con socios” desde la perspectiva de sus efectos sobre los resultados disponibles fue tratada con interesantes resultados por LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G., FERNÁNDEZ GUADÁNO, J. & ITURRIOZ DEL CAMPO, J. (2005) Un estudio sobre la sensibilidad del coste asociado a la contabilización conjunta o separada de los resultados en la sociedad cooperativa, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N.º 51, pp. 167-183. Sobre el mismo tema se puede ver también ITURRIOZ DEL CAMPO, J. (1999) Las operaciones con terceros en las sociedades cooperativas. La posibilidad de realizar una contabilización conjunta, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N.º 67, págs. 123-138.

**Figura 2.** Operaciones con terceros en porcentaje del total y por ramos cooperativos del "Grupo A"



En lo que atañe a la primera cuestión, y limitándonos por ahora a las cooperativas del “Grupo A”, se constató que el 97% de las cooperativas realizan operaciones con terceros. Además, para las cooperativas que declaran realizar operaciones con terceros, este tipo de operaciones representa un promedio del 30% del total de sus operaciones, es decir un nivel bastante elevado en el total del volumen de negocio, lo que ya sería indicativo, de por sí, de algún fenómeno de desmutualización de las cooperativas portuguesas, lo que supone una escasa eficacia de la normativa fiscal en incentivar la mutualidad, atendiendo a que estas operaciones quedan fuera del perímetro de la exención. Pero este dato, como se verá adelante, puede no reflejar la realidad del fenómeno en su verdadera dimensión.

La ilustración 2 sugiere que la incidencia de operaciones con terceros no se distribuye de manera uniforme en todos los ramos cooperativos del “Grupo A”, y es muy superior en los ramos de solidaridad social (69%), de cultura (75%) y de consumo (44%).

Ya para el total del “Grupo B”, se constató que un 94% de las cooperativas realizan operaciones con terceros. Los resultados de la encuesta enseñan que, en este grupo, las operaciones con terceros representan un 42% del total, contra el 58% que corresponde a las operaciones con socios, números que evidencian para este grupo un claro fenómeno de desmutualización. Por otro lado, cabe subrayar la significativa diferencia entre la incidencia de las “operaciones con terceros” en el “Grupo A” y en el “Grupo B”, lo cual parece sugerir que el régimen de exención del “Grupo B” incentiva, o por lo menos propicia la desmutualización, más que el régimen del “Grupo A”.

Por otro lado, estos datos deben cotejarse con los resultados obtenidos en la pregunta filtro, “¿la contabilidad de la cooperativa está organizada de manera que separe las “operaciones con terceros” y las operaciones con socios (operaciones cooperativizadas)?”. Curiosamente, un 36% de las cooperativas declararon que en su contabilidad no separan las “operaciones con terceros” de las operaciones con socios. De este porcentaje, un 9% corresponde al “Grupo A”, en que las “operaciones con terceros” quedan excluidas del ámbito de la exención. Sin duda estos números plantean varios problemas sobre el modo de interpretar los datos concernientes a la incidencia de las “operaciones con terceros”. Uno de esos problemas, de incumbencia más directa para nuestro tema, es que, al no discriminar las operaciones con terceros en su contabilidad, las cooperativas del “Grupo A” imposibilitan que la administración tributaria les aplique correctamente el respectivo régimen fiscal. Esta dificultad para aplicar estrictamente la norma de exención resulta aún más agravada por el hecho de que las cooperativas no están obligadas, a diferencia de las sociedades mercantiles, a depositar los documentos contables en el registro mercantil<sup>29</sup>(Meira, 2009: 100-102). Otro problema emergente de los datos recogidos, que no puede dejar de mencionarse, se refiere a la posible existencia de un fenómeno de desmutualización más extenso que el indicado por los datos.

#### **4.4. Estructura prevalentemente mutualista del factor trabajo**

La segunda línea divisoria principal utilizada en la normativa fiscal para separar la zona de la mutualidad, que debe ser protegida fiscalmente, de la zona de “no mutualidad”, que no merecería dicha protección, está formada por la característica de la “estructura prevalentemente mutualista del factor trabajo”, como ya se ha explicado<sup>30</sup>. Esta característica consiste en que un 75% de los trabajadores sean socios y que también un 75% de los socios sean trabajadores de la cooperativa. En este punto se buscó indagar, en primer lugar, en qué medida las cooperativas son capaces de cumplir este requisito o en qué medida cumplir dicho requisito resulta una finalidad relevante para las cooperativas del Grupo B. Como encuadramiento previo, hay que subrayar que se trata de un criterio diseñado originariamente para las cooperativas de producción operaria. Hoy día, la normativa fiscal ha extendido este mismo requisito a todos los ramos cooperativos que forman el llamado “Grupo B”<sup>31</sup>. Si bien se puede afirmar que el modelo fundamental de mutualidad para algunas de las cooperativas

---

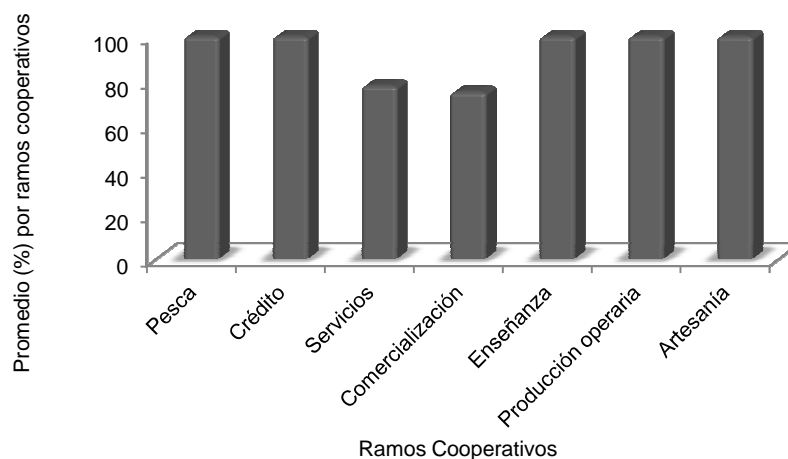
<sup>29</sup> Artículos 3, al. n) y 4 del Código del Registro Comercial.

<sup>30</sup> Ver supra punto III.2.

<sup>31</sup> Ver supra punto III.2

de este grupo continúa vinculado al factor trabajo, ello no se observa en todos los ramos por igual. Dentro de este grupo hay ramos cooperativos, como el crédito y la comercialización, en los que no consideramos que la mutualidad resida total o mayoritariamente en la “organización mutualista del factor trabajo”.

**Figura 3.** No observancia del criterio de la estructura prevalentemente mutualista del factor trabajo por ramos cooperativos del Grupo B



En lo que concierne a este punto, los resultados indican que sólo un reducido 4% de las cooperativas del grupo cumplen el criterio de la “estructura prevalentemente mutualista del factor trabajo”, contra un 90%<sup>32</sup> que no lo cumplen. Como puede verse en la figura 3, casi todos los sectores del grupo se acercan al 100% de no observancia de tal criterio, si bien habrá que relativizar estos datos con relación a algunos sectores - la pesca, la producción operaria y la artesanía, en los cuales la muestra es particularmente reducida (estos ramos totalizaron 4 cuestionarios).

## 5. CONCLUSIONES

La primera conclusión que se extrae del presente estudio es que, por su dimensión, el fenómeno designado en este trabajo como “objeto abierto” (que consiste en no definir el objeto con la precisión suficiente que permita identificar las actividades específicamente ejercidas por la cooperativa, como sería necesario para una aplicación correcta del régimen de exenciones) no resulta conciliable con el régimen de exención establecido en la normativa tributaria. La elevada incidencia del fenómeno de “objeto abierto” impide en particular una aplicación correcta de los criterios relativos a las “operaciones con terceros” y a las

<sup>32</sup> La suma no llega al 100% debido al número de cooperativas que no contestaron la pregunta.

“operaciones ajenas al fin propio de la cooperativa”. Por otra parte, la existencia de un “objeto abierto” hace que no sea posible determinar con rigor en qué régimen de exención debe encuadrarse la cooperativa.<sup>33</sup>

Con respecto al criterio de la “estructura prevalentemente mutualista del factor trabajo”, también utilizado en la normativa fiscal para trazar la frontera entre mutualidad y “no mutualidad”, los resultados muestran que una fracción muy reducida de las cooperativas lo cumplen, lo que significa que la aplicación estricta de la normativa fiscal excluiría a la mayoría de las cooperativas del “Grupo B” del régimen de exención.

Dentro de las hipótesis que establecimos como base de trabajo, habría que concluir que se comprueban tanto la segunda como la tercera hipótesis, en grados distintos y con incidencia diferente en los dos grupos de ramos cooperativos señalados.

Las cooperativas del “Grupo B” (de comercialización, de crédito, de producción operaria, de artesanía, de pesca, de enseñanza y de servicios) muestran una tendencia acentuada para apartarse del padrón tributario actual de mutualidad, al no observar el criterio de la “estructura prevalentemente mutualista del factor trabajo”, lo cual supone un elevado grado de ineficacia de la norma de exención para proteger el modelo empresarial mutualista. A pesar de que tal criterio parece estar particularmente desajustado con relación a algunos sectores, como el crédito, los datos recogidos muestran una elevada tasa de inobservancia en todos los ramos.

También con relación al “Grupo B”, los números sobre “operaciones con terceros” confirman claramente la emergencia del fenómeno de desmutualización. Los resultados apuntan por tanto para un evidente desajuste entre la norma fiscal de exención aplicable a este grupo y el fin perseguido por la misma.

En cuanto al “Grupo A”, los datos recogidos indican, *prima facie*, un nivel más elevado de coincidencia con los criterios que delimitan la zona de protección fiscal – operaciones con socios y actividades conectadas con el fin propio de la cooperativa. Sin embargo, el hecho de que un porcentaje elevado de cooperativas de este grupo declare no hacer una separación contable de las operaciones con terceros impone reservas sobre la validez de una conclusión acerca del grado de sintonía entre los criterios fiscales y la realidad cooperativa. Parece confirmarse así, sobre todo con respecto a este grupo, la tercera hipótesis

---

<sup>33</sup> Art. 66.1 del Estatuto de los Beneficios Fiscales.

planteada, de un desajuste de carácter técnico entre el régimen fiscal y la realidad cooperativa. Si bien es cierto que la legislación portuguesa no impone una separación contable entre las operaciones con miembros y con terceros, creemos poder concluir que hace falta un control externo más eficaz de los aspectos contables de las cooperativas, a fin de que el régimen de protección fiscal pueda cumplir su función.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ABREU, J. M. (2012) *Curso de Direito Comercial*, Vol. I, 8ª ed., Coimbra: Almedina. 423 p. ISBN: 978-972-40-4677-8.
- AGUIAR, N. (2014) A tributação do rendimento das cooperativas em Portugal, *Revista de Cooperativismo e Economia Social*, Nº 36, 2013/2014, pp. 55-80.
- ALGUACIL MARÍ, M. P. (2010) Condicionantes del régimen de ayudas de Estado en la fiscalidad de cooperativas, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 69, pp. 27-52.
- ARANA LANDÍN, S. (2012) *Régimen fiscal de las cooperativas*. Bilbao: Universidad del País Vasco. 230 p. ISBN: 978-84-9860-720-8
- BOETTCHER, E. (1981) *Las cooperativas en una economía de mercado*. Buenos Aires: Intercoop. 179 p. s/ISBN. Traducción de R.VILLEGAS VELÁSQUEZ.
- CALVO ORTEGA, R. (2005) La sociedad cooperativa europea. Un paso adelante en la fiscalidad de la economía social. En: CALVO ORTEGA, R. *Fiscalidad de las entidades de economía social: cooperativas, mutuas, sociedades laborales, fundaciones, asociaciones de utilidad pública, centros especiales de empleo, empresas de inserción social*. Madrid: Civitas, pp. 65-73. ISBN: 84-470-2354-0.
- CHAMBERS, E. (1947) *Should the earnings of co-operative associations be made subject to the federal income tax?* British Columbia: University of British Columbia. 148 p. s/ISBN.
- CUSA, E. (2013) *Le forme di impresa private diverse dalle società lucrative tra aiuti di Stato e Costituzione economiche europee, Costituzioni economiche europee*. Torino: G. Giappichelli Editore. 139 p. ISBN: 978-88-348-7833-0
- DILI, A. (2007) *L'Ires nelle società cooperative. Mutualità, ristori, agevolazioni*. Milán: Giuffrè Editore. 284 p. ISBN: 8814128294.
- DUARTE P. (2012): Reflexos jurídico-obrigacionais da cooperatividade nos negócios jurídicos celebrados pelas cooperativas de habitação e construção. En: MEIRA, D.

- Jurisprudência Cooperativa Comentada*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda, pp. 479-497. ISBN: 978-972-27-2118-9.
- ELENA DÍAS, F. (1990) Comentarios al proyecto de Ley sobre Fiscalidad Cooperativa. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, N° 58, pp. 79-90.
- FAJARDO GARCÍA, I. (1997) *La gestión económica de la cooperativa: responsabilidad de los socios*. Madrid: Tecnos. 246 p. ISBN: 84-309-3015-9.
- FAJARDO GARCÍA, I. G. (2013) La especificidad de las sociedades cooperativas frente a las sociedades mercantiles y la legitimidad de su particular régimen jurídico y fiscal según el tribunal de justicia de la Unión Europea, *Revista de Derecho Mercantil*, N° 288, pp. 189-222.
- HINOJOSA TORRALVO, J. J. (2010) Fiscalidad y financiación de las cooperativas: ¿a qué juega la Unión Europea? *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 69, pp. 73-89.
- ISH, D. (1975) Some Aspects of the Taxation of Canadian Co-operatives, *Canadian Tax Papers*, N° 57, pp.42-78.
- ITURRIOZ DEL CAMPO, J. (1999) Las operaciones con terceros en las sociedades cooperativas. La posibilidad de realizar una contabilización conjunta, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, N.º 67, pp. 123-138.
- LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G., FERNÁNDEZ GUADÁÑO, J. & ITURRIOZ DEL CAMPO, J. (2005) Un estudio sobre la sensibilidad del coste asociado a la contabilización conjunta o separada de los resultados en la sociedad cooperativa, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N.º 51, pp. 167-183.
- LLOBREGAT HURTADO, M. L. (1990) *Mutualidad y empresas cooperativas*. Barcelona: Bosch. 464 p. ISBN: 84-7698-143-0.
- MARTÍNEZ SEGOVIA, F.J. (2005) La relación cooperativizada entre la sociedad cooperativa y sus socios: naturaleza y régimen jurídicos, *Revista de Derecho de Sociedades*, N° 25, pp. 203-234.
- MEIRA, D. (2009) *O regime económico das cooperativas no direito português: O capital social*. Porto: Vida Económica. 390 p. ISBN: 978-972-788-292-2.
- MEIRA, D. (2011) O quadro jurídico-constitucional do cooperativismo em Portugal, *Cooperativismo e Economia Social*, N° 33, pp. 31-46.
- MEIRA, D. (2012a) Revisitando o problema da distinção entre excedente cooperativo e lucro societário, En: DUARTE, R. P., VASCONCELOS, P. P. y ABREU, *II Congresso de*

- Direito das Sociedades em Revista*. Coimbra: Almedina, pp. 353-376. ISBN: 978-972-40-4962-5.
- MEIRA, D. (2012b) As operações com terceiros no direito cooperativo português. En: MEIRA, D. *Jurisprudência Cooperativa Comentada. Obra coletiva de comentários a acórdãos da jurisprudência portuguesa, brasileira e espanhola*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, pp. 413-425. ISBN: 978-972-27-2118-9.
- MEIRA, D. (2013a) A relevância do cooperador na governação das cooperativas, *Cooperativismo e Economia Social*, Nº 35, p. 9-35.
- MEIRA, D. (2013b) A Lei de bases da economia social portuguesa: do projeto ao texto final», CIRIEC-España, *Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, Nº 24, p. 21-52, ISSN 1577-4430.
- NABAIS, J. C. (1998) *O dever fundamental de pagar impostos*. Coimbra: Almedina. 746 p. ISBN: 9724011151.
- NAMORADO, R. (2000) *Introdução ao Direito Cooperativo. Para uma expressão jurídica da cooperatividade*. Coimbra: Almedina. 349 p. s/ISBN.
- PANIAGUA ZURERA, M. (2005) Las sociedades cooperativas. Las sociedades mutuas de seguros y las mutualidades de previsión social. En: JIMÉNEZ SÁNCHEZ, G. *Tratado de Derecho Mercantil*, T. XII, Vol. 1, Barcelona: Marcial Pons, pp. 659-686, ISBN: 84-9768-214-9.
- PAOLUCCI, L. F. (2004) *Le società cooperative dopo la riforma. Appendice. Commentario breve agli articoli da 2511 a 2545 octiesdecies del c.c. e al d.lgs. 2 agosto 2002, n. 220, in tema di vigilanza sulle cooperative*. Padua: Cedam. 376 p. ISBN: 978-88-13-25163-5
- PEREIRA, M. H. et al. (1998) Reavaliação dos benefícios fiscais. Relatório do grupo de trabalho constituído pelo Despacho núm. 130/97-XIII do Ministro das Finanças, *Cadernos de Ciência e Técnica Fiscal*, Nº 180, pp. 5-341.
- PETROU, T. (2013) Canada. En: CRACOGNA, D., FICI, A. y HENRY, H. *International Handbook of Cooperative Law*. Heidelberg / Nueva York / Dordrecht / Londres: Springer, pp. 289-316, ISBN: 978-3-642-30128-5.
- PIGOU, A. C. (1920) Co-operative Societies and Income Tax, *The Economic Journal*, Vol. 30, Nº 118, pp.156-162.
- RODRIGO RUIZ, M. A. (2003) Mandato constitucional de fomento y fiscalidad de las cooperativas, *CIRIEC –España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, Nº. 47, pp. 199-219.

- RODRIGO RUÍZ, M. A. (2010) Consideraciones sobre el régimen fiscal de las cooperativas. Problemas actuales y líneas de reforma, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 69, pp. 9-25.
- ROMERO CIVERA, A. (2010) La fiscalidad aplicada a cooperativas en Europa y la reforma del régimen fiscal en España, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 69, pp. 91-118.
- SARINA, T. (2013) Australia. En: CRACOGNA, D., FICI, A. y HENRY, H. *International Handbook of Cooperative Law*, Heidelberg / Nueva York / Dordrecht / Londres: Springer, pp. 207-229, ISBN: 978-3-642-30128-5.
- SNAITH, I. (2013) United Kingdom. En: CRACOGNA, D., FICI, A. y HENRY, H. *International Handbook of Cooperative Law*, Heidelberg / Nueva York / Dordrecht / Londres: Springer, pp. 735-757, ISBN: 978-3-642-30128-5.
- STRACKE, B. (1997) *Besteuerung von Genossenschaften in der Europäischen Union*. Bielefeld: Erich Schmidt. 252 p. ISBN: 978-3503041169.
- TEJERIZO LÓPEZ, J. M. (2010) Algunas reflexiones sobre el régimen fiscal de las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 69, pp. 53-72.
- TIPKE, K. & LANG, J. (2005) *Steuerrecht*, 18ª ed. Colonia: Otto Schmidt. 1118 p. ISBN:3-504-20138-X
- VARGAS VASSEROT, C. (2006) *La actividad cooperativizada y las relaciones de la cooperativa con sus socios y con terceros*, Madrid: Aranzadi. 200 p. ISBN: 84-8355-007-5.
- VARGAS VASSEROT, C. y AGUILAR RUBIO, M. (2004) Las operaciones de la cooperativa con terceros y la infundada limitación de las mismas por su tratamiento fiscal privilegiado. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 83, pp. 115-140.
- VERRUCOLI, P. (1962) Cooperative (Imprese). En: *Enciclopedia del Diritto*, Milán: GiuffrèEditore, pp. 549-609, ISBN: 8814147639.

# ***FACTORES DETERMINANTES DEL USO DE INTERNET EN LA COMERCIALIZACIÓN DEL ACEITE DE OLIVA. ANÁLISIS DEL SECTOR EN CATALUÑA***

POR

Eduard CRISTÓBAL FRANSI,  
Yolanda MONTEGUT SALLA y  
Maria Jesús GÓMEZ ADILLÓN<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

Las cooperativas son entidades con una gran presencia económica y social en España, y tienen una gran influencia en la economía rural de las zonas donde están ubicadas. El principal objetivo del presente trabajo es el análisis del uso de las nuevas tecnologías por parte de las cooperativas agroalimentarias, centrándose en las productoras de aceite de oliva para determinar los principales factores que condicionan su comportamiento en la Red. En el presente estudio se analizan sus sitios web y se determina qué tipo de información aporta, tanto datos generales como datos de comercialización. A partir de los resultados obtenidos, se busca la relación que pueda existir entre el tamaño de la cooperativa, su actividad exportadora o la actividad de comercio electrónico con la presencia online, mediante una regresión logística. De esta manera podremos conocer si realmente la implantación de nuevas tecnologías en las cooperativas permite desarrollar una óptima actividad económica.

**Palabras clave:** cooperativa, aceite de oliva, Internet, comercio electrónico, marketing agroalimentario

**Claves ECONLIT:** P13; L81; M31.

## **ABOUT THE INTERNET USE IN OLIVE OIL COMMERCIALIZATION. SECTORIAL ANALYSIS IN CATALONIA**

---

<sup>1</sup> Facultad de Derecho y Economía. Universidad de Lleida. Direcciones de correo electrónico: [ecristobal@aegern.udl.cat](mailto:ecristobal@aegern.udl.cat), [ymontegut@aegern.udl.cat](mailto:ymontegut@aegern.udl.cat) y [m.jesus.gomez@econap.udl.cat](mailto:m.jesus.gomez@econap.udl.cat).

REVESCO N° 121 - Segundo Cuatrimestre 2016 - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)

[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v121.51308](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v121.51308)

Fecha de recepción: 14/05/2015

Fecha de aceptación: 16/10/2015

**ABSTRACT**

Cooperatives are organizations with great economic and social presence in Spain, and have a great influence on the rural economy. The main objective of this work is the analysis of the ICT uses by agribusiness cooperatives, focusing on the olive oil production to determine the main factors that influence in its behavior on the Web. In the present paper their websites are analyzed and determined what kind of information provides both general data as marketing. From the results, we search the possible relationship between the size of the cooperative, its export activity or ecommerce activity, using logistic regression. In this way we can know whether the implementation of new technologies in cooperatives really possible to develop an optimal economic activity.

**Keywords:** cooperative, olive oil, Internet, e-commerce, agribusiness marketing

**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 cooperativas oleícolas de Cataluña por dos razones principales:

- En primer lugar debido al peso económico y social que tienen las cooperativas en España. Según la Confederación de Cooperativas Agrarias de España, las cooperativas agrícolas representan una parte importante de la actividad económica en el sector agroalimentario español con una facturación de 18.322 millones de euros en 2010

(Sagarna, 2010). Las cooperativas agroalimentarias agrupan a 2.849 empresas y a 1.012.265 miembros en todo el país. Estas cooperativas proporcionan ocupación a más de 79.567 trabajadores, mayoritariamente en áreas rurales, representando un motor económico, social y cultural en zonas rurales y poco pobladas del país. Este sector representa un 10% del PIB de la economía española (Monzón, 2010). Por otro lado, de las 2.849 cooperativas agroalimentarias, 683 están localizadas en Andalucía, 480 en Castilla-La Mancha, 244 en Cataluña y el resto están repartidas en el resto de las regiones. Por otro lado, Cataluña es la tercera región en importancia con una facturación anual de 10,4% del total.

- En segundo lugar por la importancia que tienen estas entidades como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable, en la medida que su actividad se fundamenta en la utilización de recursos endógenos de la zona, por crear ocupación estable, constituir un factor de progreso en las zonas rurales, conseguir una mejor redistribución de recursos y prestar con más eficacia los servicios de naturaleza social (Campos et al., 2013; Sanchís et al., 2015).

Las cooperativas como empresas 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 con el objetivo de analizar el uso de las nuevas tecnologías por parte de las cooperativas agroalimentarias, centrándose en las productoras de aceite de oliva para determinar los principales factores que condicionan su comportamiento en la Red.

Para ello el presente trabajo parte de una revisión de la literatura donde se analizan tanto el sector oleícola como la relación existente en las TIC y el mundo cooperativo. Posteriormente se plantean las diversas hipótesis y la metodología utilizada para contrastarlas. A continuación se muestran los resultados del estudio incidiendo en los factores que intervienen en la decisión de tener presencia en Internet. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y sus implicaciones en la gestión.

## **2. EL SECTOR OLEÍCOLA**

El mundo del aceite y del olivo ha sido y todavía hoy sigue siendo fuente de multitud de trabajos. Podemos encontrar un gran número de artículos dedicados a aspectos nutricionales, agronómicos y tecnológicos, mientras que hay pocos artículos relacionados con los aspectos productivos, económicos, empresariales o tecnológicos. En todo caso, se trata de comentar la producción y el consumo de las distintas regiones oleícolas y mencionar las almazaras existentes, examinar el nivel de adopción de nuevas tecnologías, su estilo de dirección o la situación del sector desde el punto de vista de las estrategias de competitividad.

El objeto de nuestro estudio se centra en el cooperativismo oleícola. En este sentido hay que diferenciar los trabajos que elaboran un análisis de las sociedades cooperativas agrarias en general, y aquellos que se centran en las sociedades cooperativas oleícolas, en particular. Los primeros pueden ser de gran interés para adquirir una visión global sobre el tema. Los segundos delimitan el campo de actuación de las sociedades cooperativas agrarias que se dedican al aceite.

Haciendo un repaso de las obras referidas a las sociedades cooperativas agrarias en general, podemos destacar numerosos autores. Carrasco (1993) pone de manifiesto los problemas financieros de las entidades cooperativas. Vargas (2002), defiende que la concentración empresarial y el asociacionismo son necesarios para conseguir el desarrollo del cooperativismo agrario. Ceña, Pérez y Sevilla (1983) hacen una revisión de la situación del cooperativismo agrario andaluz, dedicando una atención especial a las cooperativas oleícolas debido al importante papel que vienen desarrollando en Andalucía. Caballer et al. (1987) analizan la realidad de las cooperativas agrarias valencianas y realizan un extenso trabajo sobre la estructura económico-financiera de las cooperativas y sus aspectos económicos de gestión, llegando a la formulación de un modelo empresarial del cooperativismo agrario valenciano. Julià (1993; 1994) realiza una descripción del cooperativismo agrario. Fernández Méndez (1996) analiza las estrategias empresariales de las cooperativas agrarias. Bel (1997) realiza un detallado estudio de los flujos financieros y de la concentración empresarial de las sociedades cooperativas agrarias españolas. Vidal, del Campo y Segura (2000) centran su estudio en el cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la comunidad valenciana. Otros autores como Oltra (1992), Segura y Oltra (1995), Vidal (1999), centran su investigación sobre el análisis de la eficiencia en la gestión de cooperativas.

Si nos referimos a investigaciones que se centren en el cooperativismo oleícola, podemos destacar la obra de López Ontiveros (1982) el cual realiza un profundo análisis del sector. Domingo y Loma-Ossorio (1991) estudian las almazaras cooperativas en Andalucía para profundizar en la gestión de dichas entidades y ofrecer soluciones a los problemas existentes en el sector. Vargas (1993) realiza un recorrido por el sistema agroalimentario y la industria agroalimentaria en general, para centrarse posteriormente en el estudio del sector cooperativo oleícola en la provincia de Huelva.

Pérez Rojas (1997) estudia la gestión cooperativa a través de la contabilidad de las sociedades cooperativas oleícolas de la provincia de Córdoba. Torres (1998) lleva a cabo un estudio del mercado en origen del aceite de oliva desde el punto de vista de su comercialización, centrandó su estudio en las almazaras jienenses. Mozas (1998) describe la organización interna de las sociedades cooperativas jienenses, a través de un cuestionario dirigido a las entidades oleícolas de la provincia de Jaén. Igualmente Moyano y Fidalgo (2001) analizan el impacto de la dimensión en las sociedades cooperativas agrarias y más concretamente en las cooperativas oleícolas.

Torres et al. (2000) analizaron el problema de la comercialización de las cooperativas oleícolas, así como las repercusiones e implicaciones de la integración cooperativa en materia comercial. Montegut et al. (2011) elaboran una clasificación de las cooperativas oleícolas en función de la gestión realizada. Estos mismos autores en un estudio previo se centraban en la orientación al mercado de las almazaras en Cataluña (Montegut et al., 2007). Leone (1992) estudia el mercado italiano del aceite de oliva y se describen las pequeñas y medianas empresas oleícolas italianas con una perspectiva propia del análisis DAFO. Mili (1996) realiza un análisis del sistema agroalimentario, centrándose en el subsector del aceite de oliva. Parras (1996) analiza la demanda de aceite de oliva virgen en el mercado español, poniendo especial énfasis en el marketing del aceite en España. Millán (1988) estudia la eficiencia, dimensión y crecimiento de las cooperativas olivares de Jaén. Ernst&Young (1992) realiza un estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España, analizando distintos sectores, entre ellos, el sector del aceite de oliva y orujo de aceituna.

A pesar de la gran importancia que tienen en Catalunya dichas entidades, éstas no han sido objeto de grandes estudios. Autores como Amat (1991 y 1997), Serrat (1986) y Barriach (1981) han realizado un análisis global de dichas entidades. Tous (1990) realiza un estudio del olivo en Tarragona. Más adelante, Tous y Romero (1993 y 1994 a y b) realizan distintos

trabajos donde hacen un estudio del cultivo del olivo, con especial referencia a Catalunya y sus denominaciones de origen. Asimismo, Vilà y Farrán (1991) por encargo de la Cámara de Comercio analizan la situación del aceite de oliva en la provincia de Lleida. El análisis se centraba en el olivar y sus productos, destacando el carácter marginal del olivar y los elevados costes de recolección. La única ventaja de que gozaba el aceite era su gran calidad.

La Dirección General de producción e Industrias Agrarias del Departamento de Agricultura, Pesca y Alimentación de la Generalitat de Catalunya presentó en el 1995 el resultado de un estudio sobre la industria agroalimentaria en Catalunya, entre el que se analizaba entre otros, el sector de aceites y grasas. El estudio se basaba en una encuesta postal para obtener magnitudes descriptivas del sector y en un análisis de balances. También Fortuny (1994 y 2002) analiza el subsector oleícola catalán.

### **3. COOPERATIVISMO Y TICS**

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, ganado en agilidad y capacidad de respuesta. Al mismo tiempo el comercio electrónico vía Internet, ofrece un importante instrumento con el que facilitar a las 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 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, tanto intraorganizacionales (socios y trabajadores) como interorganizacionales (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 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.

Por otro lado, Granollers et al. (2013) realizan un estudio centrado en los procesos realizados en los sitios web de las cooperativa 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. Lopez et al. (2014) analizan el uso y calidad de los sitios web de las empresas agroalimentarias de la región de Murcia y destacan una serie de acciones para mejorar la competitividad y asegurar la viabilidad de dichas entidades, entre las que destacan el uso de los sitios web y de las TIC. Campos et al. (2012) identifican los factores determinantes de la crisis de la agricultura mediterránea en España y las posibles medidas que se pueden tomar desde las cooperativas agrarias, destacando que las TIC pueden ser una buena oportunidad para mejorar la comercialización de los productos agrarios.

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**

El objetivo del presente trabajo es doble. Por un lado, analizar cuáles son los recursos en Internet que poseen las cooperativas relacionados con el comercio de productos oleícolas en España, lo que nos permitirá realizar un análisis de la situación del marketing y del comercio electrónico del aceite en nuestro país, así como detectar las posibilidades de desarrollo en un futuro próximo. Asimismo, se ha establecido, como segundo objetivo del

trabajo, identificar qué factores son considerados importantes en las empresas del sector para estar presentes en la red como nueva estrategia comercial.

Centrándonos en el primer objetivo propuesto anteriormente, se ha realizado una catalogación de cooperativas oleícolas en Cataluña que tienen páginas *web* en Internet. La recogida de datos se realizó mediante la entrevista telefónica y la búsqueda de información vía *web*. De esta forma se obtuvieron los datos generales sobre la cooperativa y los elementos claves de su presencia en la Red.

**Tabla 1.** Ficha técnica

<b>Población:</b>	Cooperativas del sector del aceite de Cataluña.
<b>Procedimiento:</b>	Muestreo aleatorio simple.
<b>Tipo de encuesta:</b>	Entrevista sobre los datos generales de la cooperativa y posterior estudio de la página <i>web</i> de la misma destacando los elementos clave.
<b>Muestra:</b>	94 cooperativas
<b>Administración de la encuesta:</b>	Abril - Mayo 2013.

Para dar respuesta al segundo objetivo propuesto para esta investigación, relativo a la identificación de los factores que determinan la probabilidad de crear un sitio *web* para promocionar productos y servicios, se llevó a cabo una regresión logística (modelo *logit*).

Esta técnica ha sido ampliamente aplicada en diferentes ámbitos. Si nos centramos en el campo de la economía agraria, podemos encontrar estudios *logit* para analizar las variables que intervienen en la adopción de innovaciones tecnológicas en la producción agraria (Gómez-Limón et al., 2000; Govindasamy et al., 1999;), la toma de decisiones de los consumidores de productos alimentarios (Quagraine et al., 1999; Holland y Wessells, 1998), el comportamiento financiero de las empresas agrarias (Goldsmith y Sporleder, 1998; Franks, 1998), la participación en programas agroambientales (Crabtree et al., 1998; Bell et al., 1994). En esta línea, la probabilidad de disponer de sitio *web* de carácter comercial por parte de las cooperativas de aceite en España se ajusta perfectamente a estos modelos de regresión.

Finalmente, fruto de la revisión de la literatura existente, los objetivos planteados y de la metodología empleada se plantean las siguientes hipótesis principales:

Hipótesis H1: Existe una relación de dependencia entre el tamaño de una cooperativa y la presencia online (López Becerra et al. 2014; Fernández et al. 2008). Para contrastar esta hipótesis la vamos a considerar desde diferentes puntos de vista: la facturación, la producción, el número de socios y el número de trabajadores

Hipótesis H2: Existe una relación de dependencia entre la actividad exportadora y la disponibilidad de sitio web (Medina et al. 2014; Fayos et al. 2013).

Hipótesis H3: Se establece una relación de dependencia entre la disponibilidad de sitio web y la realización de comercio electrónico (López Becerra et al. 2014; Campos et al 2012).

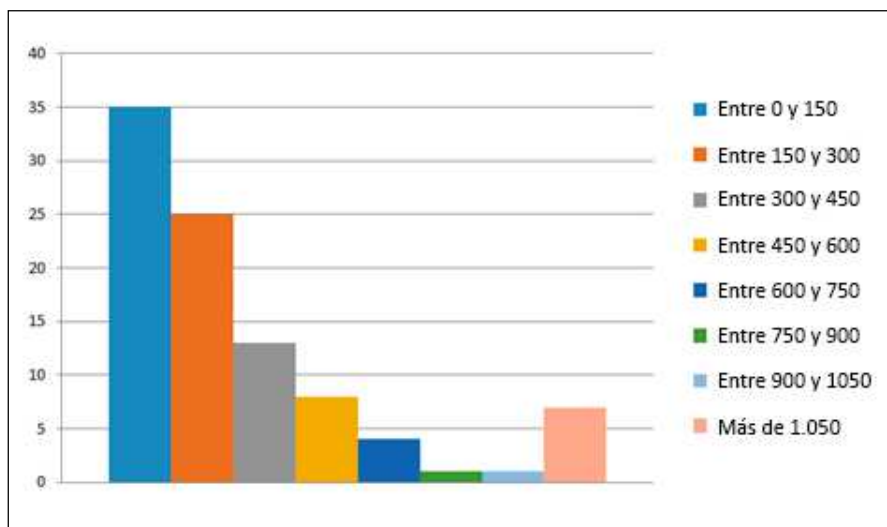
## **5. CATALOGACIÓN Y ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS COOPERATIVAS OLEÍCOLAS CON PRESENCIA ONLINE**

Tal como se ha comentado con anterioridad, para la consecución del primer objetivo se ha procedido a realizar una catalogación de las cooperativas oleícolas con presencia Web. Esta catalogación se ha realizado fundamentalmente a través de los datos obtenidos de la Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña.

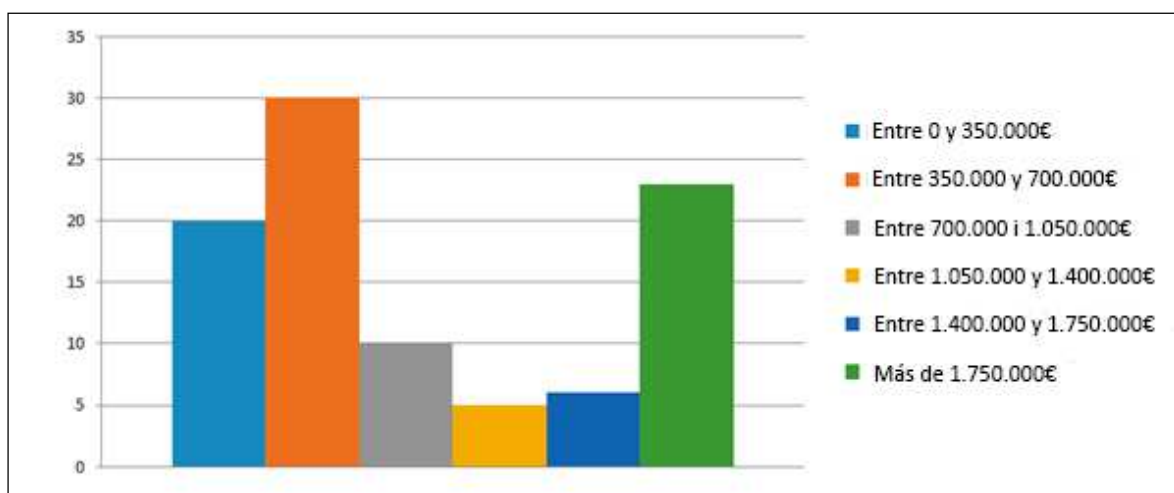
El análisis de estas páginas web se ha llevado a cabo mediante la cumplimentación de un cuestionario descriptivo que consta de 97 ítems, que reflejan el contenido de las mismas a través de diferentes aspectos: identificación de la empresa, diseño del sitio web e información relativa al plan de marketing. De los resultados obtenidos de este cuestionario se describen a continuación los más destacados.

### **5.1. Caracterización de las cooperativas oleícolas**

En primer lugar nos vamos a centrar en el número de socios de los que dispone cada cooperativa y podemos resaltar que en su mayoría la plantilla es inferior a 300 trabajadores. Observamos que los dos primeros grupos que representan cooperativas con un número de socios inferior a 150 o entre 150 y 300 agrupan a 60 cooperativas (el 63,83% del total). Por lo tanto, la gran mayoría de cooperativas del territorio catalán tendrá un número de socios por debajo de los 300 y escasas cooperativas serán las que superen el millar de socios (7,45%).

**Gráfico 1.** Distribución de cooperativas por número de socios

Si observamos la producción de aceite anual que tienen las cooperativas, de media, vemos que un gran número de ellas producen cantidades inferiores a 300.000 litros de aceite anuales (76,6%). Si nos centramos en la facturación observamos que un 53,19% de las cooperativas agroalimentarias de Cataluña analizadas tienen una cifra de ventas inferior a los 700.000€. Aun así es interesante señalar que casi una cuarta parte (24,47%), tienen una facturación superior al 1.750.000€.

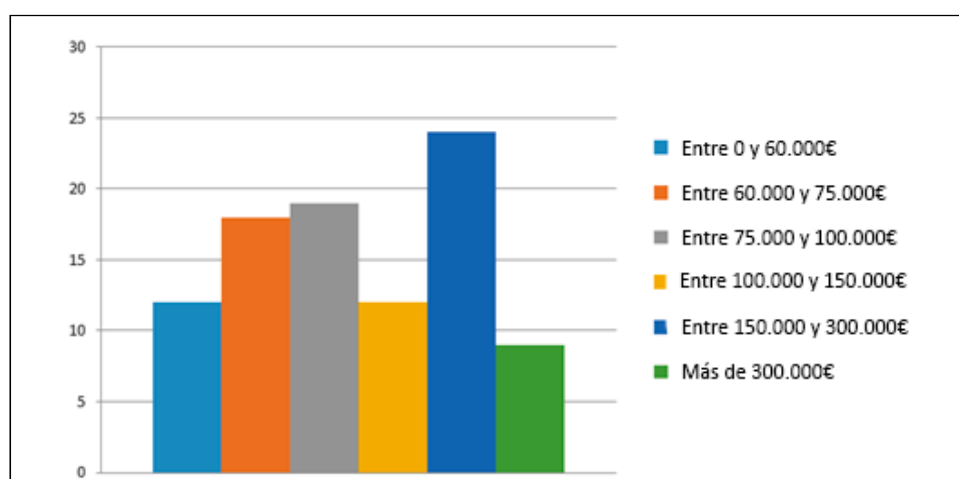
**Gráfico 2.** Distribución de cooperativas por ventas totales

La gran mayoría de cooperativas presenta plantillas de trabajadores muy reducidas, y además con un carácter eventual. Del total, 68 cooperativas (72,34%) tienen plantillas de

hasta seis o menos empleados, lo que nos indica que no son cooperativas de una gran dimensión.

En cambio si observamos la distribución de las cooperativas en función de su capital social vemos que estas se encuentran repartidas de manera bastante uniforme, donde casi la mitad (47,87%) superan los 100.000€. Por lo tanto, podemos afirmar que este dato se encuentra bastante repartido y que está positivamente relacionado con el número de socios de cada cooperativa ya que recordemos que estos al entrar en la cooperativa deben aportar una cantidad acordada que pasa a formar parte del capital social de la cooperativa.

**Gráfico 3.** Distribución de cooperativas por capital social



Por último, el dato que nos interesa remarcar es el hecho de la presencia online en sí. El porcentaje de cooperativas que presentan página web como apoyo de su actividad productiva o de comercialización representa el 62,77% (59 de las 94 cooperativas encuestadas). Este dato llama la atención ya que es una cifra inferior al 71,6% de las Pymes en España con presencia online (ONTSI, 2014).

Para finalizar este apartado y después de realizar el análisis descriptivo de las cooperativas encuestadas procedemos a contrastar la primera hipótesis que relaciona el tamaño con la presencia online. Para ello se han realizado análisis de Chi cuadrado entre las diferentes variables para determinar la existencia o no de asociación entre las mismas.

**H1.** *Existe una relación de dependencia significativa entre el tamaño de la cooperativa y la presencia online.* Para contrastar esta hipótesis la vamos a fraccionar en los siguientes cuatro apartados:

H11. *Existe una relación de dependencia entre facturación y presencia online.* El análisis de  $\chi^2$  entre las dos variables ofrece un resultado de 16,443 con una significación de  $0,0057 < 0,05$  al 95 % de fiabilidad. Por tanto ambas variables son dependientes y podemos dar la hipótesis como aceptada.

H12. *Existe una relación de dependencia entre producción y presencia online.* El análisis de  $\chi^2$  entre las dos variables ofrece un resultado de 1,7903 con una significación de  $0,9379 > 0,05$  al 95 % de fiabilidad. Por tanto ambas variables son independientes y no podemos dar la hipótesis como aceptada.

H13. *Existe una relación de dependencia entre el número de socios y la presencia online.* El análisis de  $\chi^2$  entre las dos variables ofrece un resultado de 13,755 con una significación de  $0,057 > 0,05$  al 95 % de fiabilidad. Por tanto ambas variables son independientes y no podemos dar la hipótesis como aceptada.

H14. *Existe una relación de dependencia entre número de trabajadores y presencia online.* El análisis de  $\chi^2$  entre las dos variables ofrece un resultado de 30,351 con una significación de  $0,0000 < 0,05$  al 95 % de fiabilidad. Por tanto ambas variables son dependientes y podemos dar la hipótesis como aceptada.

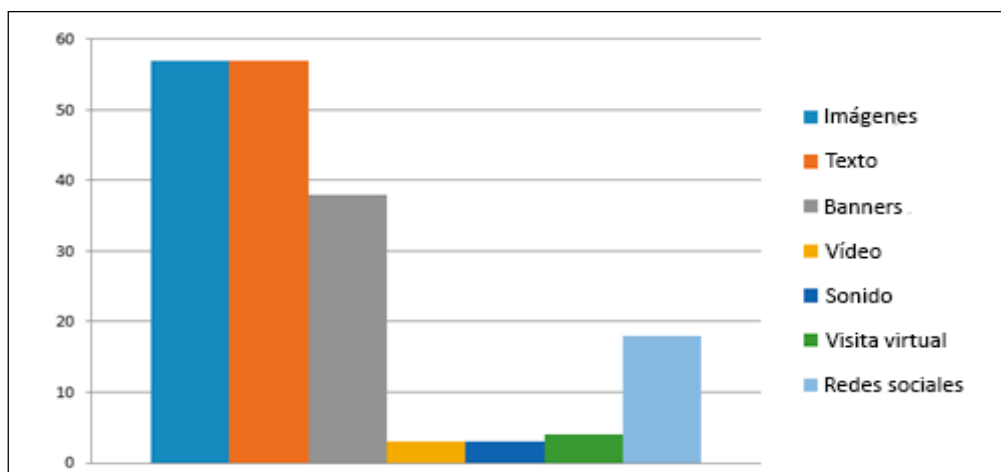
Por tanto, respecto a esta primera hipótesis no la podemos aceptar en su totalidad ya que únicamente podemos establecer una asociación positiva entre la presencia online y las variables facturación y número de trabajadores. Realmente un importante número de estudios sostienen que la dimensión es una pieza clave para estar presente en las redes sociales. Pero también hay otros estudios como los de Guillén (2004), Buisán y Espinosa (2007) que consideran que el tamaño no es tan determinante para realizar una buena actividad comercial.

## **5.2. Diseño del sitio web**

A continuación se realiza un análisis del diseño del sitio web por parte de las cooperativas que tienen presencia online. En este apartado se pretende estudiar la disponibilidad de imágenes, textos, recursos multimedia, etc. que hacen que la página sea atractiva para los posibles visitantes. Así pues las diferentes variables que se han observado se muestran en el gráfico 4. Casi la totalidad de las cooperativas utilizan imágenes y texto en su sitio web. Asimismo un porcentaje también muy elevado muestra banners con información, marca comercial o datos de interés sobre la cooperativa. Muy escasas son las cooperativas que presentan vídeos, sonido o una visita virtual en su web. En los casos de vídeo y sonido

representan el 5,08% y en el caso de presentar visita virtual un 6,78%. Por último vemos cómo las redes sociales poco a poco se abren camino. Aunque el porcentaje no es elevado (30,51%) empiezan a tener un peso destacable y cada vez más éstas herramientas jugarán un papel importante en la difusión de sus productos y en el contacto con el consumidor.

**Gráfico 4.** Elementos del diseño web



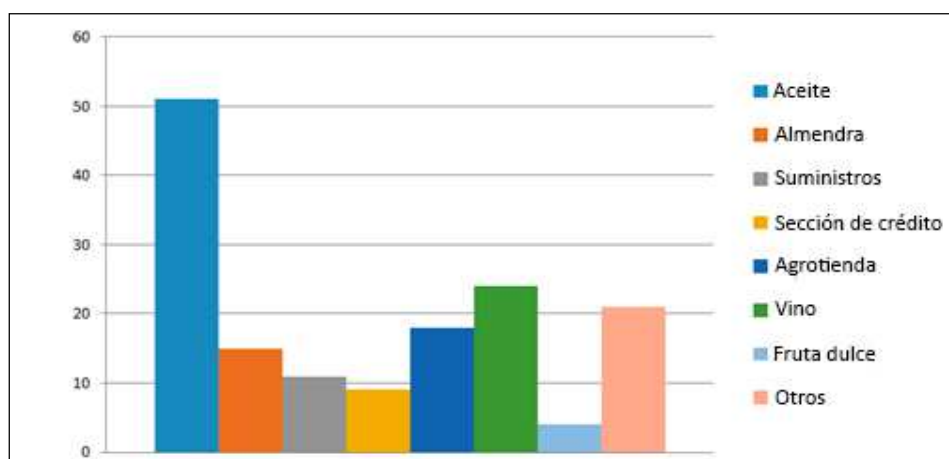
Otro elemento diferenciador de los sitios web y que permite aumentar el número de potenciales visitantes es el idioma en que éstas pueden ser visitadas. Las dos lenguas que predominan son el catalán y el castellano, hecho que refleja que la acción comercial de las cooperativas va orientada principalmente al territorio nacional. Aun así, el número de cooperativas que aportan el inglés como idioma es bastante elevado con 34 cooperativas (57,63%) y muy pocas son las que incorporan el francés u otros idiomas alternativos. En este caso los más comunes son el chino y el alemán.

### 5.3. Las variables de marketing

Uno de los objetivos de este estudio es analizar cómo quedan reflejadas las diferentes variables de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) en el contenido de los sitios web de las cooperativas oleícolas con presencia online.

#### 5.3.1. El producto

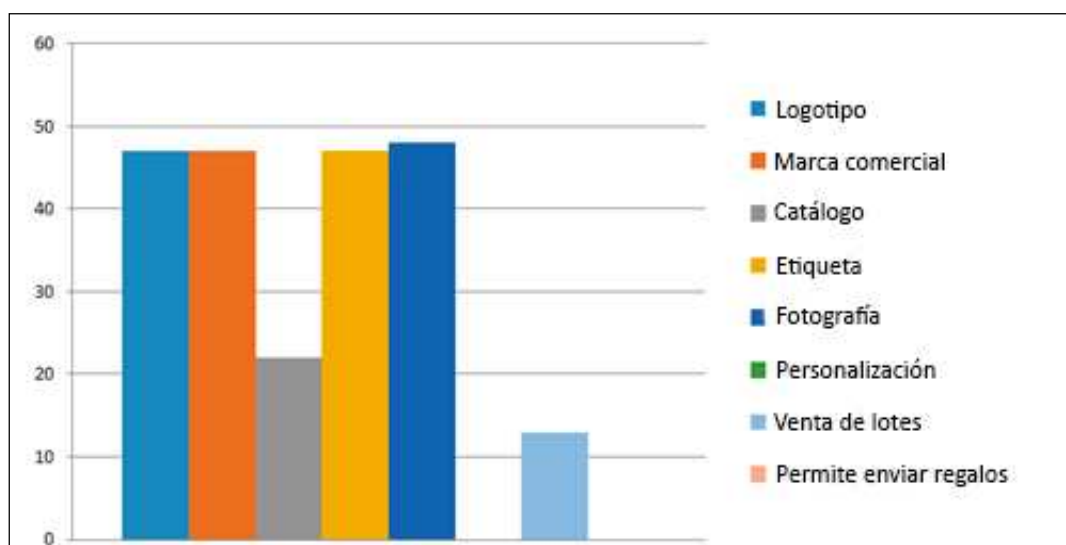
A continuación vamos a ver los rasgos que muestran las cooperativas sobre su producto. En primer lugar se ha recogido la oferta de productos y servicios que aparecían en el sitio web de la cooperativa.

**Gráfico 5.** Gama de productos ofrecidos

Aparte del aceite, las cooperativas oleícolas tienden cada vez más a diversificar su gama de productos. Detrás del aceite vemos como cobran importancia el vino con 24 cooperativas (40,68%) y el servicio de agrotienda con 18 cooperativas (30,51%). Otros productos como la almendra, la fruta dulce o los suministros ofrecen menores porcentajes.

También referente al producto y más concretamente al aceite observamos si sus principales características están presentes en la página web. Las dos principales que se han seleccionado son la presentación de una analítica detallada del producto y la referencia a la denominación de origen (DO). Se observa que un gran porcentaje de las cooperativas (66,10%) presentan productos con DO. Las más nombradas son la DO Garrigues (Lleida) y la DO Siurana (Tarragona). Sin embargo, el número de cooperativas que muestran una analítica de su producto no es demasiado elevado (13,56%).

Un aspecto de suma importancia dentro de la variable del producto es la presentación que se hace del mismo y qué rasgos distintivos se muestran. Se observa que las principales características de presentación que muestran son el logotipo, la marca comercial y la etiqueta, normalmente con la presencia de una fotografía del propio producto. En cambio, la personalización del producto o el poder enviar el producto como regalo no lo permite realizar ninguna cooperativa encuestada. Algunas cooperativas optan por presentar un catálogo con toda su gama de productos y precios y de esta forma facilitar al cliente la información que necesite sobre lo que desea comprar, esto es realizado por 22 cooperativas (37,29%).

**Gráfico 6.** Presentación del producto

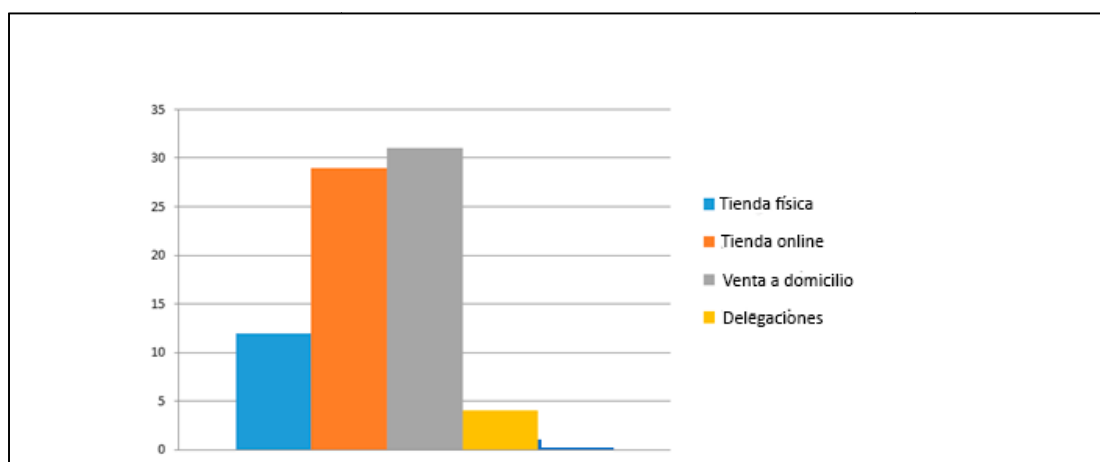
### 5.3.2. El precio

Respecto a la variable precio observamos que el citado precio del producto sólo se nos muestra en 32 cooperativas (54,24%). Esto nos indica que no todas ellas utilizan el sitio web como una plataforma para poder vender el producto sino que se usa como fuente de información.

El número de cooperativas que ofrecen ofertas o descuentos es casi nulo, y la compra de paquetes, cantidades elevadas, etc. no reporta en la mayoría de los casos ningún tipo de beneficio para el consumidor.

### 5.3.3. La distribución

La mayor cantidad de información que se muestra en los sitios web hace referencia al proceso de venta online seguida de la venta a domicilio. La posibilidad de comercio electrónico es ofrecida por 29 cooperativas (49,15%). La venta a domicilio sigue un proceso similar a la tienda online, pero con la particularidad de que el consumidor tendrá que conocer el producto que desea comprar con anterioridad y comunicarlo a la cooperativa mediante correo electrónico. Por otra parte, la información sobre la venta física aparece en menor medida y muy pocas cooperativas muestran dónde poder adquirir su producto de forma directa y tradicional.

**Gráfico 7.** Canales de distribución

Respecto a la actividad exportadora, el número de cooperativas que realizan comercio exterior sobre el total son 48 (51,06%), frente a las 46 (48,94%) que actualmente no realizan ningún tipo de comercio con el exterior. A pesar de la importancia de la actividad exportadora en este sector observamos que hoy en día a las empresas les sigue costando abrirse al exterior, ya sea por los costes que pueda suponer adentrarse en un nuevo mercado, la falta de experiencia o el miedo al fracaso.

En este punto podemos plantear la segunda hipótesis:

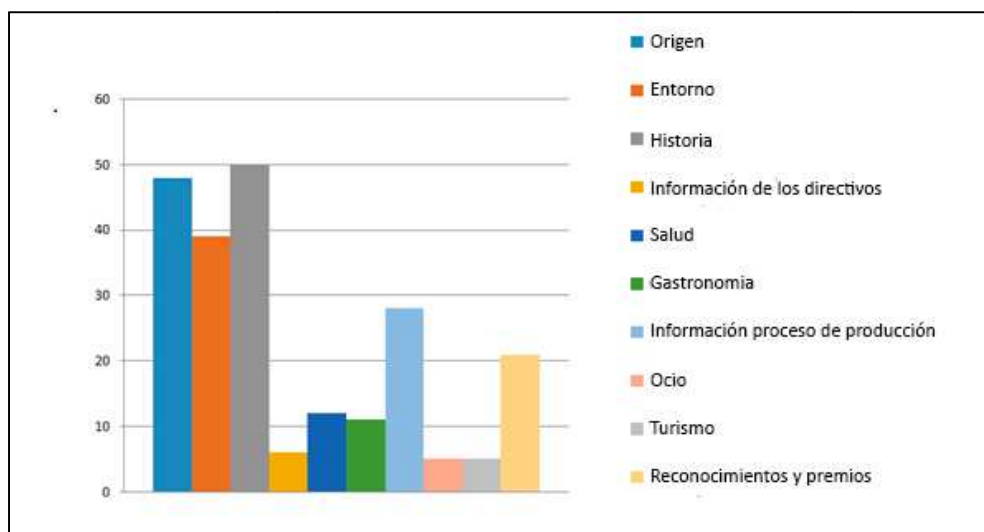
**H2.** *Existe una relación de dependencia entre actividad exportadora y presencia online.* El análisis de  $\chi^2$  entre las dos variables ofrece un resultado de 11,289 con una significación de  $0,0008 < 0,05$  al 95 % de fiabilidad. Por tanto ambas variables son dependientes y podemos dar la hipótesis como aceptada. Estos resultados son similares a los obtenidos en otros estudios como Medina et al. (2014) y Filipescu et al. (2009) donde se establece que la realización de operaciones comerciales a través de Internet, suele ser un elemento clave para exportar.

#### 5.3.4. La comunicación

En el sitio web de las cooperativas de aceite encontramos de manera destacada información sobre el origen, el entorno y la historia de las mismas. Este hecho puede venir explicado por la importancia que estas entidades dan a estos elementos ya que tienen un sentimiento de pertenencia al territorio más elevado que otro tipo de empresas. Otra información que también se muestra de forma destacada es el proceso de producción del

aceite que cada cooperativa realiza y los premios que su aceite ha podido obtener. Otros datos que se ofrecen son información referente a salud, gastronomía, ocio o turismo del territorio donde se encuentra la propia cooperativa.

**Gráfico 8.** Contenido de la comunicación



## 6. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DECISIÓN DE TENER PRESENCIA EN INTERNET

Con la finalidad de averiguar, centrándonos en las cooperativas de aceite que disponen de presencia online para promocionar sus productos y servicios, las variables que inciden y en qué grado se llevó a cabo una regresión logística. Los datos se obtuvieron a partir de la revisión heurística de los sitios web de las citadas cooperativas.

Para la estimación de la función logística binaria, la variable introducida como dependiente fue si la empresa tenía sitio web propio (valor 1) o no (valor 0). Por otro lado las variables explicativas que se propusieron a priori son las siguientes:

- 1) La actividad principal de las cooperativas (*A*). Se analiza si la actividad principal se centra únicamente en la producción y comercialización del aceite o si la actividad principal engloba a otros productos como el vino o los frutos secos entre otros. Esta variable nos dará el grado de dedicación y diversificación respecto a la comercialización del aceite de oliva.
- 2) Volumen de negocio (*V*). Se divide en categorías: de 0 a 350.000€, de 350.001 a 600.000€, de 600.001 a 2 millones €, más de 2 millones de €). Se trata de un indicador relativo a la dimensión de la cooperativa oleícola. Como ya hemos afirmado con anterioridad Internet está

especialmente indicada para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Gómez-Limón et al., 2000). En esta línea consideramos que ésta puede ser una variable a tener en cuenta para explicar este fenómeno.

3) Número de empleados (*E*). Hay tres grupos: de 1 a 3, de 4 a 10 y más de 10 trabajadores. Siguiendo la línea del apartado anterior, se ha considerado igualmente el número de trabajadores de estas organizaciones por si es un mejor indicador de la dimensión.

4) Distancia a la capital en km (*D*). Esta variable puede ser un indicador aceptable que cuantifique la disponibilidad de las tecnologías de la comunicación para cada cooperativa en particular. En este sentido, la lejanía al núcleo con capacidad tecnológica más cercano (capital de provincia) se puede considerar un razonable indicador (Gómez-Limón et al., 2000).

5) Disponibilidad de tienda online (*TO*). Hay dos respuestas, sí o no. Esta variable nos puede aportar el grado de implicación de una cooperativa con la mera presencia en Internet. El hecho de desarrollar iniciativas de comercio electrónico significa que se busca extraer el máximo provecho de la citada presencia en la Red.

6) Actividad exportadora (*AE*). Se define si presenta actividad de exportación o no. La última variable potencialmente explicativa se refiere a la actividad comercial que cada cooperativa dirige al exterior. En este sentido parecería lógico que el hecho de que una cooperativa tenga una orientación al mercado exterior, sea un indicador de su interés por estar presente en Internet.

Otras variables que podrían tomarse en consideración serían la antigüedad de la presencia en Internet, la formación específica en comercialización en la Red o la realización de compras por Internet pero la falta de datos nos obliga a descartarlas. Otra variable explicativa que se pensó incluir fue la tipología de la cooperativa, pero casi la totalidad de las cooperativas eran del mismo grado, y se decidió no incorporarla, para evitar distorsiones en el modelo.

Para la selección de estas variables se consultaron trabajos similares aunque aplicados a diferentes ámbitos donde se intentan explicar las variables determinantes de la difusión del comercio electrónico por parte de las organizaciones (Gómez-Limón et al. 2000; Lee y Kim, 2007; Molla y Licker, 2005; Rodríguez y Meseguer, 2010; Rodríguez-Ardura et al., 2008; Sung y Gibson, 2005; Vilaseca et al., 2007).

La estimación del modelo conjunto se ha llevado a cabo con el programa SPSS, siguiendo el método de selección denominado “stepwise” (paso a paso), con criterio de entrada 0,05. Los resultados de la regresión logística se muestran en la tabla 2.

De la muestra recogida, no tienen web 36 de las 94 cooperativas, y 58 de ellas sí disponen de ella. De estas 58 cooperativas, hay 30 que no tienen tienda online y solamente 28 sí que venden online.

**Tabla 2.** Estimación de los coeficientes del modelo de regresión logística: variables que están presentes en la ecuación

Variables	Coef.	Err.est.	chi <sup>2</sup> Wald	Signif.	OR
<b>Actividad principal (A)</b>	0,957	0,669	2,048	0,152	2,604
<b>Distancia a la capital (D)</b>	0,029	0,012	6,203	0,013	1,030
<b>Tienda online (TO)</b>	-2,738	0,788	12,061	0,001	0,065
<b>Actividad exportadora (AE)</b>	1,910	0,603	10,031	0,002	6,755
<b>Constante</b>	-2,995	0,999	8,978	0,003	

A partir de los datos de la tabla podemos concluir que los coeficientes de las variables: “distancia a la capital”, “tienda online” y “actividad exportadora” son claramente significativos (signif. < 0,05). Si aumentamos el nivel de significación al 15%, podríamos tener en cuenta también la variable “sector principal de actividad”. Para analizar la influencia de las variables explicativas sobre la dependiente, debemos interpretar los odds-ratio (OR) que se muestran en la tabla 2. Las variables que intervienen en el modelo logístico y que presentan un odds-ratio mayor de la unidad, explican un aumento de la probabilidad de presencia online frente a no tenerla, cuando la variable explicativa aumenta en un unidad. En el caso de una cooperativa cuya distancia a la capital es elevada tiene una probabilidad mayor de tener página web que una cooperativa que su distancia es menor. A su vez la probabilidad de que una cooperativa con web tenga vocación exportadora, aumenta en 6 veces.

El siguiente dato nos será útil para contrastar la tercera hipótesis:

**H3.** *La disponibilidad de sitio web propio es clave para la realización de comercio electrónico.* Las variables que intervienen en el modelo logístico y que presentan un odds-ratio menor de la unidad, en nuestro caso, la venta online, indica que la probabilidad disminuye al no tener sitio web propio. Por tanto podemos dar la hipótesis como aceptada. Autores como López et al. (2014) y Galindo (2008) también establecen que un uso más

avanzado del sitio web favorece el empleo de herramientas como las de Intranet, Redes Sociales y el comercio electrónico.

Finalmente tampoco se incluyen en la ecuación las variables: número de empleados y volumen de negocio, que indican dimensión de empresa, por no resultar significativas. El modelo presenta un valor que expresa un buen ajuste global del modelo (desajuste bajo), de forma que las variables escogidas son suficientes para explicar de manera adecuada la variable dependiente.

La capacidad de clasificación del modelo que es del 88,3% y en referencia a los criterios que miden la bondad del ajuste del modelo, el valor del Log Likelihood  $-2LL$ : 73,617 y el estadístico de Cox-Snell: 0,453, indican que el modelo es adecuado. El valor del pseudo R<sup>2</sup> es del 60,4%, que en una regresión logística es considerado adecuado (Gómez-Limón et al. 2000).

**Tabla 3.** Contraste de las hipótesis planteadas

Hipótesis	Variables	Contraste
H1: Existe una relación positiva entre el tamaño de una cooperativa y la presencia online.	Sitio web vs facturación; producción; número de socios y número de trabajadores	No se acepta la hipótesis en su totalidad
H2: Existe una relación positiva entre la actividad exportadora y la disponibilidad de sitio web	Sitio web vs actividad exportadora	Se acepta la hipótesis
H3: La disponibilidad de sitio web propio es clave para la realización de comercio electrónico.	Sitio web vs venta online	Se acepta la hipótesis

## 7. CONCLUSIONES

Es evidente después de la investigación realizada que el sector oleícola está en un proceso claro de adopción a las nuevas tecnologías en el que se prevé que en un corto espacio de tiempo se convertirá en un proceso imprescindible para la subsistencia de las cooperativas del aceite de oliva. Como se ha indicado con anterioridad, la mayoría de las cooperativas ya disponen de presencia online a través de un sitio web y en esta presencia la referencia a las redes sociales, hoy en día elemento clave para muchos negocios, toma cierta relevancia.

Pero también tenemos que tener en cuenta los siguientes datos que afectan significativamente a su implicación en el mundo digital. En primer lugar es la dimensión. El tamaño de las mismas no es demasiado grande, sus ventas medias oscilan en valores

inferiores a los 700.000 €. Tanto el número de socios como el de trabajadores no es elevado, puesto que la mayoría de cooperativas tienen un número de socios menor a 200 y su vez una plantilla inferior a seis trabajadores donde la mayor parte de ellos son trabajadores eventuales que se incorporan durante los períodos de mayor carga de trabajo.

En segundo lugar tenemos la orientación al mercado. Estas cooperativas suelen comercializar un número bastante limitado de productos y de marcas. Asimismo, su actividad exportadora es bastante débil, ya que a pesar de que son conscientes de que el hecho de exportar supone una oportunidad de crecimiento y beneficio, un número elevado de las cooperativas encuestadas no comercializan su producto fuera del país.

Un posible factor que explique la poca abertura exterior puede ser el miedo a perder el control de la gestión de la cooperativa, el miedo al fracaso o el desconocimiento de la actividad exportadora y el riesgo financiero que puede suponer en un inicio. Aunque, como se ha comprobado en el presente trabajo, las cooperativas tienen una tendencia a exportar sus productos de forma proporcional a su tamaño, ya que a mayor número de ventas, empleados, marcas, etc., la actividad exportadora es más intensa. Por el contrario, a menor tamaño de cooperativa, la comercialización en el exterior es menos probable.

El mismo fenómeno ocurre con su presencia en Internet. La probabilidad de encontrar una cooperativa que disponga de sitio web será más factible a partir de ciertos niveles de facturación, socios o trabajadores. Por lo tanto, deducimos que a partir de cierta dimensión es necesario para la cooperativa expandir su producto a nuevos mercados y apoyar su actividad comercial con nuevos medios que faciliten funcionalidades como dar información, dar a conocer la cooperativa o vender su producto, tareas que el sitio web puede facilitar de manera significativa.

Las principales conclusiones que se pueden extraer del análisis realizado sobre la presencia online de las cooperativas oleícolas es el siguiente:

- El diseño más común de los sitios webs es la presentación de la cooperativa mediante imágenes y textos y una cabecera con los datos generales (logotipo, teléfonos, dirección, etc.). Cada vez más se van incorporando los perfiles en las diferentes redes sociales, siendo las más comunes Twitter y Facebook. Los idiomas más habituales en que se encuentra traducida la página web son los nacionales, (catalán y español), seguido del inglés.

- La información más frecuente acerca del producto es la relacionada con la cartera de bienes y servicios que se producen en la cooperativa, siendo los más usuales el aceite, el vino y el servicio de agrotienda. También aparecen las características de estos productos y su presentación mediante su logotipo, etiquetado, fotografía y marca comercial. En una posición relevante está la pertenencia a una denominación de origen del aceite determinada.
- El siguiente elemento del marketing mix es el precio. En el caso de que la información de este elemento sea mostrada se centra en facilitar las tarifas del producto y los gastos de transporte en el caso de que se realice venta a domicilio.
- Sobre las variables referentes a la distribución, las más usuales en aparecer son las que hacen referencia a la venta online, es decir, las características de la tienda online en caso de disponer y las condiciones de venta a domicilio.
- Por último, los elementos de comunicación que se muestran en los sitios web hacen referencia a la historia, el entorno y los orígenes de las cooperativas. También muchas de ellas nos muestran los premios y reconocimientos que sus productos han obtenido con el paso del tiempo.

Como los resultados muestran, la información disponible no guarda ninguna relación con los elementos básicos que forman parte de la cooperativa. Así pues, se puede afirmar que las cooperativas que disponen de página web optan por un mismo perfil en el que la información mostrada es la anteriormente mencionada independientemente del tamaño de la cooperativa o el número de mercados que abarca. Por ello podemos afirmar que todavía queda margen para potenciar la presencia online por parte de las cooperativas del sector oleícola, de manera que les permita diferenciar su sitio web y ofrecer un servicio que pueda ayudar a potenciar las ventas o la notoriedad de las mismas.

Como sabemos, el principal objetivo del cooperativismo catalán es mejorar la competitividad de sus cooperativas y de esta manera preservar la generación de riqueza de la actividad agroalimentaria de una forma sostenible económica y ambiental, y que la misma revierta en las comunidades rurales donde se implantan. La presencia en la Red puede ser la mejor carta de presentación para una cooperativa frente a sus principales grupos de interés. La mejora de la imagen de la entidad ante el mercado contribuirá al éxito de sus productos, mientras que el conocimiento por la sociedad de los beneficios que las cooperativas le reportan ayudaría aún más a la integración y la acción social con el territorio.

**BIBLIOGRAFÍA**

- AMAT SALAS, O. (1991) *Anàlisi dels factors d'èxit del cooperativisme agrari a Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Institut Català del Crèdit Agrari. Generalitat de Catalunya.
- AMAT SALAS, O. (1997) *Estudi socioeconòmic de les cooperatives a Catalunya*. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. Generalitat de Catalunya.
- AVGEROU 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*, N° 1 y 2.
- BARRIACH, J. (1981) *Cooperativisme agrari a les comarques meridionals*. Jornades agràries de les comarques meridionals. Reus. Obra Social de la Caixa de Pensions. Barcelona.
- BEL DURAN, P. (1997) *Las cooperativas agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Ed. CIRIEC-España. Valencia.
- BELL, C. D.; ROBERTS, R. K.; ENGLISH, B. C.; PARK, W. M. (1994) A logit analysis of participation in Tennessee's Forest Stewardship Program. *Journal of Agricultural & Applied Economics*, N° 2, pp. 463-472.
- 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*, N° 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, N° 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*, N° 49, pp. 239-261.
- CABALLER, V.; JULIÁ, J.F.; SEGURA, B. (1987) *Las cooperativas agrarias valencianas: un análisis empresarial*. Ed. AEDOS. Madrid.
- CAMPOS, V.; CHAVES-ÁVILA, R. (2012) El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española. *Cuadernos de desarrollo rural*, Vol. 9, N° 69, pp. 175-194.

- CAMPOS, V.; SANCHÍS J.R.; RIBEIRO, D. (2013) Gestión de empresas cooperativas en tiempos de crisis: las TIC y la industria de la cultura. *Economía Industrial*, N° 389, pp. 59-66.
- CARRASCO CARRASCO, M. (1993) *La nueva estructura de fondos propios para las cooperativas agroalimentarias*. Junta de Andalucía. Consejería de Trabajo. Dirección de Trabajo Asociado y Empleo. Huelva.
- CEÑA, F.; PÉREZ YRUELA, M.; SEVILLA GUZMÁN, E. (1983) *El cooperativismo agrario como forma de acción social colectiva: análisis del caso andaluz*. Instituto de Sociología de Estudios Campesinos. Universidad de Córdoba. Córdoba.
- CRABTREE, B.; CHALMERS, N.; BARRON, N. J. (1998) Information for policy design: modelling participation in a farm woodland incentive scheme. *Journal of Agricultural Economics*, N° 3, pp. 306-320.
- DOMINGO, J.; DE LOMA-OSSORIO, E. (1991) *Las almazaras cooperativas en Andalucía*. Ed. Cámara de Comercio e Industria de Jaén. Jaén.
- ERNST&YOUNG (1992) *Estudio sobre la posición competitiva del sector de alimentación y bebidas en España: sector de aceite de oliva y aceite de orujo de aceituna*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaria General de Alimentación. Madrid.
- FAYOS, T.; CALDERÓN, H. (2013) Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 111, pp. 32-59. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2013.v111.42675](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2013.v111.42675).
- FERNÁNDEZ MÉNDEZ, M. (1996) Estrategias empresariales de las cooperativas agrarias. El fenómeno concentratorio. *Cuadernos de trabajo de Ciriéc-España*, pp. 4-17.
- FERNÁNDEZ, MV.; PEÑA, I.; HERNÁNDEZ, F. (2008) Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 63, pp. 36-64.
- FILIPESCU, D.A.; RIALP,A.; RIALP, J. (2009) Internationalitaton and technological innovation: empirical evidence on their mutual relationship. *Advances in International Marketing*, N° 20, pp. 125-154.
- FORTUNY SANTOS, J. (1994) Pautes per l'anàlisi sectorial en el sistema agroalimentari: aplicació al sector oleícola català. *Revista Fundació Ciutat de Lleida*, pp. 161-183.
- FORTUNY SANTOS, J. (2002) *Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario, aplicada al subsector oleícola catalán. Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial*. Tesis doctoral.

- FRANKS, J. R. (1998) Predicting financial stress in farm businesses. *European Review of Agricultural Economics*, N° 1, pp. 30-52.
- GALINDO, M.A. (2008) Las TIC y su papel en el crecimiento económico y la nueva tecnología. *Economía Industrial*, N° 370, pp. 15-24.
- GARCÍA MARTÍNEZ, G. (2007) Internet y las organizaciones cooperativas. *Revista de Economía Social*, N° 41. pp. 30-34.
- GUILLÉN, M. (2004) La internacionalización de las empresas españolas. *Información Comercial Española, (ICE): Revista de Economía*, N° 812, pp. 211-224.
- GOLDSMITH, P. D.; SPORLEDER, T. L. (1998) Analyzing foreign direct investment decisions by food and beverage firms: an empirical model of transaction theory. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, N° 3, pp. 329-346.
- GÓMEZ-LIMÓN, J.A.; SAN MARTÍN, R.; PEÑA, N. (2000) El uso de Internet en el comercio y el marketing vitivinícola. Análisis del sector en España. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, N° 189, pp. 119-155.
- GOVINDASAMY, R.; HOSSAIN, F.; ADELAJA, A. (1999) Income of farmers who use direct marketing. *Agricultural and Resource Economics Review*, N° 1, pp. 76-83.
- GRANOLLERS T.; 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*, N° 11, pp. 45-60, June.
- HOLLAND, D.; WESSELLS, C. R. (1998) Predicting consumer preferences for fresh salmon: the influence of safety inspection and production method attributes. *Agricultural and Resource Economics Review*, N° 1, pp. 1-14.
- JAFAR A.; ESHGHI T. (2011) The Role of Information and Communication Technology (ICT) in Iranian Olive Industrial Cluster. *Journal of Agricultural Science* Vol. 3, N° 1, March, pp. 228-232.
- JULIÀ, J.F. (1993) La economía social y el cooperativismo agrario. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* N° 15, pp. 43-68.
- JULIÀ, J.F. (1994) El cooperativismo agrario. *Papeles de Economía Española*, Vol. 60-61, pp. 243-250.
- LAUDON, K.; TRAVER C. (2011) *E-commerce: Business, technology, society*. Ed. Prentice Hall.
- LEE, S.; KIM, K. J., (2007) Factors affecting the implementation success of Internet-based information systems. *Computers in Human Behavior*, Vol. 23, N° 4, pp. 1853-1880.

- LEONE, F.G. (1992) Las pequeñas y medianas empresas del sector oleícola en Italia. *Olivae*, N° 41, abril, pp. 6-11.
- LÓPEZ ONTIVEROS, A. (1982) *Las cooperativas olivareras andaluzas. Una realidad problemática*. Ed. Publicaciones del Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Córdoba. Córdoba, pp. 193.
- LÓPEZ BECERRA, E.; ARCAS, N.; ALCÓN, F. (2014) Uso y calidad de los sitios web: evaluación en las empresas agroalimentarias murcianas. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, N° 237, pp. 155-179.
- MARCUELLO, C.; SANZ, M.I. (2008) Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 94, pp. 59-79.
- MEDINA, M.J.; MOZAS A.; BERNAL, E.; MORAL, E. (2014) Factores determinantes para la exportación en las empresas cooperativas oleícolas andaluzas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 81, pp. 241-262.
- 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*. N° 215-216, pp. 233-257.
- MILI, S. (1996) *Organización de mercados y estrategias empresariales en el subsector del aceite de oliva*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaría General Técnica, 390 pp.
- MILLÁN GÓMEZ, J.L. (1988) La distribución de tamaños de las cooperativas olivareras de Jaén. *Olivae*, N° 22, pp.14-19.
- MOLLA, A.; HEEKS, R. (2007) Exploring E-Commerce Benefits for Businesses in a Developing Country. *Information Society*, Vol. 23, N° 2, pp. 95-108.
- MOLLA, A.; LICKER, P.S. (2005) eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument. *Information & Management*, Vol. 42, N° 6, pp. 877-899.
- MOZAS MORAL, A. (1998) *Análisis de la organización de las almazaras cooperativas jienenses*. Tesis Doctoral. Universidad de Jaén.
- MONTEGUT Y.; CRISTOBAL E.; GOMEZ ADILLON, M. J. (2013) Understanding the situation and factors of ICT adoption in agricultural cooperatives. *Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO)*. Vol. 11, N° 3, July-September, pp. 1-26.
- MONTEGUT Y.; CRISTÓBAL E.; MARIMON F. (2011) The singularity of agrarian cooperatives management: cooperatives' typologies in the olive oil sector in Spain. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, N° 6, June, pp. 16-30.

- MONTEGUT, Y.; CRISTÓBAL, E.; MARIMON, F. (2007) Orientación al mercado en las Almazaras Cooperativas. El caso de Cataluña. *Revista de Economía Social*. Nº 34. Enero, pp. 29-35
- MONZÓN, J. L. (2010) *Las grandes cifras de la economía social en España*. Ed. CIRIEC-España. Valencia.
- MOYANO, J.; FIDALGO, F.A. (2001) El impacto de la dimensión en la sociedad cooperativa agraria. Una aplicación al cooperativismo oleícola. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 73, pp. 95-121.
- OLTRA, M.J. (1992) Caracterización empresarial de las bodegas cooperativas de la comunidad valenciana. *Cuadernos de Trabajo de Ciriec-España*, Nº 19.
- ONTSI (2014) *Informe Pyme 13: Análisis sectorial de implantación de las TIC en la pyme española*. Documento disponible en <http://www.ontsi.red.es> (Consulta 1 de septiembre de 2014).
- PARRAS ROSA, M. (1996) *La demanda de aceite de oliva virgen en el mercado español*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Secretaría General Técnica, pp. 379.
- PÉREZ ROJAS, F. (1997) *Contabilidad y organización, una aplicación a las cooperativas olivareñas*. Colección Tesis Doctorales. Publicaciones Etea. pp 228.
- QUAGRAINIE, K. K.; UNTERSCHULTZ, J.; VEEMAN, M. (1999) Effects of product origin and selected demographics on consumer choice of red meats. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Nº 2, pp. 201-219.
- RODRÍGUEZ-ARDURA, I.; MESEGUER, A. (2010) Towards a longitudinal model of e-commerce: environmental, technological and organizational drivers of B2C adoption. *The Information Society*, Vol. 26, Nº 3, 209-227.
- SAGARNA, J. (2010) *Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español*. OSCAE (Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español). Documento disponible en: <http://www.agro-alimentarias.coop/> (Consulta 14 de marzo de 2015).
- SANCHIS J.R.; CAMPOS V.; MOHEDANO A. (2015) Factores clave en la creación y desarrollo de cooperativas. Estudio empírico aplicado a la Comunidad Valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 119, pp. 183-207. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2015.n119.49153](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2015.n119.49153).
- SEGURA B.; OLTRA, M.J. (1995) Eficiencia en la gestión de cooperativas agrarias de comercialización. *Investigación Agraria, Economía*, Vol. 10, Nº 2, pp. 217-232.

- SERRAT I OLIVERAS, A. (1986) *Implantación, estructura y problemas del cooperativismo agrario en Catalunya. Problemas de actuación*. Conferencia pronunciada en la Universidad de Verano Menéndez Pelayo en Sitges.
- SUÁREZ, A. (2001) *Nueva Economía y Nueva Sociedad*, Ed. Prentice-Hall. Madrid.
- SUNG, T.K.; GIBSON, D.V. (2005) Critical success factors in electronic commerce: Korean experiences. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 15, N° 1, pp. 19-34.
- TORRES RUIZ, F.J. (1998) *Las cooperativas jienenses y la comercialización de los aceites de oliva: una perspectiva estratégica*. Instituto de Estudios Jienenses de la Universidad de Jaén.
- TORRES, F.J.; SENISE, O.; PARRAS, M.; MOZAS, A.; MURGADO, E.M. (2000) *La comercialización de los aceites de oliva en Andalucía: la situación de las cooperativas*. Unicaja Fundación.
- TOUS, J. (1990) *El olivo. Situación y perspectivas en Tarragona*. Ed. Diputación de Tarragona. Tarragona
- TOUS, J.; ROMERO, A. (1993) *Varietades del olivo. Con especial referencia a Cataluña*. Ed. Fundación La Caixa. AEDOS. Barcelona. pp. 172.
- TOUS, J.; ROMERO, A. (1994 a) *La nova olivicultura de Catalunya*. Butlletí informatiu. Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentàries, N° 43, Julio.
- TOUS, J.; ROMERO, A. (1994 b) *Aceites catalanes. Denominaciones de Origen*. Olivicultura Jornadas Técnicas. Fundació La Caixa y Agrolatino. Barcelona.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2004) Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnología de la información. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 49, pp. 13-29.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1993) La integración del cooperativismo agrario. Justificación de una necesidad. Especial referencia al sector olivarero-oleícola onubense. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 14, pp. 127-154.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2002) *Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo*. Ed. Universidad de Huelva. Huelva. Pp. 243.
- VIDAL, F. (1999) *Eficiencia económica de las cooperativas de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral, ETSIA, Valencia.
- VIDAL, F.; DEL CAMPO, F.; SEGURA, B. (2000) Caracterización empresarial del cooperativismo de comercialización hortofrutícola de la Comunidad Valenciana: un

análisis provincial. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 34, pp. 71-94.

VILÀ, J.; FARRÁN, J. (1991) *El aceite de oliva: la provincia de Lleida*. Nota técnica de la División de Investigación del IESE. Universidad de Navarra. Barcelona.

VILASECA J.; TORRENT, J.; MESEGUER, A.; RODRÍGUEZ-ARDURA, I. (2007) An integrated model of adoption and development of e-commerce in companies. *International Advances in Economic Research*, Vol. 13, N° 2, pp. 222-241.

# **LA TRANSPARENCIA ORGANIZATIVA Y ECONÓMICA EN LA WEB DE LAS FUNDACIONES: UN ESTUDIO EMPÍRICO PARA ESPAÑA**

POR

Paloma DEL CAMPO MORENO  
Teresa C. HERRADOR ALCAIDE y  
Ana I. SEGOVIA SAN JUAN<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

A través de los estudios realizados durante las últimas décadas ha quedado demostrado que la transparencia en el sector no lucrativo en general y en las fundaciones en particular, es un elemento clave para la mejora de la confianza de los agentes interesados en la organización. Dicha transparencia puede ser considerada desde diferentes ámbitos y conseguida a través de distintos canales o medios.

Este trabajo se centra en el análisis de la transparencia organizativa y económica de las fundaciones, que es mostrada a través de la información que voluntariamente ofrecen estas entidades en sus páginas Web. Antes de pasar a exponer el trabajo empírico, se realiza una revisión teórica de algunos de los estudios publicados sobre el concepto de transparencia y la importancia en el ámbito no lucrativo. Este marco teórico se ha centrado en la rendición de cuentas que realizan, relacionada con su función social y su gestión, desde la perspectiva de la transparencia informativa a través de la Web.

Bajo este enfoque se ha diseñado un índice de transparencia que se refiere a la información que las fundaciones ofrecen en sus Webs de forma voluntaria. El índice ha sido elaborado *ad hoc* y se ha aplicado a un grupo de grandes fundaciones empresariales, obteniéndose datos de carácter descriptivo e inferencial, por cuanto se determina, mediante un

---

<sup>1</sup> Profesores Titulares de la Universidad de Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Direcciones de correo electrónico: [mcampo@cee.uned.es](mailto:mcampo@cee.uned.es), [therrador@cee.uned.es](mailto:therrador@cee.uned.es) y [asegovia@cee.uned.es](mailto:asegovia@cee.uned.es).

análisis de regresión lineal múltiple, si hay correlación estadística entre la transparencia económica y la transparencia organizativa obtenida a través de la información publicada *on line* y cuantificada en las variables resultantes del índice.

A la luz del análisis se obtienen conclusiones acerca del nivel de transparencia que tienen las fundaciones en lo que se refiere a su información organizativa y económica y la relación explicativa entre ambos tipos.

**Palabras clave:** Economía social, Organizaciones no lucrativas, Tercer sector, Internet, Transparencia.

**Claves ECONLIT:** M140, M490, M400, D640.

## **ORGANIZATIONAL AND FINANCIAL TRANSPARENCY IN THE WEBSITE OF THE FOUNDATIONS: AN EMPIRICAL STUDY FOR SPAIN**

### **ABSTRACT**

Transparency in nonprofit sector and foundations, as an element to enhance the confidence of stakeholders in the organization, is a fact shown by several studies in recent decades. Transparency can be considered in various fields and through different channels. In our study we focused on the analysis of the organizational and economic transparency of foundations, shown through the voluntary information on their Website.

We review the theoretical previous studies published to put to the foundations within the framework of the social economy. This theoretical framework has focused on accountability that make foundations in relation to its social function and its management, especially since the most recent focus of information transparency across the Website.

In this theoretical framework was made an index to quantify the voluntary information which is shown on its website. This index has been developed ad hoc for this study and applied to a group of large corporate foundations.

With the application of these data are obtained two kind of results, to a descriptive level and to a inferential level. We analyzed the statistical correlation between economic transparency and organizational transparency offered in the Website through quantified variables by a multiple linear regression.

This empirical analysis allows us to draw conclusions about the level of transparency offered by these organizations in relation to their organizational and financial information, as well as explain the relation between them.

**Keywords:** Social economy, Non-profit organizations, Third sector, Internet, Transparency.

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista normativo, se denomina *Economía social*<sup>2</sup> al conjunto de las actividades económicas y empresariales que, en el ámbito privado, llevan a cabo aquellas entidades que persiguen el interés colectivo de sus integrantes, ya sea económico, social o ambos. Tal como manifiesta Fajardo (2012, pp. 71) lo que caracteriza a la economía social, no es tanto la actividad económica que desarrolla, como el modo de desarrollarla y el fin perseguido con la misma, esto es, bien el interés de servicio a sus socios, bien el interés general, o ambos. La Ley identifica los actores de la economía social y contempla dentro de ella un conjunto diverso de entidades, que se caracterizan por sus fines y por ciertos principios comunes. Entre estas entidades se encuentran las fundaciones, objeto de estudio en el presente trabajo, que ya fueron también incluidas de forma expresa entre las organizaciones integrantes de la economía social por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CMAF) en la *Carta de Principios de la Economía Social* redactada en 2002.

El régimen jurídico aplicable a las fundaciones está compuesto por la normativa estatal, la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones; y el Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal y por la normativa autonómica a tal efecto. Por sus propios fines fundacionales, estas entidades tienen un tratamiento fiscal especial<sup>3</sup>, y suelen recibir subvenciones y ayudas por parte de las Administraciones públicas orientadas a la consecución de dichos fines<sup>4</sup>.

Para su buen funcionamiento, además del obligado cumplimiento normativo, las fundaciones han de contar con mecanismos de control, externos e internos. Los mecanismos de control externos, a su vez, pueden ser de carácter público (Tribunal de Cuentas y Protectorado), y privado (auditoría externa); por su parte, los mecanismos de control interno

---

<sup>2</sup> Ley 5/2011, de 29 de marzo de Economía Social.

<sup>3</sup> Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al Mecenazgo.

<sup>4</sup> Ley 38/2003 General de Subvenciones.

se materializan en los Códigos de Buen Gobierno o mediante la elaboración y posterior publicación de las cuentas anuales y de otros documentos económico-contables (B. García, 2012, 34-37). Estos mecanismos de control conllevarán una mejor y mayor transparencia relacionada con su gestión y funcionamiento, si toda esta información es, además de publicada por los cauces tradicionales, comunicada a través de nuevos canales on line más accesibles para los usuarios.

Esta idea se refuerza en la literatura especializada nacional e internacional, donde podemos encontrar estudios que ponen de relieve los retornos positivos de la transparencia informativa en las entidades (Carroll, 1979; Dierickx y Cool, 1989; Dollinger *et al.*, 1997; CSR Europe, 2002). Este efecto también se ha puesto de manifiesto para las fundaciones y para las entidades del tercer sector en general. A este respecto, podemos citar, entre otros, los trabajos de Valor y Cuesta (2006), que relacionan la transparencia con la mayor capacidad de captación de fondos privados; Balas (2008), que destaca la relevancia de la rendición de cuentas transparente con la reputación de la entidad; y Zuriaga (2009) que considera que la mejor transparencia es imprescindible para construir confianza y consolidar el sector. En este mismo sentido el documento de ECIF (2012) concluye que la transparencia informativa tendría como consecuencia que los agentes interesados aumentasen su confianza o credibilidad en la organización. En fechas más recientes, Socías y Horrach (2013) indican que las empresas que ponen en práctica políticas para incrementar su transparencia afianzan su credibilidad y legitimidad social.

En este trabajo analizamos la información de tipo organizativo y económico que es suministrada en la Web por un conjunto de fundaciones españolas, observando en qué medida la transparencia organizativa influye sobre la transparencia económica.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La transparencia es un concepto relacionado con la posibilidad de que la información de una empresa, gobierno u organización, pueda ser consultada por los diferentes agentes interesados, de tal modo que éstos puedan tomar decisiones sin estar sometidos a una asimetría informativa. En esta definición ofrecida por la OCDE, se hace referencia, no sólo a la transparencia en empresas u organizaciones, si no también en los gobiernos. Y es que la transparencia debe practicarse desde todos los ámbitos. Algunos estudios han analizado la importancia de la transparencia en la gestión de los bienes públicos (Bellver y Kaufmann,

2005) y otros la han estudiado bajo una perspectiva empresarial o de mercado (Myers, 2003; o Almazán, Suárez, y Titman, 2003, entre otros).

En todos los casos, la transparencia incluye el acceso público a la información sobre la organización, entidad, o gobierno. La transparencia que deben ofrecer las entidades sin fines lucrativos en general y las fundaciones en particular, presenta algunas características peculiares y diferenciadoras de otro tipo de entidades, como lo son el disfrutar de una serie de beneficios fiscales como consecuencia de su actividad, así como de obtener elevados volúmenes de financiación pública, habitualmente en forma de subvenciones, que implican de forma implícita la obligación de demostrar cómo se están utilizando los recursos en la consecución de los fines para los que se constituyen. Estamos de acuerdo con Hale al concluir que la carencia de transparencia en este tipo de entidades, puede traer como consecuencia la pérdida de apoyos, con el consiguiente fracaso organizacional, es decir, que la capacidad de una organización sin fines de lucro para cumplir con su misión depende de su transparencia (Hale, 2013, pp.33).

Ya a principios del siglo XX se puso de manifiesto la necesidad de medir la efectividad de las fundaciones y su responsabilidad, llegándose a acuñar el término de *accountability* para tales fines (Codorniu, 2009 y Rey, 2007a). En España, tanto el crecimiento del volumen de entidades no lucrativas que realizan prestaciones sociales (Calderón, 2004), como el hecho de que disfruten de ciertos beneficios públicos, hacen necesaria su rendición de cuentas (Brooks, 2003; Rey y Álvarez, 2011). Que el objetivo de una entidad sea no lucrativo no implica que no deba llevar una gestión eficiente, sino al contrario, ya que uno de los ejes sobre los que se asienta la gestión de las mismas es mejorar su capacidad mediante el equilibrio entre recursos y fines (Rey, 2007b). En este sentido, es un reto pendiente para las fundaciones españolas en particular y para todo el sector de entidades no lucrativas en general, reforzar la autonomía financiera (Marbán y Rodríguez, 2006).

Se sabe que las fundaciones aportan riqueza al entorno social en el que operan (Álvarez y Sanzo, 2008), y diversos estudios lo ponen de manifiesto, por ello, hace años que se realizan estudios para analizar la riqueza que generan. En los trabajos más tempranos se formularon propuestas de balance social (Cabra, 2001; Ribas, 2001; Viaña, 2007), se abordaron estudios teóricos para acotar los diferentes grupos de indicadores de gestión de este tipo de entidades (Rodríguez, 2005) y, posteriormente, se han realizado estudios empíricos para contrastar cuáles son los indicadores adecuados para la medición de la eficiencia de este

tipo de organizaciones (Martínez y Guzmán, 2013), tomando como referencia magnitudes contables (González y Rua, 2007), analizando el rendimiento de cuentas a través de la función de la auditoría (González *et al.*, 2011) o proponiendo modelos para medir el valor añadido originado por el staff de la fundación (Andrés *et al.*, 2010).

Hace algunas décadas comenzaron a realizarse estudios sobre la influencia de la utilización de la Web en la divulgación de la información corporativa aplicados tanto al sector lucrativo (Williams y Pei, 1999; Aerts *et al.* 2006) como al no lucrativo (Lee *et al.*, 2001; Kang y Norton, 2004; Gandía, 2011). Algunos de éstos están orientados a observar la calidad de la información financiera y no financiera divulgada y a comprobar si realmente esta información incrementa la transparencia de la entidad de forma consistente (Gálvez *et al.*, 2009). La mejora en la transparencia y en la comunicación son factores claves para hacer más atractiva la captación de fondos en las entidades no lucrativas, siendo la Web un recurso esencial para divulgar la información por su gran accesibilidad, su inmediatez y bajo coste.

El estudio de la transparencia organizativa y económica de las fundaciones que se lleva a cabo en este trabajo se realiza tomando la información que estas entidades ofrecen de forma voluntaria en sus páginas Web. A partir de su clasificación se elaboran sendos índices de transparencia que se aplican a una muestra de 50 grandes fundaciones empresariales españolas.

### **3. METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

Para realizar nuestro estudio hemos tomado como referencia el informe “Construir confianza 2012: Impulsando la transparencia Web de las fundaciones”, elaborado por la Fundación Compromiso y Transparencia. Este informe, que se viene elaborando desde el año 2009, tiene por objetivo *analizar la transparencia voluntaria de las organizaciones entendida como el esfuerzo por publicar y diseminar la información relevante de la organización, haciéndola viable y accesible a los diferentes stakeholders de forma comprensible y actualizada*. Para ello, se observan cincuenta fundaciones empresariales<sup>5</sup>, el 70% de ellas

---

<sup>5</sup> En el ámbito del informe se entiende por *fundación empresarial*, aquella que ha sido creada por el consejo de administración o se financia principalmente vía dividendos desembolsados por empresas en cuyo capital tengan una participación significativa, o mediante aportaciones anuales procedentes del presupuesto de la empresa fundadora. Es decir, no se entiende el término *fundación empresarial* desde el punto de vista de la doctrina jurídica, en cuyo caso se definiría como aquella fundación que realiza por sí misma actividades empresariales o mercantiles (véase Serrano, 2005).

dependientes de empresas que cotizan en bolsa (de las cuales 16 pertenecen al IBEX), siendo el sector más representativo el financiero, con 12 organizaciones representadas.

El informe clasifica las fundaciones empresariales analizadas en tres categorías: *transparentes* (cuando cumplen al menos 12 de los 15 indicadores de transparencia establecidos en el informe), *translúcidas* (cuando cumplen, al menos, 7 indicadores) y *opacas* (se limitan a proporcionar información sobre sus programas y actividades sin rendir cuentas de otras áreas relevantes de la organización). Tomando como referencia esta clasificación comprobamos si existe relación entre la transparencia organizativa y la transparencia económica. Estas fundaciones constituyen la muestra de nuestra investigación.

El objeto general de este estudio es medir la transparencia informativa que las fundaciones ofrecen en la Web, tanto la de naturaleza económica (variable “Y”=Transparencia económica en la Web), como la de naturaleza organizativa y de administración (variable “X”=Transparencia organizativa en la Web).

Este objetivo, de facto, se desdobra en tres: (1) elaborar un índice *ad hoc*, que aplicado a dichas fundaciones nos permitiera *cuantificar la transparencia* de las fundaciones en Internet, tanto la económica como la organizativa, resumiendo a través de un número índice la posición que ocupan en estas dos variables, y por ende, en la transparencia global; (2) realizar un *análisis descriptivo*, mediante los descriptivos de posición central (media y desviación). Esto nos permite explicar en términos numéricos el comportamiento que por término medio tienen las fundaciones empresariales en relación con la información que ofrecen en la Web, tanto económica como organizativa. (3) desarrollar un *análisis inferencial*, a través de la aplicación de un modelo de regresión lineal, enfocado a obtener conclusiones extrapolables a las fundaciones empresariales españolas.

El análisis inferencial realizado estudia si la información económica suministrada en la Web (variable dependiente “Y”), está correlacionada estadísticamente con la información organizativa ofrecida. En consecuencia, el objeto final del estudio es analizar la transparencia económica que las fundaciones muestran en Internet tanto (1) en su cuantificación mediante el índice, (2) en el análisis estadístico descriptivo, (3) en el análisis estadístico inferencial por regresión. De esta forma, la transparencia económica en la Web constituye la variable explicada o dependiente, mientras que los diferentes desgloses de la transparencia organizativa en la Web constituyen las variables explicativas o independientes del modelo que

aplicamos. En esencia, se trata de correlacionar hasta qué punto la información que se ofrece en la Web acerca de la organización en las fundaciones, influye en la información de naturaleza económica suministrada también por dicha vía.

### **3.1. Índice de transparencia**

Con esta base, hemos agrupado en seis los aspectos a considerar dentro de la transparencia organizativa, analizando la información suministrada por la entidad acerca de: (1) los Estatutos y el código de buen gobierno; (2) los mecanismos previstos para evitar el conflicto de intereses; (3) la composición y funcionamiento del Patronato; (4) la composición y funcionamiento de los órganos de dirección; (5) la composición del personal diferente a la dirección; (6) voluntariado. Respecto a la transparencia económica, se han analizado doce aspectos relacionados con la rendición de cuentas desde una perspectiva amplia, esto es, el suministro de información relacionada con cuentas anuales, auditoría externa, plan de actuación, presupuesto, plan estratégico, origen y aplicación de las fuentes de financiación e indicadores económicos y sociales.

Tal y como hemos indicado, se elaboran dos índices de la transparencia en Internet: La transparencia organizativa en sentido amplio (X) y la transparencia económica (Y). A su vez, el índice de transparencia organizativa se desglosa en seis subíndices ( $X_i$ ), y cada subíndice de ( $X_i$ ) está compuesto por un conjunto de ítems ( $X_{ij}$ ), en el que se valoran diferentes aspectos de la información organizativa mostrada en la Web. Cada uno de estos subíndices puede alcanzar como máximo el valor de 1, y cada ítem aporta la parte proporcional en función del número de ítems que tenga el subíndice. De esta forma, el valor final de cada subíndice será el sumatorio de los valores que toman sus ítems dividido entre el valor total que se puede alcanzar para cada subíndice  $X_i = (\sum_{j=1}^m X_{ij})/1$ . Éste, expresado en tanto por cien, explicaría el porcentaje de transparencia informativa organizacional en Web de la fundación en cada subíndice.

No se ha querido asignar un mayor peso específico a ninguno de los ítems ( $X_{ij}$ ), dado que no existen datos previos de análisis con los mismos subíndices e ítems. Por ello, cada subíndice aporta siempre el mismo total al índice de transparencia organizativa (X), es decir, que cada subíndice ( $X_i$ ) aporta un máximo de 1 (en tanto por uno), siendo así el valor máximo que podría tomar el índice parcial (X) de 6 puntos. Esto facilita el tratamiento posterior de dichos subíndices que constituyen las variables independientes en el análisis de correlación.

Cabe señalar que la transparencia económica no se desglosa en subíndices, al ser ésta la variable dependiente (Y) que se desea explicar y analizar por regresión.

A continuación, se muestran en la tabla 1 los diferentes ítems que han conformado el índice de transparencia, tanto organizativa como económica.

**Tabla 1.** Índice de transparencia de información organizativa-económica de las fundaciones en la Web

<b>INDICE TRANSPARENCIA INFORMATIVA EN LA WEB FUNDACIONAL</b>	
<b>(X)-TRANSPARENCIA ORGANIZATIVA</b>	<i>Valor máximo</i>
<b>X<sub>1</sub>. Estatutos y código de buen gobierno (CBG) de la fundación</b>	
X <sub>1.1</sub> . Los estatutos son públicos	0,20
X <sub>1.2</sub> . Se fija algún requisito para la composición del patronato- nº de miembros	0,20
X <sub>1.3</sub> . Se fija algún requisito para la composición del órgano de dirección	0,20
X <sub>1.4</sub> . Tiene definido un código de buen gobierno (propio de la fundación)	0,20
X <sub>1.5</sub> . El código de buen gobierno es accesible en la Web	0,20
Estatutos y CBG- X <sub>1</sub>	1,00
<b>X<sub>2</sub>. Conflicto de intereses- ¿Se hace público algún mecanismo para evitar conflicto de intereses</b>	
X <sub>2.1</sub> . Entre los miembros del patronato?	0,33
X <sub>2.2</sub> . Entre los miembros del órgano de dirección?	0,33
X <sub>2.3</sub> . Entre los miembros del patronato y el órgano de dirección?	0,33
Conflicto Intereses- X <sub>2</sub>	1,00
<b>X<sub>3</sub>. Patronato</b>	
X <sub>3.1</sub> . Los Currículum Vitae de los miembros del patronato son públicos	0,20
X <sub>3.2</sub> . Se informa de las dietas del patronato / atenciones con patronato	0,20
X <sub>3.3</sub> . Se fija en los estatutos nº mínimo de reuniones/año	0,20
X <sub>3.4</sub> . Se informa en la Web del nº de reuniones realizadas	0,20
X <sub>3.5</sub> . Se informa si los patronos han sido o son miembros de la dirección de empresas del grupo	0,20
Patronato- X <sub>3</sub>	1,00
<b>X<sub>4</sub>. Órganos de dirección- Se informa</b>	
X <sub>4.1</sub> . Existe un órgano de dirección distinto del patronato (p.ej. comité o consejo de dirección)	0,17
X <sub>4.2</sub> . Quienes son los miembros de la dirección o consejos	0,17
X <sub>4.3</sub> . Los Currículum Vitae de los miembros de la dirección o consejo	0,17
X <sub>4.4</sub> . Las retribuciones miembros de la dirección o consejos	0,17
X <sub>4.5</sub> . Si algún miembro del Patronato ejerce en la Dirección o consejos	0,17
X <sub>4.6</sub> . La retribución de patronos-directivos o patronos-consejeros	0,17
Órganos Dirección- X <sub>4</sub>	1,00
<b>X<sub>5</sub>. Personal diferente del órgano de dirección- Se da información sobre</b>	
X <sub>5.1</sub> . Si la fundación tiene empleados (contrato laboral)	0,33
X <sub>5.2</sub> . El nivel formación personal contratado	0,33
X <sub>5.3</sub> . El importe del sueldo de los empleados diferenciando de la dirección	0,33
Personal NO Dirección- X <sub>5</sub>	1,00
<b>X<sub>6</sub>. Voluntariado- Se informa sobre</b>	
X <sub>6.1</sub> . El nº de voluntarios de la fundación	0,50
X <sub>6.2</sub> . El volumen de dietas y gastos suplidos del voluntariado	0,50
Voluntariado- X <sub>6</sub>	1,00
<b>-TRANSPARENCIA ORGANIZATIVA - X</b>	<b>6,0</b>
<b>(Y)-TRANSPARENCIA ECONÓMICA</b>	<i>Valor máximo</i>
Y <sub>1</sub> . Publica en la Web las cuentas anuales completas	1,00
Y <sub>2</sub> . Se informa en la Web de si se somete a auditoría externa voluntaria	1,00
Y <sub>3</sub> . Publica en la Web el informe de auditoría externa	1,00
Y <sub>4</sub> . Se informa en la Web sobre la memoria anual o plan de actividades (diferente de la Memoria de cuentas anuales)	1,00

Y5. Publica en la Web el plan de actuación	1,00
Y6. Publica en la Web la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del año anterior	1,00
Y7. Se publica en la Web el plan estratégico	1,00
Y8. Se explica en una memoria la liquidación del presupuesto y se publica en la Web	1,00
Y9. Se publica en la Web la financiación recibida y aplicada por proyectos (inversión por actividad)	1,00
Y10. ¿Se ofrecen en la Web indicadores económicos? (rendimiento, ratios financieros...)	1,00
Y11. ¿Se ofrecen en la Web indicadores sociales? (medioambientales, RSC...)	1,00
Y12. Honorarios de auditoría	1,00
<b>TRANSPARENCIA ECONÓMICA-Y</b>	12,00

Fuente: Elaboración propia

Obtenemos de esta forma dos índices parciales: “X” e “Y”. Siguiendo a Gálvez *et al* (2009), como la ponderación es igual para todos los factores, el índice global de transparencia en la Web se expresa numéricamente mediante la siguiente fórmula:

$$X = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6$$

y podrá alcanzar un valor máximo de 6, de manera que su expresión en tanto por cien será la siguiente:

$$X = \left( \sum_{j=1}^5 X_{1j} \right) + \left( \sum_{j=1}^3 X_{2j} \right) + \left( \sum_{j=1}^5 X_{3j} \right) + \left( \sum_{j=1}^6 X_{4j} \right) + \left( \sum_{j=1}^3 X_{5j} \right) + \left( \sum_{j=1}^2 X_{6j} \right) * (100/6)$$

Por su parte, el índice económico de transparencia en la Web será el resultado de su sumatorio, que podrá alcanzar un valor máximo de 12, siendo su expresión en tanto por cien:

$$Y = \left( \sum_{i=1}^{12} X_i \right) \times (100/12)$$

Tras aplicar el índice a las 50 fundaciones analizadas, se observa cómo, ninguna de las fundaciones se ha desplazado en su clasificación, de modo que las que constituían el grupo de las denominadas *transparentes*, siguen estando en él, e igual sucede con las que constituyen el grupo de las *translúcidas* y *opacas*. Estos primeros resultados nos permiten concluir que las fundaciones *opacas* no otorgan importancia a Internet ni como canal para transmitir información ni como vía para reforzar su transparencia.

### 3.2. Análisis descriptivo

Aplicando el índice a la totalidad de fundaciones (*transparentes*, *translúcidas* y *opacas*), que constituyen una muestra de 50 fundaciones empresariales, se obtienen mediante el SPSS los descriptivos de la tabla 2.

**Tabla 2.** Descriptivos de los subíndices organizativos (Xi) y del índice económico (Y)

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Transparencia Económica (Y)	2,2400	3,01398	50
Estatutos y CBG (X <sub>1</sub> )	,3320	,55197	50
Conflicto de Intereses (X <sub>2</sub> )	,0782	,25247	50
Patronato (X <sub>3</sub> )	,1720	,22861	50
Órganos de Dirección (X <sub>4</sub> )	,1666	,22388	50
Personal NO directivo (X <sub>5</sub> )	,0662	,19732	50
Voluntariado (X <sub>6</sub> )	,0500	,18211	50

Fuente: Elaboración propia

Las medidas centrales relativas al índice de transparencia organizativa se muestran desglosadas para cada uno de los subíndices que lo componen. En la tabla 2 se observa que el aspecto sobre el que más información se dispone en la Web fundacional es el relativo a los *Estatutos y código de buen gobierno* (0,33 sobre 1), que se acerca a un 34% pero queda lejos del 100% que sería la puntuación máxima para dicho subíndice. Tampoco se obtienen resultados altos óptimos para los demás subíndices de transparencia organizativa. Por orden decreciente, los aspectos en los que se muestra más información son, expresados en porcentaje: Estatutos y códigos de buen gobierno (33,20%) > Patronato (17,20%) > Órganos de dirección (16,66%) > Conflicto de intereses (7,82%) > Personal no directivo (6,62%) > Voluntariado (5,00%).

Los resultados obtenidos de los descriptivos tampoco indican que, por término medio, la transparencia económica en la web presente unos valores significativos. En concreto, el valor medio es de 2,24 de un máximo de 12 puntos. Esto es debido a que tan sólo un número muy pequeño de fundaciones divulgan información de este tipo, siendo para las del grupo de *translúcidas* y *opacas* casi inexistente en todos o casi todos los ítems que componen el índice de transparencia económica. Ni tan siquiera las que obtuvieron un mejor índice de transparencia sobre la organización, obtienen buenos resultados en información económica.

Se observan algunas desviaciones típicas que toman valores altos, lo que indica que las puntuaciones obtenidas en ese índice o subíndice, para alguna fundación, se aleja mucho de la media. Esto es debido principalmente al conjunto de fundaciones *opacas*, que desvirtúan el análisis, puesto que la información que proporcionan es escasa o casi nula.

Dado que las fundaciones que a priori fueron catalogadas como *opacas* en la Web, no aportan demasiada información, ni económica ni organizativa, hemos querido abundar más en las que sí aportan más información. Por ello, para las fundaciones *transparentes* y *translúcidas* mostramos en la tabla 3 de forma desglosada sus medidas de posición central. Como puede observarse, los resultados de ambos índices son mejores en las fundaciones *transparentes* que en las fundaciones *translúcidas*. En el índice de transparencia económica alcanzan casi 6 puntos sobre 12 totales y en el índice global de transparencia organizativa consiguen un 1,8 de un máximo de 6 puntos.

**Tabla 3.** Descriptivos índice organizativo y económico para fundaciones transparentes y para translúcidas

<b>Estadísticos descriptivos transparentes</b>			
	Media	Desviación típica	N
Transparencia Económica	5,7500	2,76751	13
Transparencia Organizativa	1,8199	1,04399	13

<b>Estadísticos descriptivos translúcidas</b>			
	Media	Desviación típica	N
Transparencia Económica	,9615	1,14824	26
Transparencia Organizativa	,4308	,52252	26

*Fuente: Elaboración propia*

Además de lo ya indicado, se observa que cuanto más información organizativa ofrecen en la Web las fundaciones empresariales, también es mayor la información de naturaleza económica que muestran, aunque siga siendo notablemente inferior esta última. Para comprobar la relación existente entre ambas, necesitamos estudiar el comportamiento de la variable Y como variable explicada por X mediante el contraste de un modelo lineal del tipo  $Y = \beta_0 + \beta X$ .

### **3.3. Análisis por regresión lineal múltiple**

Deseamos conocer si los resultados de la muestra de fundaciones empresariales serían extrapolables a la población, analizando si se puede concluir que, en alguna medida y con carácter general, la transparencia económica mostrada en la Web (Y) por las grandes fundaciones empresariales españolas es explicada en su conjunto por la transparencia organizativa en la Web (desglosada en cada  $X_i$ ).

Para el análisis estadístico por regresión lineal, en primer lugar exponemos (1) una descripción y explicación del modelo aplicado, (2) un estudio sobre el cumplimiento de la hipótesis de normalidad en dicho modelo y (3) analizamos los resultados de la regresión.

### 3.3.1. Modelo de regresión aplicado

El análisis descriptivo ya puso de manifiesto que existe relación entre la transparencia económica y la transparencia organizativa. Nos proponemos ahora estudiarla con mayor profundidad, para lo cual hemos considerado conveniente observar qué aspecto o aspectos de los que se incluyen en la información organizativa influyen o afectan en la información económica ofrecida en la Web. Para ello, la transparencia organizativa se ha dividido en diferentes variables explicativas que agrupan un tipo diferenciado de información recogida en cada subíndice. De ahí, que el modelo planteado lo sea de regresión lineal múltiple, y se corresponda con la siguiente expresión matemática:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \varepsilon;$$

Donde “Y” es la variable dependiente, y representa la transparencia económica que cada una de las fundaciones tiene según el índice elaborado.

Por su parte, las variables independientes son cada uno de los subíndices que conforman la transparencia organizativa mostrada en la Web de las fundaciones, que a continuación se detallan:

“X<sub>1</sub>” transparencia relativa a estatutos y código de buen gobierno;

“X<sub>2</sub>” transparencia relativa al conflicto de intereses;

“X<sub>3</sub>” transparencia relativa al patronato;

“X<sub>4</sub>” transparencia relativa a los órganos de dirección de la fundación;

“X<sub>5</sub>” transparencia mostrada en relación con el personal distinto de la dirección; y

“X<sub>6</sub>” transparencia informativa sobre voluntariado.

Por su parte:

“+ ε” son los residuos.

Cada + “β<sub>i</sub>” (i= 1...6) son los correspondientes coeficientes de cada variable. Cada uno de ellos mide la magnitud del efecto que la X<sub>i</sub> tiene sobre Y; y

“+  $\beta_0$ ” es la constante, es el promedio constante o el promedio de Y cuando las variables explicativas toman valor cero.

De esta forma, la hipótesis nula plantea que no existe relación entre la transparencia económica en la Web (Y) y las variables relativas a la transparencia organizativa en la Web ( $X_i$ ), contrastada mediante el coeficiente de correlación R. De esta forma, la hipótesis queda planteada de la siguiente forma:

$$\begin{array}{|c|} \hline H_0: \beta_i=0 \text{ (i=1...6)} \\ H_1: \text{Algún } \beta_i \neq 0 \\ \hline \end{array} \longleftrightarrow \begin{array}{|c|} \hline H_0: R=0 \\ H_1: R \neq 0 \\ \hline \end{array}$$

Aceptar  $H_0$  implicaría que las variables explicativas o independientes consideradas conjuntamente no aportarían información significativa al análisis de regresión realizado, ya que en la regresión múltiple la variable Y se interpreta como una combinación lineal de un conjunto de variables independientes, por lo que la representación gráfica es poco útil.

### 3.3.2. Normalidad

La muestra objeto del estudio se compone de 50 fundaciones. Considerando el Teorema central del límite, cuando una muestra es suficientemente grande la población tiende a comportarse como una normal (Juan *et al.*; 2015). En estadística se considera que el tamaño de la muestra (n) es grande cuando es mayor de 30 (Vicente, 2015). No obstante, algunos autores indican que para reforzar esta posición, en muestras inferiores a 50 observaciones, puede realizarse el test de Shapiro-Wilk para medir la bondad de ajuste (Razali y Wah, 2011; Ordaz *et al.*, 2015). Nuestra muestra se sitúa justo en dicho número, por lo que, considerando el Teorema central del Límite, al ser  $n > 30$  la población de la que procede tiende a comportarse como una distribución normal. A pesar de que la muestra se encuadra así en la hipótesis de normalidad, también ha sido sometida al Test de Shapiro-Wilk, a fin de abundar en la bondad de ajuste de la misma.

El test de Shapiro-Wilk es un contraste que parte de la Hipótesis Nula de que los datos de la muestra proceden de una población normal. Si el p-valor obtenido es mayor que el nivel de significación manejado, entonces se acepta la normalidad. El nivel de significación definido en nuestro modelo es del 0,05.

Los resultados obtenidos en cada p-valor (<<sig. >> en el cuadro de normalidad obtenido en el SPSS) y que se muestran en la tabla 4, confirman el diagnóstico visual que se puede apreciar en el histograma, por lo que se puede decir que la bondad de ajuste del modelo es buena y se acepta la normalidad, ya que el test indica que la significatividad, en general, es superior al 0,05, que es la manejada habitualmente (Canal, 2006).

**Tabla 4.** Test de Shapiro-Wilk: Hipótesis de normalidad

**Pruebas de normalidad para X1 (Información s/ Estatuto y Código de Buen gobierno)<sup>b,c</sup>**

	<i>Estat Y Cod</i>	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
TotalTrpEco	,00	,668	32	,000
	,40			
	,60	,881	5	,314
	,80			
	1,00	,867	5	,254

a. Corrección de la significación de Lilliefors

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

b. TotalTrpEco es una constante cuando EstatYcod = ,20 y se ha desestimado.

c. TotalTrpEco es una constante cuando EstatYcod = 2,00 y se ha desestimado.

**Pruebas de normalidad para X2 (Información s/ conflicto de Intereses)<sup>b,c,d</sup>**

	<i>Conflicto Intereses</i>	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
TotalTrpEco	,00	,725	45	,000
	,99			

a. Corrección de la significación de Lilliefors

b. TotalTrpEco es una constante cuando ConflictoIntereses = ,33 y se ha desestimado.

c. TotalTrpEco es una constante cuando ConflictoIntereses = ,60 y se ha desestimado.

d. TotalTrpEco es una constante cuando ConflictoIntereses = 1,00 y se ha desestimado.

**Pruebas de normalidad para X3 (Información s/ Patronato)**

	<i>Patronato</i>	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
TotalTrpEco	,00	,592	26	,000
	,20	,839	13	,021
	,40	,902	5	,421
	,60	,849	4	,224
	,80			

a. Corrección de la significación de Lilliefors

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

**Pruebas de normalidad para X4 (Información s/Organos de dirección)**

	<i>Org.Direcc</i>	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
TotalTrpEco	,00	,681	29	,000
	,17	,750	3	,000

	,34	,795	12	,008
	,51			
	,68	,878	4	,332

a. Corrección de la significación de Lilliefors

**Pruebas de normalidad para X5 (Información s/Personal distinto de la Dirección)**

	<i>Personal NO Direcc</i>	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
TotalTrpEco	,00	,694	43	,000
	,17			
	,33			
	,66			

a. Corrección de la significación de Lilliefors

b. TotalTrpEco es una constante cuando PersonalNODirecc = ,99 y se ha desestimado.

**Pruebas de normalidad para X6 (Informaci<sup>b</sup>)**

	<i>Voluntariado</i>	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.
TotalTrpEco	,00	,732	46	,000
	,50	,907	3	,407

a. Corrección de la significación de Lilliefors

b. TotalTrpEco es una constante cuando Voluntariado = 1,00 y se ha desestimado.

Se observa que sólo excepcionalmente, para tramos de variables en los que las fundaciones apenas aportan información<sup>6</sup>, es donde la población no es una normal perfecta. Ello es lógico, porque precisamente son las fundaciones *opacas* y algunas *traslúcidas* que ocupan posiciones inferiores en el índice, las que al ofrecer muy poca información en relación a los subíndices, hacen que no se obtenga una normalidad perfecta, por otro lado imposible en la realidad.

**3.3.3. Resultados de la regresión**

A partir de los datos recabados en la Web de cada fundación aplicados al índice elaborado del que se han extraído las variables y después de realizar el tratamiento de los datos mediante el programa SPSS, se ha obtenido el resumen del modelo que se muestra en la tabla 5.

<sup>6</sup> Véase a modo de ejemplo el p-valor (<<Sig.>> obtenido en el Test de Shapiro-Wilk) para las fundaciones en relación a la variable X<sub>3</sub> (Patronato). La Sig.=0,021 < que 0,05 para las fundaciones que han obtenido sólo un total de 0,20.

**Tabla 5.** Resumen modelo de regresión lineal múltiple transparencia en la Web

Resumen del modelo					
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,819	,670	,624	1,84839	1,625

Fuente: Elaboración propia

A partir del coeficiente R, se observa que existe una elevada correlación entre las variables independientes que representan la transparencia organizativa en la Web consideradas conjuntamente, y la variable dependiente, que representa la transparencia económica. Por lo tanto, hay que rechazar  $H_0$  y aceptar  $H_1$ . Por ello se puede decir que las diferentes variables explicativas o independientes que conforman la información organizativa en la Web ( $X_i$ ), sí explican conjuntamente el comportamiento de la transparencia informativa económica que las grandes fundaciones empresariales dan en la Web. Además, esta correlación es de signo positivo, lo que quiere decir que la variable transparencia económica se mueve en el mismo sentido que las variables de transparencia organizativa consideradas conjuntamente.

Hay que poner de manifiesto que el ajuste es bueno, pues si se observa el valor de  $R^2$  se puede afirmar que todas las variables de transparencia organizativa consideradas conjuntamente explican un 62,4% de la varianza de la transparencia económica. Además el valor de  $Sig=,000$  indica que la relación lineal es significativa (véase tabla 6)

**Tabla 6.** Anova de transparencia de las fundaciones en la Web

ANOVA						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	298,209	6	49,701	14,547	,000
	Residual	146,911	43	3,417		
	Total	445,120	49			

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes no estandarizados ( $\beta_i$ ) que se muestran en la tabla 7 nos permiten presentar la siguiente ecuación de regresión:

$$Y = 0,455 - 0,773 X_1 + 1,824 X_2 + 7,014 X_3 + 1,155 X_4 + 6,334 X_5 + 1,613 X_6$$

**Tabla 7.** Coeficientes e intervalos de confianza

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
	B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	,455	,382		1,192	,240	-,315	1,225
Estatutos y CBG (X <sub>1</sub> )	-,773	,546	-,142	-1,416	,164	-1,873	,328
Conflicto de Intereses(X <sub>2</sub> )	1,824	1,341	,153	1,360	,181	-,880	4,529
Patronato (X <sub>3</sub> )	7,014	1,424	,532	4,926	,000	4,142	9,886
Órganos de Dirección (X <sub>4</sub> )	1,155	1,394	,086	,829	,412	-1,656	3,966
Personal NO directivo (X <sub>5</sub> )	6,334	1,487	,415	4,259	,000	3,335	9,333
Voluntariado (X <sub>6</sub> )	1,613	1,715	,097	,940	,352	-1,846	5,071

Fuente: Elaboración propia

Es conveniente analizar también qué peso tiene cada variable independiente de forma aislada sobre la transparencia económica. Como no se puede aislar totalmente el efecto que una variable (Xi) tiene sobre la variable explicada (Y), sin tener en cuenta el efecto de las demás, se analiza el comportamiento de los coeficientes Beta del modelo. De esta forma, por ejemplo, para la B<sub>2</sub>= + 1,824 la interpretación es la siguiente: si la transparencia relativa al conflicto de intereses (X<sub>2</sub>) aumentase 1 unidad, en promedio, la transparencia económica aumentaría 1,824 unidades, suponiendo que el resto de las variables se mantuviesen constantes. El único coeficiente parcial que se mueve en sentido contrario es el relativo a la transparencia de Estatutos y código de buen gobierno (X<sub>1</sub>), que supondría que por cada unidad que aumentase la transparencia relativa a Estatutos y código de buen gobierno, la transparencia económica disminuiría en 0,773. La interpretación de este resultado es difícil, por cuanto no parece lógico que las fundaciones que más información dan en relación con sus Estatutos y su código de buen gobierno, quieran ofrecer menos información económica.

Además de analizar el efecto aislado de cada variable X<sub>i</sub> sobre Y, es necesario ver la importancia relativa que cada variable independiente tiene dentro de la explicación global que todas las variables Xi otorgan de Y. Para ello se utilizan los coeficientes estandarizados o tipificados, también mostrados en la tabla 7. De esta forma, cuanto mayor es el valor de cada coeficiente, más se presuponen que explican dentro de conjunto global de variables explicativas. Es decir, cuanto mayor es un coeficiente, más peso tiene en la explicación conjunta del modelo. Por ello, en nuestro modelo la importancia de aportación presentaría el

siguiente orden decreciente  $X_3=0,532 > X_5=0,415 > X_2=0,153 > X_6=0,097 > X_4=0,086 > X_1=-0,142$ .

Es necesario comentar la prueba de significación dada por la sigma individual de cada variable independiente (tabla 7), para ver cuál o cuáles de dichas variables contribuyen de forma significativa a explicar qué ocurre con la Y (transparencia económica Web). Podemos observar que las variables que más explican la transparencia económica son la transparencia sobre el patronato y la transparencia relativa al personal no directivo (sus sigmas son cero).

Como ya hemos dicho que los coeficientes de las variables de transparencia organizativa no son independientes (ni los estandarizados ni los no estandarizados), es necesario ver los coeficientes de orden cero, de correlación parcial y semiparcial de cada  $X_i$  con Y, que nos van a explicar el grado de influencia de cada  $X_i$  en Y, tras eliminar el efecto del resto de las variables.

**Tabla 7.** Coeficientes de correlación cero, parcial y semiparcial

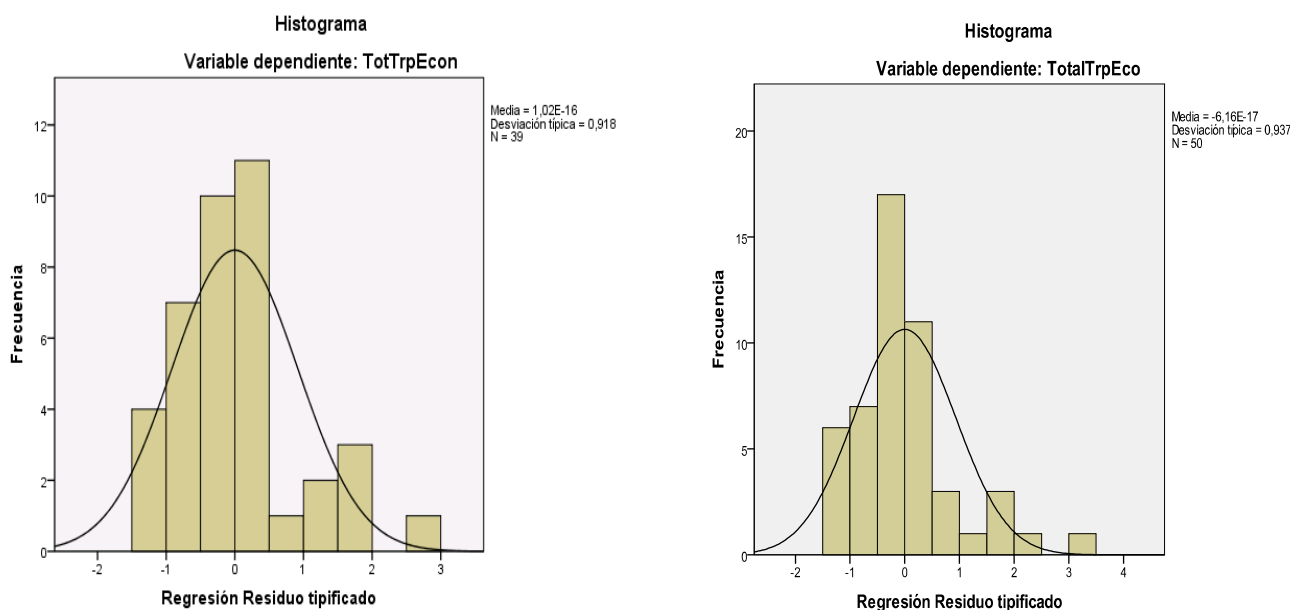
Correlaciones	Estadísticos de colinealidad			
	Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia
$X_1$	-,211	-,124	,768	1,301
$X_2$	,203	,119	,608	1,644
$X_3$	,601	,432	,658	1,520
$X_4$	,125	,073	,716	1,396
$X_5$	,545	,373	,810	1,235
$X_6$	,142	,082	,715	1,399

*Fuente: Elaboración propia*

De esta forma se aprecia, por ejemplo, cómo la relación entre transparencia relativa al patronato ( $X_3$ ) y la transparencia económica (Y) es de 0,601 lo que quiere decir que por cada unidad que aumentase la información del patronato, aumentaría 0,601 la relativa a la transparencia económica (correlación de orden cero). Si se elimina el efecto que las demás variables producen en  $X_3$  y en Y, el efecto de  $X_3$  en Y disminuye a 0,432 (correlación parcial), es decir, que por cada unidad que aumentase la transparencia sobre el patronato, la transparencia económica aumentaría en 0,432. Si sólo se elimina el efecto que las demás variables tienen sobre Y (semiparcial), la aportación de  $X_3$  es mayor (0,658), es decir, que por cada unidad que aumentase la transparencia sobre el patronato aumentaría en 0,658 la transparencia económica.

Finalmente se analiza la distribución de residuos de las 50 fundaciones analizadas sobre las que se aplica la regresión, pero se muestran comparados con los mismos gráficos considerando sólo las fundaciones *transparentes* y *translúcidas* (39 fundaciones), es decir, anulando el efecto de las opacas (véanse figuras 1 y 2).

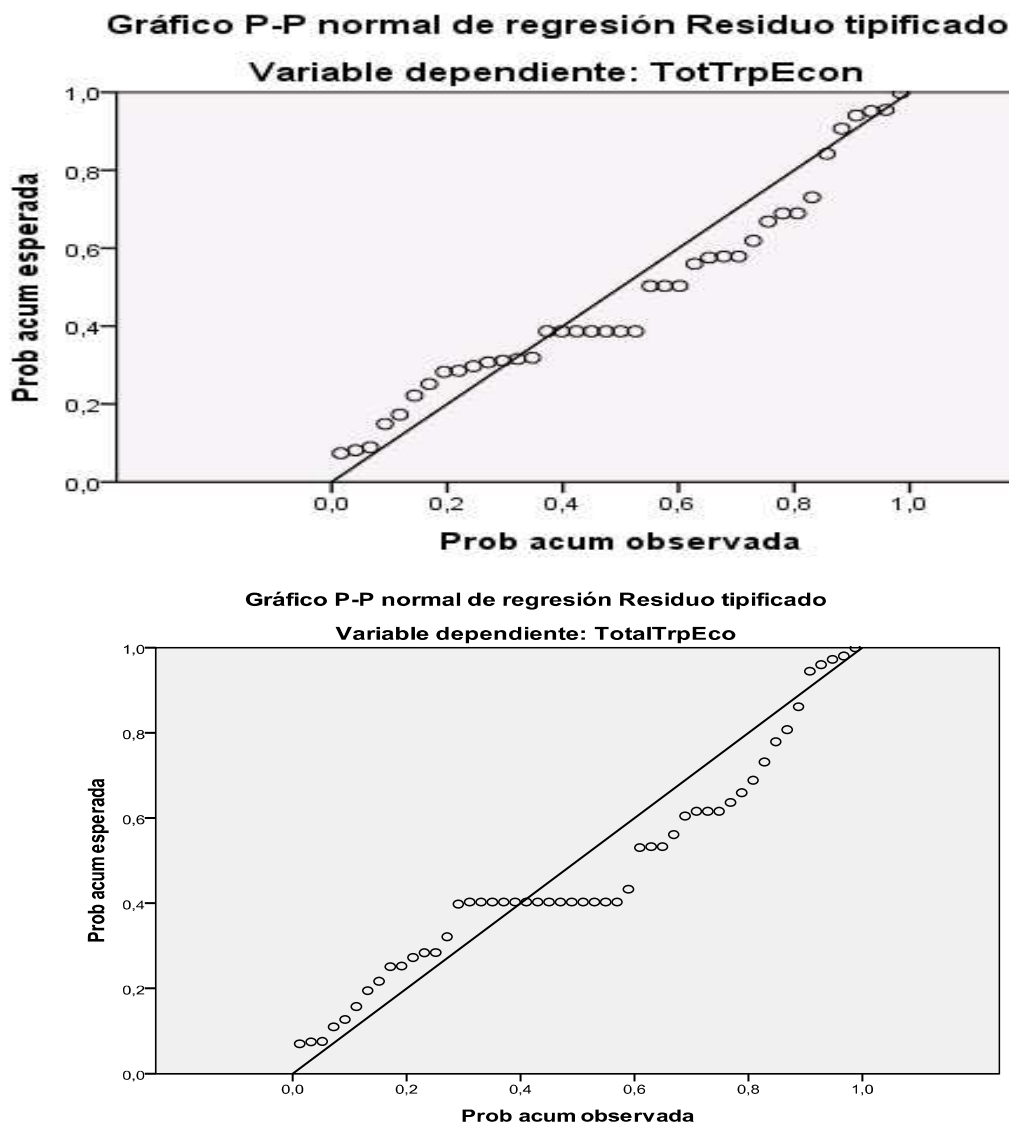
**Figura 1.** Histograma de residuos tipificados fundaciones transparentes / Translúcidas (1) Vs Histograma del total fundaciones-segundo histg. (2)



Fuente: Elaboración propia-SPSS

En el histograma donde se excluyen las fundaciones *opacas* y se muestran sólo las fundaciones transparentes y translúcidas (N=39), primero de los que se muestran, se observa que el comportamiento de los residuos se adapta mejor a la campana de Gaus, porque son estas entidades las que tienen una influencia mayor en el hecho de que la distribución de frecuencias del modelo aplicado no se comporte como una normal perfecta, asunto que, por otra parte, ya quedó dicho cuando revisamos la normalidad del modelo. Se observa la diferencia con el segundo histograma mostrado, el que corresponde a todas las fundaciones, incluyendo las opacas.

**Figura 2.** P-normal de regresión de residuo tipificado Transparentes / Translúcidas  
(1) Vs P-normal de regresión de residuo tipificado total de fundaciones (2)



*Fuente: Elaboración propia-SPSS*

Con carácter general en los residuos tipificados de la figura 2 se concentra un mayor número de casos en la parte central de la distribución, por lo que la distribución de residuos no parece seguir una línea de regresión perfecta. Esto puede deberse a que algún residuo grande es compensado por otros menores y por ello, los resultados del análisis, a pesar de la validez del contraste de hipótesis, se deben interpretar con cautela. Es decir, la lectura del gráfico de probabilidad normal de residuos no se encuentra alineado totalmente con la recta, por lo que se verifica que los residuos no se adaptan a una regresión lineal perfecta en

ninguno de los dos gráficos. En relación con la distribución de errores, y ciñéndonos al contenido de nuestro estudio, este comportamiento se debe a las fundaciones catalogadas como opacas, cuya carencia de datos puede distorsionar la imagen. Precisamente por ello, se ha realizado el mismo análisis para las fundaciones transparentes y translúcidas, es decir, omitiendo las opacas. En cualquier caso, se observa cómo en el primero, el correspondiente a las fundaciones transparentes y translúcidas (omitendo las opacas) es mejor que para el segundo gráfico, en el que se consideran todas las fundaciones. Ello es debido, como ya se ha indicado, a la falta de transparencia en la web de las fundaciones clasificadas a priori como opacas.

#### **4. CONCLUSIONES**

El largo camino comenzado en aras de la ansiada transparencia de las organizaciones en virtud de su responsabilidad social como agente económico-social, llevó a las entidades, incluidas las fundaciones, a ofrecer información financiera y no financiera a través de la Web. A nivel teórico no es fácil decir qué información deben mostrar para satisfacer la demanda social, cada vez más creciente y plural. A nivel empírico, no encontramos demasiados estudios que cuantifiquen qué tipo de información ofrecen las fundaciones y, por ende, para intentar cuantificar su “transparencia Web”. Por ello, en este estudio abordamos principalmente este segundo aspecto, considerado dentro de un marco teórico de referencia.

Los resultados de la investigación empírica elaborada, nos permiten resaltar que las fundaciones consideradas en este estudio ofrecen una información que, en general, dista de alcanzar un nivel satisfactorio medio en términos de transparencia, tanto la relativa a la organización de la fundación como la relativa a su gestión económica (ver índice y análisis descriptivo), aunque es cierto que las fundaciones clasificadas como *transparentes* aportan valores medios muy superiores al resto. Pero cabe destacar que la transparencia económica es menor que la transparencia organizativa, incluso en las mejores posicionadas en el índice de transparencia.

Se confirman los resultados del Informe del que se toma la catalogación de las fundaciones (*transparentes*, *translúcidas* y *opacas*), en el sentido de que la información difundida por cada una de ellas, llevada a los valores del índice desarrollado *ad hoc* para este estudio, sigue situando a las fundaciones en los mismos grupos, por lo que éstos pueden considerarse representativos de comportamientos informativos similares u homogéneos en

Web y reveladores de la filosofía compartida sobre el uso de este canal como medio para hacer llegar la información a los agentes interesados en las actividades y en la gestión que realizan, e instrumento de mejora de la transparencia.

Abundando más en el intento de correlacionar los diferentes subíndices de transparencia organizativa en la Web (variables independientes de la regresión) con el índice parcial de transparencia económica en la Web, el estudio por regresión muestra que conjuntamente dichos subíndices organizativos (variables independientes desde “X<sub>1</sub>” a “X<sub>6</sub>”) se correlacionan con el índice de transparencia económica de cada fundación (variable dependiente “Y”). La metodología utilizada en el estudio no permite concluir que la transparencia organizativa de las fundaciones estudiadas es causa de la transparencia económica, pero sí que ambas están interrelacionadas, sin poder concretar la dirección de la relación. Es decir, que, con las cautelas propias de cualquier estudio empírico, se puede afirmar que se observa que cuando una fundación muestra en la Web más transparencia económica también tiende a mostrar más transparencia organizativa, y viceversa.

Si bien debemos destacar que el tratamiento estadístico de regresión múltiple pone de manifiesto que no todos los subíndices organizativos son igualmente importantes en esta relación con la transparencia económica en la Web, ya que algunos, en concreto el relativo al patronato y el relativo al personal no directivo, son los que toman valores mayores.

Se pone de evidencia que, a pesar del gran paso dado por las fundaciones en aras a la transparencia informativa on-line a través de su Web, aún no se utiliza esta herramienta como medio habitual para divulgar información organizativa y económica. Queda un largo camino en cuanto a la información relativa al voluntariado y al personal no directivo de la fundación, sobre los que apenas se ofrece información, ni siquiera en las fundaciones catalogadas como *transparentes*. Asimismo, sorprende cómo son pocas las fundaciones que incluyen sus cuentas anuales completas en la Web fundacional, incluso en el grupo de las *transparentes*. Por estos aspectos contemplados en los ítems mencionados así como en otros del índice parcial de transparencia económica, sería conveniente que se realizara un mayor esfuerzo por parte de las fundaciones para cubrir estas lagunas informativas. El uso intensivo del canal Web para transmitir información satisfará en mayor medida las demandas de los diferentes colectivos vinculados a estas entidades y contribuirá a reforzar su papel como actores de la economía social.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AERTS, W., CORMIER, D., GORDON, I. M. y MAGNAN, M. (2006) Performance disclosure on the Web: An exploration of the impact of managers' perceptions of stakeholder concerns. *International Journal of Digital Accounting Research*, Vol. 6, Nº 12, pp.159–194.
- ALMAZÁN, A., SUÁREZ J., y TITMAN, S. (2003) Stakeholders, Transparency and Capital Structure, NBER Working Paper No. 10101. November.
- ÁLVAREZ, I. y SANZO, M. (2008) Las fundaciones como agente clave de desarrollo socio-económico de las Comunidades Autónomas. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 26, Nº 1, pp. 233-252.
- ANDRÉS, D., AZOFRA, V. y ROMERO, M. E. (2010) Beyond the disciplinary role of governance: How boards add value to Spanish foundations. *British Journal of Management*, Vol. 21, Nº 1, pp. 100-114.
- BALAS, M. (2008) El reto de la Comunicación en el Tercer Sector No lucrativo, *Revista Española del Tercer Sector*, Nº8, enero-abril.
- BROOKS, A. C. (2003) Charitable giving to humanitarian organizations in Spain. *Hacienda pública española*, Nº 165, pp. 9-24.
- CABRA DE LUNA, M. A. (2001) Propuesta de balance social para fundaciones. *CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 39, pp.51-78.
- CALDERÓN, B. (2004) Dimensión económica del sector no lucrativo en las regiones españolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Sooperativa*, Nº 50, pp. 231-245.
- CANAL DÍAZ, N. (2006) Distribuciones de probabilidad. El Teorema Central del Límite. Disponible en: <http://www.revistaseden.org> (11/03/2015).
- CARROLL, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate social performance . *Academy of Management Review*, Nº 4, pp. 497-505.
- CODORNIU, J. M. (2009) La transparencia y la rendición de cuentas en el Tercer Sector, V. *Foro Tercer Sector, Cuadernos de debate nº 5*, Fundación Luis Vives.
- CSR EUROPE (2002) *Impacts of reporting*. Brussels: CSR Europe (ed).
- DIERICKX, I., y COOL, K. (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Nº 35, pp. 1504-1511.
- DOLLINGUER, M. J., GOLDEN, P. A. y SAXTON, T. (1997) The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. *Strategic Management Journal*, Nº 18, pp. 127-140.

- ECIF (2012) Reflexiones y propuestas sobre la información financiera de las fundaciones en España, *Documento de Trabajo de Economistas Expertos en Contabilidad e Información Financiera del Consejo General de Economistas*.
- FAJARDO GARCÍA, G. (2012) El concepto legal de economía social y la empresa social. *GEZKI*, N° 8, 2012, pp. 63-84.
- GÁLVEZ, M. M., CABA, M. C. y LÓPEZ, M. (2009) La transparencia on line de las ONG españolas”. *Revista Española del Tercer Sector*, N° 13, pp.63-86.
- GANDÍA, J. L. (2011) Internet disclosure by nonprofit organizations: Empirical evidence of nongovernmental organizations for development in Spain, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 40:1, pp.57-58.
- GONZÁLEZ, B., GARCÍA, R. y LÓPEZ, A. (2011) Estudio empírico sobre la auditoría de las fundaciones públicas estatales para el período 2001-2007. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 71, pp.1-26.
- GONZÁLEZ, M. y RÚA, E. (2007) Análisis de la eficiencia de gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, pp.1-34.
- HALE, K. (2013) Understanding nonprofit transparency: the limit of formal regulation in the American nonprofit sector. *International Review of Public Administration*, Vol. 18, N° 3, pp. 31-49.
- JUAN, A. A., SEDANO, M. y VILA, A. (2015) Distribuciones muestrales (Proyecto e-Math)- UOC. Disponible en: [www.uoc.edu/in3/emath/docs/Distrib\\_Muestrales.pdf](http://www.uoc.edu/in3/emath/docs/Distrib_Muestrales.pdf) (11/03/2015).
- KANG, S. y NORTON, H. E. (2004) Nonprofit organizations’ use of the World Wide Web: are they sufficiently fulfilling organizational goals?. *Public Relations Review*, N° 30, pp.279-284.
- LEE, T. E., CHEN, J. Q. y ZHANG, R. (2001) Utilizing the Internet as a competitive tool for non-profit organizations. *Journal of Computer Information Systems*, N° 41, pp. 26–31.
- LEY 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- LEY 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.
- LEY 50/2002, de 26 de diciembre, de fundaciones.
- MARBÁN, V. y RODRÍGUEZ, G. (2006) Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, N° 56, pp.117-139.

- MARTÍNEZ, A. R. (2005) El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. *Acciones e investigaciones sociales*, Nº 20, pp.91-112.
- MARTÍNEZ, C. M. y GUZMÁN, I. (2013) Medida de la eficiencia en entidades no lucrativas: un estudio empírico para fundaciones asistenciales. *Revista de Contabilidad*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/rccsar2013.08.005>.
- MYERS, S.C. (2003) Financing of Corporations. *Handbook of the Economics of Finance* Volume 1, Part A, pp. 215–253
- ORDAZ SANZ, J. A., MELGAR HIRALDO, M. C. y RUBIO CASTAÑO, C. M. (2015) Métodos Estadísticos y Econométricos en la Empresa y para Finanzas. Disponible en: <http://www.google.es> (11/03/2015).
- RAZALI, N. M. y WAH, Y. B. (2011) Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics* 2, pp.21–33.
- REAL DECRETO 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal.
- REY, M. (2007a) Sistemas de Evaluación del desempeño organizativo e impacto social de las fundaciones. Utilidades del marketing no lucrativo. *Perspectivas del Sistema Financiero*, Nº 91, pp. 9-28.
- REY, M. (2007b) La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 6, pp.37-54.
- REY, M. y ÁLVAREZ, L. I. (2011) Foundations and social economy: Conceptual approaches and socio-economic". *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, Nº 73, pp.1-21.
- RIBAS, M. A. (2001) El balance social como instrumento para la evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas, *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, Nº 39, pp.115-147.
- RODRÍGUEZ, A. (2005) El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión. *Acciones e Investigaciones Sociales*, Nº 20, pp. 91-112.
- SERRANO, M.E. (2005) Fundación y empresa, en Noticias Jurídicas, artículos doctrinales de Derecho Mercantil. Disponible en <http://noticias.juridicas.com/articulos/50-Derecho-Mercantil/200512-10551151110513380.html> (3/03/2014).
- SOCÍAS, A. y HORRACH, P. (2013) Enfoque de la responsabilidad social y la transparencia en empresas de economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 77, pp. 31-57

- VALOR, C. y CUESTA, M. (2006) Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro, especial atención a la financiación privada. *Revista Española del Tercer Sector*, Nº 2, enero-abril.
- VIAÑA, E. (2007) Las fundaciones en España: un balance económico y social. *Perspectivas del Sistema Financiero*, Nº 91, pp.1-7.
- VICENTE VILLARDÓN, J. L. (2015) Introducción a la inferencia estadística: Muestreo y estimación puntual y por intervalos. Disponible en: <http://biplot.usal.es/problemas/confianza/estimacion.htm> (11/03/2015).
- WILLIAMS, S. M. y PEI, C. H. W. (1999) Corporate social disclosures by listed companies on their Websites: An international comparison. *International Journal of Accounting*, Nº 34, pp.389–419.
- ZURIAGA, I. (2009) *El Buen gobierno de las Fundaciones*. Fundación Etnor, Valencia.

# **LA FORMACIÓN EN ECONOMÍA SOCIAL. ANÁLISIS DE LA OFERTA UNIVERSITARIA DE POSGRADO EN ESPAÑA**

POR

David FLORES RUIZ,  
Carmen GUZMÁN ALFONSO y  
María de la O BARROSO GONZÁLEZ<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

En el presente artículo se analiza la importancia que tiene la formación para el fomento de la economía social, prestando especial atención a la caracterización de la oferta formativa de este tipo de estudios y diferenciándola respecto a la oferta formativa convencional en el área de Administración y Dirección de Empresas, emprendimiento e innovación. Previo a ello, se reflexiona, en base a un breve análisis bibliográfico, sobre las relaciones que se establecen entre educación y economía para, posteriormente, centrarnos en la caracterización de este tipo de formación, prestando especial atención a la que se centra en la Economía Social. Para ello, en primer lugar, se ha elaborado una base de datos en la que se incluyen todas las titulaciones de posgrado relacionadas con los estudios de Economía. Asimismo, se ha diseñado un cuestionario estructurado con el objetivo de caracterizar este tipo de formación. Se concluye la escasa importancia que tiene en el sistema universitario de posgrado español la formación en Economía Social, detectándose algunas diferencias significativas en la caracterización del proceso formativo entre las titulaciones de Economía Social y las convencionales de Administración y Dirección de Empresas, emprendimiento e innovación empresarial, en aspectos tales, como: los valores, las competencias, las habilidades, la forma de entender y transmitir el funcionamiento de la economía, etc. A partir de estas conclusiones se dan una serie de recomendaciones que pueden contribuir a fomentar y dinamizar, mediante la formación en posgrados, la Economía Social.

---

<sup>1</sup> Departamento de Economía de la Universidad de Huelva. Direcciones de correo electrónico: [David.flores@dege.uhu.es](mailto:David.flores@dege.uhu.es), [Carmen.guzman@dege.uhu.es](mailto:Carmen.guzman@dege.uhu.es), [barroso@uhu.es](mailto:barroso@uhu.es).

REVESCO N° 121 - Segundo Cuatrimestre 2016 - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)

[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v121.49703](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v121.49703)

Fecha de recepción: 20/02/2015

Fecha de aceptación: 28/07/2015

**Palabras clave:** Estudios Económicos, Economía Social, Educación Superior, Estudios de Posgrados, Ciencias Sociales.

**Claves ECONLIT:** A20, A29, I23, I25.

## **THE TRAINING IN SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY. ANALYSIS OF THE UNIVERSITY OFFER IN SPAIN**

### **ABSTRACT**

This research analyses the importance of the training for the promotion of the social economy in two ways: 1) focusing on the characteristics of the educational offer of Social Economy and 2) analyzing its differences regarding to those studies from the Management, entrepreneurship, and innovations areas. To this aim, it is carried out as a first step a literature review of the contributions that study the relationships that can exist between the education and Economy. Then, being based on this previous analysis, we already center our research on the Social Economy sector and its relations with the education system. To get this objective, it has been developed a database that includes all the postgraduate titles related to the Economics area. Likewise, a questionnaire has been designed with the aim of characterize the training in social Economy. As a conclusion, it is obtained that the training in social economy in postgraduate studies in the Spanish Universities is very poor. On the other hand, there are significant differences between Social Economy degrees and Business Management, entrepreneurship and innovation degrees with regard to different aspects such as: values to transmit, competencies, skills, the way of understanding the Economy, etc. Based on these conclusions, different recommendations are proposed in order to promote and boost this other way of doing Economy through the training and education in postgraduate studies.

**Keywords:** Economic Studies, Social Economy, Higher Education, postgraduate studies, Social Sciences.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Podría decirse que la educación, es decir, la institución educativa, tiene un marcado carácter socio-político, ya que su configuración va a determinar, influir y modelizar a la sociedad en la que se inserta. No es, por tanto, una institución neutra y ajena a la propia sociedad. No es una institución natural que nadie puede cuestionar, por lo que su

configuración y funcionamiento siempre estará abierta a procesos de reflexión y debates (Martínez Rodríguez, 2013).

Por su parte, la Economía, en cuanto a ciencia social, también está sujeta a valores y comportamientos, ya que no debe olvidarse que proviene de la rama de la Filosofía Moral, siendo, por tanto, consustancial a la Ética y los valores, lo cual hace que su construcción también esté abierta a procesos de reflexión y debates (Miedes Ugarte y Flores Ruiz, 2013).

En este sentido, el presente artículo, a partir de una breve reflexión teórica sobre la formación en Economía, y en Economía Social en particular, trata de poner de manifiesto el tipo de formación que reciben en España los profesionales en Economía y Administración y Dirección de Empresas, a partir del análisis de los estudios de posgrados ofertados por el sistema universitario español. De tal forma, que el objetivo central del presente artículo es el de poner de manifiesto las diferencias que puedan existir entre la formación convencional en el área de las Ciencias Económicas y Empresariales respecto a la formación de la Economía Social.

No en vano, como hipótesis de trabajo, se parte de que el tipo de formación de posgrado en esta área de las Ciencias Económicas y Empresariales descansa en el paradigma ortodoxo, pudiéndose identificar en estos programas formativos diferencias significativas respecto a los que se centran en la denominada Economía Social.

Para validar esta hipótesis se analiza la oferta formativa española de posgrados de esta área con el fin de comparar aquella oferta que sigue una orientación más ortodoxa respecto a la que se ocupa principalmente de la Economía Social, con objeto de destacar posibles diferencias en lo que a aspectos cuantitativos y cualitativos respecta. En última instancia, a modo de conclusión, se proponen determinadas actuaciones genéricas que podrían contribuir a dinamizar este tipo de economía.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. Formación y Economía. Una caracterización de la formación en Economía**

La escuela, como espacio para la socialización de las clases populares, no es una institución que haya existido siempre, sino que se trata de una institución relativamente reciente que cuenta aproximadamente con un siglo de existencia. Así, para Valera y Álvarez-

Uría (1991: 14), *la escuela pública, gratuita y obligatoria ha sido instituida por Romanos al principio del siglo XX, convirtiendo a los maestros en funcionarios del Estado.*

La naturaleza de la escuela ha estado estrechamente ligada a la idea de control social, identificándose la educación con la socialización y, por tanto, como instrumento de control social. Así, Martínez Rodríguez (2013:45) afirma que las ideologías conservadoras utilizan los modelos neoliberales para configurar un sistema educativo que condicione los modos de pensar, con objeto de legitimar las estructuras de poder dominante, articulando un modelo de escuela para plasmar en la sociedad el “único” prototipo posible, según sus partidarios más ortodoxos, de ciudadanos, que concibe al sujeto como ser individualista, competitivo, materialista y consumista.

Pero la educación y la formación no sólo influyen en la economía mediante la socialización del ciudadano, también influye a la hora de formar a los propios economistas, en la medida en que sus pensamientos, ideologías y teorías son las que posteriormente se ponen en práctica a la hora de diseñar o influir en el diseño de las diferentes políticas e instituciones que modelan el funcionamiento de la economía; entre ellas, la del sistema educativo y los propios planes de estudios de las titulaciones que se integran en las Ciencias Económicas y Empresariales.

Como recoge Delgado Munevar (2012), el economista debe preocuparse por los problemas reales que le rodea, ya que al asumir esta actitud podrá conectarse con su propia realidad para identificar y diagnosticar problemas, y buscar soluciones a los mismos. De tal forma que la Economía se le suele denominar la ciencia de la praxis, en la medida en que su principal objetivo es generar un tipo de conocimiento que se oriente a la acción eficaz para resolver problemas sociales reales (Cuadrado Roura, 1995).

Sin embargo, a comienzos del presente siglo, un grupo de estudiantes de Economía de universidades francesas publicaron una carta abierta en la cual señalaban su descontento con la enseñanza recibida. Esta carta también fue acogida por universidades inglesas, alemanas, españolas e italianas. Sus críticas se centraban en tres puntos: a) el divorcio entre el contenido de la enseñanza y el “mundo real”; b) un uso incontrolado de las matemáticas; c) una falta de pluralismo en las explicaciones dadas (Misas Arango, 2004).

Aún así, a pesar de estos documentos, en los que queda recogido el divorcio creciente entre el contenido de la enseñanza de la Economía y “el mundo real”, no se ha logrado

generar dinámicas suficientemente fuertes para modificar la situación, ya que las presiones para mantener el *status quo* son demasiado fuertes (Leontieff, 1982). Esta falta de giro en los estudios sobre Economía queda plasmada en el hecho de que los únicos campos que se exigen en más de la mitad de las principales universidades de Estados Unidos y Europa en la titulación de Economía son: “Introducción a la Economía”, “Microeconomía”, “Macroeconomía”, “Matemáticas”, “Estadística” y “Econometría”, dominando, por tanto, los instrumentos cuantitativos, sobre las teorías (Monteiro y Ferreira, 2006).

Por su parte, para el caso español, cuando se analizan los planes de estudios de las titulaciones de Economía y Dirección y Administración de Empresas, recogidos en el Libro Blanco del título de Grado en Economía y Empresa, según la ANECA (2005), se observa que los conocimientos instrumentales que deben tener los graduados en Empresa y Economía van referidos también al manejo de técnicas cuantitativas, tales como: elementos de álgebra lineal, cálculo diferencial e integral, optimización matemática, matemática de las operaciones financieras, estadística descriptiva, probabilidad, inferencia estadística, modelos de regresión simple y de variables explicativas; no contemplándose instrumentos de corte cualitativo, tales como: análisis Delphi, dinámicas de grupos, técnicas de participación y liderazgo, etc.

Para confirmar esta supremacía, se puede observar cómo en los contenidos formativos mínimos se recoge un bloque de Métodos Cuantitativos para la Empresa (Empresa) y otro de Métodos Cuantitativos para la Economía (Economía), así como otro bloque, para ambos grados, de Análisis Económico (microeconomía y macroeconomía). Dentro de estos bloques no encontramos ninguno relacionado con las Ciencias Políticas, la Sociología, la Ética, el Desarrollo Económico, etc<sup>2</sup>.

Respecto a las competencias y habilidades destacan: entender las instituciones económicas como resultado y aplicación de representaciones teóricas a cerca de cómo funciona la economía (ANECA, 2005). Por lo tanto, tal y como se ha apuntado anteriormente, puede decirse que las instituciones económicas se construyen y diseñan según la teoría económica dominante. Sin embargo, debemos preguntarnos: ¿cuál es la teoría económica que se enseña? En este sentido, el tipo de teoría económica queda reflejada cuando analizamos los objetivos de formación y aprendizaje de conocimientos teóricos del grado de Economía. De forma que, a partir del análisis de los mismos, puede afirmarse cómo la teoría económica que

---

<sup>2</sup> Estos bloques temáticos, dentro de los cuales se contemplan los contenidos mínimos a desarrollar, son: Análisis Económico, Economía del Sector Público, Economía Española, Internacional y Sectorial, Entorno Empresarial, Métodos Cuantitativos para la Economía e Historia Económica y Marco Jurídico.

se enseña es la teoría neoclásica basada en la maximización de la utilidad a través de los precios<sup>3</sup>.

Por su parte, entre los posgrados oficiales que propone el Libro Blanco y que están directamente relacionados con estos contenidos teóricos, se encuentran los siguientes: Actariales, Contabilidad y Auditoría, Dirección y Administración de Empresa, Finanzas, Marketing, Análisis Económico, Economía Internacional y Fiscalidad. No contemplándose másteres y doctorados en campos tales como: Economía Social, Desarrollo Económico, Pensamiento Económico, etc.

Una vez presentadas las relaciones que se establecen entre educación y economía, y caracterizada el tipo de formación en las áreas de las Ciencias Económicas y Empresariales, en el siguiente apartado se profundiza en la formación en Economía Social, caracterizándola y destacando la importancia que puede tener para la promoción de este tipo de economía.

## **2.2. Caracterización de la formación en Economía Social**

### *2.2.1. Delimitación de la Economía Social*

En el presente apartado se conceptualiza a la economía social con objeto de diferenciarla de la economía de mercado capitalista y delimitar, de esta forma, nuestro objeto de estudio, sobre todo a la hora de identificar la oferta formativa que aborda esta rama de la Economía.

Para empezar, cabe señalar que son varios los organismos que han llevado a cabo la tarea de definir lo que se entiende por Economía Social (CNLAMCA, 1982; CWES, 1990). De todas estas definiciones, destaca la ofrecida por el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC) en 2006, según la cual:

*“La Economía Social es el conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución de beneficio excedente así como la toma de decisiones, no están ligadas directamente con el capital o con las cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno*

---

<sup>3</sup> Para profundizar en el análisis de la estructura de los planes de estudio de Economía y Empresa puede consultarse a Peña y Caso (2006).

*de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente para con autonomía de decisión, y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian” .*

De este modo, en esta definición se pueden distinguir dos grandes grupos dentro de la Economía Social (Barea, 1990): el subsector de mercado, compuesto por aquellos agentes de la Economía Social cuyos recursos provienen de las ventas realizadas en el mercado, y el subsector de no mercado, compuesto por aquellas entidades privadas cuya producción se distribuye de forma gratuita o a precios significativos, no distribuyen beneficios, y obtienen recursos de los hogares (donaciones o cuotas de socios), de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad.

Cabe destacar que a la hora de afrontar el estudio de las entidades de Economía Social existen tres enfoques diferentes. El primero de ellos es el conocido como enfoque *Nonprofit*. Dicho enfoque tiene origen anglosajón e identifica a la Economía Social con las entidades que cumplen las siguientes cinco características (Salamon y Anheier, 1998): 1) son organizaciones formales, 2) privadas, 3) que se autogobiernan, 4) que cuentan con voluntariado, y 5) que en ningún caso distribuyen el beneficio entre sus miembros, sino que lo destinan al cumplimiento de sus objetivos (constructo de no distribución). Es decir, son entidades sin ánimo de lucro con un fin social. Las entidades más representativas son las fundaciones y las *charities* anglosajonas. Este enfoque se identifica así con el subsector de no mercado al que se refería el CIRIEC (2006).

Por otro lado, el enfoque de la Economía Social tiene origen francés y se ha extendido a otros países de Europa, Latinoamérica y Canadá. Este enfoque considera dentro del estudio de la Economía Social a las entidades que, como se señaló en la definición del CIRIEC en el subsector de mercado (2006), cumplen los siguientes principios: 1) entidades privadas, 2) organizadas formalmente (con personalidad jurídica), 3) con autonomía de decisión, 4) con libertad de adhesión, 5) con eventual distribución de beneficios no vinculada al capital, 6) que ejercen una actividad económica en sí misma para satisfacer las necesidades de los miembros que la componen o de la sociedad en general, y 7) son democráticas. De este modo, existen diferencias entre los enfoques *Nonprofit* y el de Economía Social, entre las que destacamos la existencia de un principio democrático y la posibilidad de distribución de beneficios (siempre con límites) (Defourny y Develtere, 2009). El constructo de no distribución de beneficios que

contempla el enfoque de las *Nonprofit* es considerado por los autores como demasiado estricto, ya que no incluiría en su campo de estudio a las cooperativas, calificadas como la columna vertebral de la Economía Social (Monzón, 1991). Por este motivo, el enfoque de la Economía Social es valorado como superior al *Nonprofit*, ya que es más amplio y engloba a más tipos de entidades (Defourny y Develtere, 2009).

Por último, en la última década ha aparecido un nuevo enfoque que va adquiriendo cada vez más fuerza: el de las empresas sociales y el emprendimiento social. Estas empresas se caracterizan por servir a un objetivo social independientemente de su forma jurídica (Nyssens, 2006). Es decir, se trata de empresas que proveen servicios que el Estado no suministra o lo hace de forma insuficiente (Defourny y Nyssens, 2012).

Una vez realizado el repaso sobre la concepción de la Economía Social y sus características, así como sobre los diferentes campos de estudio que engloba, nos encontramos en disposición de definir y caracterizar la formación universitaria española de posgrado en materia de Economía Social. De tal forma que consideraremos en nuestro análisis, dentro de esta formación, a todas aquellas titulaciones en las que, en su denominación, aparezcan algunos de los siguientes conceptos: Economía Social y/o Economía Solidaria, Organizaciones Sociales y/o Organizaciones No Gubernamentales, Tercer Sector, Sector No Lucrativo, Cooperativas, empresas sociales emprendimientos y/o innovaciones sociales.

### *2.2.2. Características e importancia de la formación en el fomento de la Economía Social*

Tal y como recoge Fajardo (2012), el fomento de la economía social, a través de su integración en las políticas públicas, debería ser un objetivo de los Estados de la Unión Europea, según la Resolución del Parlamento Europeo sobre la Economía Social de 2009<sup>4</sup>.

Por otro lado, como se indica en el Informe de la Subcomisión para el Fomento de la Economía Social (Congreso de los Diputados, 2011), es necesaria la iniciativa de la política en la economía social, donde su propia pluralidad y diversidad hacen posible la construcción de un nuevo tipo de institucionalidad. De hecho, como recogen Chaves *et al* (2013: 136), la forma de cristalizar el reconocimiento institucional de una realidad socioeconómica es a través de su consideración en la normativa, recogiénola en políticas públicas generales y

---

<sup>4</sup> España integra la dimensión de la Economía Social en sus políticas públicas desde la Orden de 21 de febrero de 1986, que estableció determinadas ayudas para la creación y mantenimiento de sociedades cooperativas y laborales, así como para la difusión y el desarrollo del cooperativismo y la economía social.

específicas, estableciendo órganos públicos especializados dedicados a esta realidad económica, y sobre todo aprobando leyes que la regulan.

En este sentido, las medidas de fomento de la economía social se pueden clasificar a través de la definición de las siguientes tipologías de políticas públicas (Chaves, 2010: 6):

- a) Políticas específicas, generales y excluyentes: las primeras van dirigidas exclusivamente a la economía social, las segundas a cualquier tipo de empresas y las terceras excluyen explícitamente o económicamente a empresas de economía social.
- b) Políticas transversales, dirigidas a toda la economía social y políticas sectoriales, dirigidas a un tipo de empresa de economía social.
- c) Según los instrumentos utilizados se pueden diferenciar entre políticas de oferta, que se dirigen a la estructura de las empresas de economía social, y políticas de demanda, cuyo objetivo es incidir en el volumen de actividad económica de las empresas de economía social, promoviendo su contratación.
- d) Las políticas de oferta pueden, a su vez, articularse en dos niveles, como políticas institucionales, dirigidas a institucionalizar a la economía social, reconociendo su identidad diferenciada, y como políticas de difusión, formación e investigación.

Siguiendo esta clasificación, podría decirse que el fomento de la economía social a través de la educación y de la formación pública, objeto del presente estudio, se define como una política pública específica, transversal y de oferta, tanto institucional, ya que debe ser reconocida en toda la oferta pública educativa, como de formación.

**Tabla 1.** Clasificación de las políticas de formación en Economía Social

Criterios	Tipos de políticas (denominación)		
	Específicas	Generales	Excluyentes
Fomento o no de la E.S.			
Ámbito fomento de la E.S.	Transversales		Sectoriales
Instrumentos fomento E.S.	Oferta		Demanda
Objetivo del fomento E.S.	Institucional		Difusión

*Fuente: elaboración propia a partir de Chaves (2010)*

Sin embargo, respecto a las políticas públicas de formación, se puede destacar cómo, aún considerando la importancia que pueda tener la formación en Economía Social como política pública que contribuya a impulsar y dinamizar esta forma diferente de entender la

economía, podemos decir que, tal y como se ha apuntado en el apartado anterior, está escasamente desarrollada. De hecho, en el panorama universitario español no existe una titulación de grado para los cuadros de mandos directivos de las organizaciones del tercer sector y/o de la economía social, encontrándose escasamente desarrollados los estudios en Economía Social (Moyano Fuentes, Bruque Cámara y Matínez Segovia, 2002; Gelambi, 2006; CEPES, 2012; Juliá (2013), Martínez López, *et. al*, 2013; entre otros).

En este sentido, tal y como recoge CEPES (2012), del análisis de la oferta formativa universitaria de posgrados en Economía Social se puede destacar: a) la existencia de escasos cursos de formación de posgrado y especialización sobre gestión y dirección de empresas de economía social; b) la mayor parte de estos cursos son de modalidad presencia o semi-presencial; c) las propias organizaciones de empresas de economía social son promotoras principales de buena parte de esta oferta formativa; d) escasos cursos de doctorados y escasas líneas de investigación sobre la temática.

Por otra parte, Moyano Fuentes *et. al* (2002: 291) concluyen que, aunque la presencia de la economía social en las universidades españolas es medianamente satisfactoria, en los territorios con una cultura más cooperativa, tales como Cataluña o Andalucía, estos estudios aún están escasamente desarrollados. Además, se echa en falta que este tipo de enseñanza y asignaturas adquieran un carácter obligatorio<sup>5</sup>. Por otro lado, mientras que en los estudios de grados se imparten materias que versan sobre temas jurídicos, en los posgrados adquieren una mayor importancia los aspectos económicos.

Sin embargo, Moyano Fuentes *et. al* (2002) señalan como una de las limitaciones de su estudio, el no haber analizado los contenidos y programas de las diferentes asignaturas y cursos, con objeto de profundizar en los aspectos cualitativos de esas enseñanzas, lo cual intentamos abordar con este primer estudio de carácter exploratorio y descriptivo.

Por otro lado, a pesar de que en España existen varios centros y grupos de investigación específicos de Economía Social, agrupados la mayoría de ellos en la Red Enuiés, Martínez López, *et al* (2013:93) afirman que las empresas de participación y de economía social son grandes desconocidas, y que la falta de información provoca que los jóvenes decidan crear empresas bajo otras formas jurídicas. Además, estas empresas, en

---

<sup>5</sup> Ello se relaciona, tal y como quedó recogido en el epígrafe anterior, con las características fundamentales de la formación universitaria en el área de las Ciencias Económicas, recogidas en los citados libro blancos de los estudios del Grado de Economía y del de ADE.

épocas de crisis, adquieren especial importancia como generadoras de rentas, lo cual hace necesario la promoción y formación en este tipo de empresas desde los niveles educativos inferiores hasta la universidad.

Por tanto, a partir del análisis de la escasa bibliografía que existe al respecto, podemos concluir que, a pesar de la importancia que tiene la institucionalización de la economía social en general, y la implementación de políticas públicas de educación y formación en particular, aún son escasos los programas formativos que la contemplan, así como su institucionalización y reconocimiento político. No en vano, tal y como se ha apuntado, las asignaturas de carácter obligatorio son todavía escasas, no encontrándose titulaciones específicas de grados relacionadas con la economía social.

Para corroborar estas conclusiones teóricas y contrastar las diferencias que puedan existir entre programas formativos de posgrado orientados hacia estas formas diferentes de entender la economía, en el siguiente epígrafe se analiza la oferta formativa universitaria española de posgrados, relacionados con las áreas de las Ciencias Económicas y Empresariales, prestando especial atención a la formación en materia de Economía Social.

### **3. OFERTA ESPAÑOLA DE POSGRADOS EN TEMAS ECONÓMICOS. ESPECIAL REFERENCIA A LA ECONOMÍA SOCIAL**

#### **3.1. Metodología del estudio empírico**

El presente estudio empírico tiene dos grandes objetivos: a) por un lado, analizar el tipo de formación de posgrado que se imparte en las universidades españolas en las áreas de las Ciencias Económicas y Empresariales; y b) por otro, analizar las características de la formación de posgrado en Economía Social para caracterizarla y diferenciarla del resto. Para ello, el trabajo empírico se ha dividido en dos grandes fases:

- a) En una primera se han analizado todos los títulos de posgrado que, relacionados con las Ciencias Económicas y Empresariales (Máster Oficial, Máster Propio, Doctorado y Curso de Experto Universitario), se imparten en el Curso Académico 2014/2015 en las Universidades Españolas.

Esta consulta se ha realizado por Internet, a partir de la página web de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE, 2014). A través de estas consultas se ha elaborado una base de datos en Excel en la que quedaron registrados los siguientes

campos: universidad consultada, comunidad autónoma a la que pertenecía, denominación de la titulación, tipo de titulación, contacto, página web del título y si está o no relacionado con la economía social.

Para integrar una titulación dentro de la formación en economía social se utilizó el criterio recogido en el epígrafe anterior, es decir, que en su denominación aparecieran algunos de los siguientes conceptos: a) Economía Social y/o Economía Solidaria; b) Organizaciones Sociales y/o Organizaciones No Gubernamentales; c) Tercer Sector; d) Empresas Sociales; y/o e) Emprendimientos y/o Innovaciones Sociales; y/o f) Cooperativas; y/o g) Sector No Lucrativo. El resto de titulaciones relacionadas con las Ciencias Económicas y Empresariales, e integradas en dicha base de datos, no tratan a la economía social o, si es así, lo hacen de una forma tangencial, no siendo el objetivo central de la titulación.

- b) En una segunda parte del estudio se han analizado, a partir de un cuestionario estructurado, aplicando el paquete estadístico del SPSS, las características de la formación impartida en los diferentes títulos de posgrado identificados en la fase anterior, prestando especial atención a la formación en economía social y a sus diferencias respecto a los restantes títulos, más relacionados con la administración y dirección de empresas convencionales, así como con el emprendimiento e innovación en las mismas.

## **3.2. Resultados del estudio empírico**

### *3.2.1. Caracterización de la formación de posgrado en Ciencias Económicas y Empresariales*

Como resultado de la consulta realizada a través de la web de la CRUE, de todas las universidades españolas, públicas y privadas, se obtuvieron un total de 816 títulos de posgrados relacionados con la gestión, la economía, la administración y dirección de empresa y el desarrollo económico (desarrollo territorial, desarrollo sostenible, cooperación al desarrollo, etc.).

De todas estas titulaciones, siguiendo el criterio anteriormente apuntado, puede decirse que, tal y como se recoge en la Tabla 2, sólo alrededor del 4% (3,92%) están referidas directamente a la economía social y alrededor del 58% (57,84%) están relacionadas con la administración y dirección de empresas, así como con el emprendimiento y la innovación en las mismas. Por su parte, un 38,24% se corresponde con titulaciones relacionadas con la

economía y el desarrollo económico en general, así como con la gestión de determinados tipos de empresas y sectores económicos (turismo, moda, transporte y logística, servicios sociales, etc.). De tal forma que, en este último grupo de titulaciones, se puede impartir, o no, de forma tangencial algún tipo de formación relacionada con la economía social. No obstante, puede afirmarse que el objetivo central de estas titulaciones no está relacionado con la economía social, motivo por el cual no se han incluido en la primera columna de la Tabla 2.

**Tabla 2.** Titulaciones de Posgrado en España relacionadas con las Ciencias Económicas y Empresariales

	Economía Social y emprendimientos e innovaciones sociales	Administración y Dirección de Empresas, emprendimientos e innovación	Economía, Desarrollo y gestión de determinados sectores y empresas
Número titulaciones	32	472	312
Porcentajes	3,92%	57,84%	38,24%

*Fuente: elaboración propia*

Por tanto, a raíz de este análisis confirmamos, tal y como apuntábamos en el análisis bibliográfico, que la presencia de la economía social en la formación universitaria económica de posgrado en España es testimonial, al representar tan sólo un 4% de las titulaciones relacionadas con estas ramas del conocimiento.

Sin embargo, cabe destacar, tal y como también se ha apuntado en el marco teórico, cómo son mayoría las titulaciones relacionadas con la administración y dirección de empresas, así como las de fomento del emprendimiento y la innovación en este tipo de entidades, llegando a representar casi el 60% de las titulaciones de posgrado. Ello se corresponde con el actual paradigma bajo el cual se organiza la economía actual, basada en el mercado capitalista, donde las empresas convencionales capitalistas y, por tanto, el emprendimiento e innovación en este tipo de empresas, dominan en la organización económica de la sociedad actual.

En este sentido, queda también justificado el hecho de que las titulaciones relacionadas con la economía y el desarrollo económico, en general, representen tan sólo el 38% de la oferta formativa. Este porcentaje se hace aún más reducido si tenemos en cuenta que en este tipo de oferta formativa se integran todas aquellas titulaciones relacionadas con la gestión de empresas pertenecientes a determinados sectores económicos, tales como: el

turismo, el deporte, la moda, la logística y el transporte, la dependencia, etc.; ya que en la gran mayoría de éstas se siguen los criterios de gestión que impone el actual sistema económico.

Una vez cuantificada y puesta de relieve el tipo de formación de posgrado en Ciencias Económicas y Empresariales que se imparte en las universidades españolas, en el siguiente apartado se analiza más en profundidad, a partir de una encuesta estructurada, las características, más de corte cualitativo, de este tipo de formación, haciendo especial hincapié en la economía social, realizando un análisis comparado respecto al resto de titulaciones.

### *3.2.2. La Economía Social en la formación de posgrado española*

Para analizar qué presencia y de qué forma se enseña la economía social en los estudios de posgrado, se diseñó y validó un cuestionario relacionado con diferentes aspectos sobre dicha materia. Este cuestionario fue enviado a las 816 universidades incluidas en la base de datos que se construyó en la fase 1 de la investigación. De los 816 cuestionarios que enviamos vía email a todas las universidades incluidas en dicha base de datos, sólo 30 lo rellenaron; por lo que el índice de respuesta es de un 3,7%. La Tabla 3 refleja las características de la muestra obtenida.

Este porcentaje de respuesta fue bajo, por lo que los resultados deben ser tomados con mucha precaución, si bien, tal y como se viene recogiendo en este trabajo, se trata de una investigación de corte exploratoria, que nos puede dar una primera aproximación a las diferentes metodologías que se aplican en la formación en economía social, respecto a las restantes titulaciones, sobre la cual será necesario profundizar

Como se puede observar, la mayoría de las respuestas obtenidas versan sobre másteres oficiales (56,7%), seguidas de másteres propios (26,7%), de programas de doctorado (13,3%) y de títulos de experto (3,3%). La media del número de ediciones de todos ellos es de 5,54. Por su parte, el 60% de los encuestados afirman poseer un enfoque profesional en sus estudios de posgrado, mientras que sólo un 10% afirman tener un enfoque investigador y un 30% ambos tipos de enfoque. Por otro lado, el 77% de los encuestados pertenecen a universidades públicas y el 23% a privadas.

Por último, según el título del estudio, el 16,7% son estudios específicos de economía social y emprendimientos e innovaciones sociales (ES) (de los cuales el 80% pertenecen a universidades públicas y el 20% a universidades privadas), el 70% de emprendimiento,

innovación y administración y dirección de Empresas, más en la línea del sistema económico dominante (EC), y el 13,3% son de economía, desarrollo y gestión en determinados sectores y empresas (EyD), los cuales, como ya se comentó anteriormente, pueden tratar temas de economía social de forma tangencial, como ya se mencionó en líneas anteriores. A pesar de realizar esta diferenciación, cabe señalar que, a la hora de analizar las respuestas del cuestionario, nos hemos centrado en las diferencias de los programas de estudio que, por su título, pertenecían más a la corriente neoclásica (EC) y a la economía social (ES), pues es donde, a priori, parece que pueden existir unas diferencias más significativas a este respecto.

**Tabla 3.** Características de la muestra (N=30)(%)

Tipo de título	Experto	3,3
	Máster propio	26,7
	Máster oficial	56,7
	Doctorado	13,3
Número medio de ediciones		5,54
Enfoque	profesional	60
	investigador	10
	ambos	30
Tipo Universidad	Pública	77
	Privada	23
Tipo de titulación según contenido	Economía, Desarrollo y gestión en determinados sectores y empresas (EyD)	13,3
	Economía Social y emprendimientos e innovaciones sociales (ES)	16,7
	Emprendimiento, innovación y Administración y Dirección de Empresas (EC)	70,0

*Fuente: elaboración propia*

Para conocer las diferencias que pueden existir entre los títulos afines a la Economía Social (ES) y aquéllos más afines a la Economía de Mercado Capitalista (EC), en el cuestionario se incluyeron preguntas destinadas tanto a detectar la presencia de la economía social, como a conocer otras diferencias que pueden suponer puntos clave a la hora de que los futuros actores desempeñen su labor en el sistema económico vigente. De esta forma, se preguntó a los encuestados en primer lugar en qué medida estaban presentes en los programas de estudios los siguientes aspectos: a) fomentar el emprendimiento, b) técnicas de gestión empresarial, c) gestión de ONGs, d) analizar el papel de la Economía Social dentro de la

Economía y del desarrollo Económico. La respuesta se ofrecía en forma de porcentaje respecto al 100% del plan de estudios. La Tabla 4 muestra los resultados obtenidos a este respecto, una vez calculadas las medias y realizada la prueba T para comprobar si existen diferencias significativas entre ambos grupos de estudio.

Tal y como se puede observar, en cuanto al fomento del emprendimiento las medias son muy dispares en ambos grupos, siendo bastante superior en las EC (18,8% en los ES y 40,9% en los EC). Aunque dichas diferencias no son significativas, parece que en los estudios específicos de economía social no se promueve tanto el emprendimiento como en los estudios tradicionales, por lo que sería una debilidad de los ES a la hora de impulsarla y dinamizarla. No obstante, habría que profundizar en el estudio sobre dicha temática. En cuanto a las técnicas de gestión empresarial no hay diferencias importantes, pero sí en la gestión de las ONGs, pues los estudios de EC sólo dedican un 7,6% de sus programas a enseñar este tipo de contenidos, frente a un 14,6% en los de ES. De este modo, a pesar de que esta diferencia no sea significativa en nuestro estudio, parece que habría que tenerla en cuenta para futuras investigaciones. Por último, respecto al análisis del papel de la economía social dentro de la economía y del desarrollo económico, sí existen diferencias significativas entre las medias de los porcentajes que dedican los dos grupos considerados en sus programas de estudio: 24% en el caso de los ES y 4,4% en el de los EC. Esta diferencia es significativa al 99% de confianza, lo cual no es sorprendente si tenemos en cuenta que el grupo de la ES está expresamente dedicado a la economía social.

**Tabla 4.** Prueba T sobre aspectos incluidos en os títulos de ES y EC

% programa que dedica a los siguientes aspectos:	ES/EC	N	Media	Des. típ.	Error típ. de la media	t	Sig. (bilateral)
Fomentar el emprendimiento	ES	5	18,8	8,07	3,61	-,41	,682
	EC	21	40,9	117,05	25,54		
Técnicas de gestión empresarial	ES	5	30,2	25,49	11,40	-,37	,718
	EC	21	34,5	23,37	5,10		
Gestión de ONGs	ES	5	14,6	11,97	5,35	,85	,403
	EC	21	7,6	17,36	3,79		
Analizar el papel de	ES	5	24,0	20,73	9,27	3,83	,001

la Economía Social dentro de la Economía y el desarrollo económico	EC	21	4,4	6,33	1,38		
--	----	----	-----	------	------	--	--

Fuente: elaboración propia

A continuación, se pidió a los encuestados que valorasen en una escala de Likert de 1 a 7 en qué medida estaban considerados en sus programas de estudios los comportamientos emprendedores incluidos en la Tabla 5, siendo 1 “ninguna presencia” y 7 “máxima presencia”. De todos ellos, la diferencia de medias sólo es significativa en la cooperación con un 95% de confianza, siendo la media superior en los estudios de ES (6,8 vs. 5,10). Por lo tanto, los títulos de economía social transmitirían más el comportamiento de cooperación que los títulos insertos en la corriente dominante. No en vano, estamos ante uno de los principios que caracteriza a la economía social.

Por otro lado, respecto a la orientación emprendedora (la cual incluye a la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos) es siempre menor en las titulaciones de ES (5,0 vs. 5,81; 5,4 vs. 5,95; 4,4 vs. 4,67). Asimismo, el trabajo en equipo también es inferior en la ES (5,8 vs. 6,19). Todo ello situaría a las titulaciones de ES en desventaja frente a las EC, ya que estos comportamientos implican el dinamismo de los negocios y la consecución de objetivos, del tipo que sea. No obstante, estas diferencias no son significativas, por lo que habría que seguir estudiando más en profundidad dichas variables. No en vano, como hipótesis de partida para posteriores estudios, encontraríamos en el escaso desarrollo de estas variables microeconómicas algunos de los inconvenientes que pueden impedir el desarrollo de estas entidades.

Por último, la detección de oportunidades de negocio y la detección de oportunidades de negocio derivadas de necesidades sociales es superior en las titulaciones de ES (4,8 vs. 4,38 y 4,40 vs. 2,95). Esta situación colocaría a las ES en una situación de ventaja frente a las EC, aunque, al igual que en el caso anterior, dichas diferencias tampoco son significativas.

**Tabla 5.** Prueba T sobre comportamientos emprendedores en ES y EC

Comportamientos	ES/EC	N	Media	Des. típ.	Error típ. de la media	t	Sig. (bilateral)
Innovación	ES	5	5,00	2,000	,894	-,972	,341
	EC	21	5,81	1,601	,349		
Proactividad	ES	5	5,40	1,140	,510	-,739	,467

	EC	21	5,95	1,564	,341		
Asunción de riesgos	ES	5	4,20	2,168	,970	-,515	,611
	EC	21	4,67	1,742	,380		
Cooperación	ES	5	6,80	,447	,200	2,192	,038
	EC	21	5,10	1,700	,371		
Trabajo en equipo	ES	5	5,80	2,168	,970	-,523	,606
	EC	21	6,19	1,327	,290		
Detección de oportunidades de negocio	ES	5	4,80	1,483	,663	,401	,692
	EC	21	4,38	2,202	,480		
Detección de oportunidades de negocio derivadas de necesidades sociales	ES	5	4,40	2,408	1,077	1,325	,198
	EC	20	2,95	2,139	,478		

Fuente: elaboración propia

La siguiente cuestión en analizar es la concepción de la economía social en el sistema económico vigente, cuyos resultados se muestran en la Tabla 6. Como se puede observar, un 46% de los estudios de EC perciben la economía social como complementaria a la Economía de Mercado Capitalista, y un 26% como complementaria al Estado. Por su parte, un 25% de los títulos de ES advierten a la Economía Social como complementaria a la Economía de Mercado Capitalista y otro 25% como complementaria al Estado. Asimismo, un 50% de los estudios ES reconocen a la Economía Social como sustitutiva/alternativa a la Economía de Mercado Capitalista, frente a un 20% de las EC. De esta manera, los resultados apuntan a que las titulaciones ES presentan una concepción de la Economía Social más sustancial y radical que las titulaciones EC, donde la Economía Social es percibida como una alternativa al sistema económico dominante.

**Tabla 6.** Concepción de la Economía Social en el sistema económico vigente

<b>Función de la Economía Social en el Sistema Económico</b>	<b>ES</b>	<b>EC</b>
Complementaria a la Economía Capitalista	25,0%	46,7%
Complementaria al Estado	25,0%	26,7%
Sustitutiva/alternativa a la Economía Capitalista	50,0%	20%
Perdidos	0,0%	6,7%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia

Por último, se pidió a los encuestados que puntuaran en una escala de Likert de 1 a 7 en qué medida estaban presentes los valores propios de la Economía Social en sus planes de estudios, siendo 1 “ninguna presencia” y 7 “máxima presencia”. Las medias de los resultados

obtenidos para cada valor se encuentran disponibles en la Tabla 7, así como la prueba T que analizaba la significatividad de las diferencias entre las mismas.

Como se puede observar, en todos los valores considerados, las titulaciones en ES presentan una media superior a las de EC. De este modo, si nos detenemos en las medias, las titulaciones de ES conceden más importancia a la democracia, al trabajo en equipo, a la formación y la especialización, a la equidad, a la autofinanciación y al voluntariado que las EC (6,4 vs. 3,86; 6,4 vs. 6,05; 4,8 vs. 4,57; 5,6 vs. 3,62; 5 vs. 4,14; 4,0 vs. 2,95 respectivamente). Sin embargo, sólo presentan una diferencia significativa (al 95% de confianza): la democracia participativa y la equidad (6,4 vs. 3,86 y 1,949 vs. 1,857). Por lo tanto, estos resultados parecen respaldar el hecho de que los estudios específicos en economía social intentan transmitir los valores en los que ésta se basa. No obstante, tal y como hemos apuntado anteriormente para otras variables, habría que seguir profundizando en esta temática y repetir el estudio con una muestra mayor para conocer si sólo en estos dos valores se producen dichas diferencias significativas o también en el resto.

**Tabla 7.** Prueba T sobre valores propios de la Economía Social en ES y EC

Valores propios de la Economía Social	ES/EC	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	t	Sig. (bilateral)
Democracia participativa	ES	5	6,40	,894	,400	2,434	,023
	EC	21	3,86	2,265	,494		
Trabajo en equipo	ES	5	6,40	,894	,400	0,577	,569
	EC	21	6,05	1,284	,280		
Formación y profesionalización	ES	5	4,80	1,924	,860	0,219	,829
	EC	21	4,57	2,135	,466		
Equidad	ES	5	5,60	1,949	,872	2,126	,044
	EC	21	3,62	1,857	,405		
Autofinanciación	ES	5	5,00	2,345	1,049	0,817	,422
	EC	21	4,14	2,056	,449		
Voluntariado	ES	5	4,00	2,449	1,095	0,938	,358
	EC	21	2,95	2,202	,480		

Fuente: elaboración propia

En definitiva, a partir de este prediagnóstico de la formación de posgrado en economía social en España, se puede concluir que ésta es aún escasa y que, en los casos en los que se da, existen algunas diferencias cualitativas (unas más significativas que otras) respecto a otras titulaciones más directamente relacionadas con la Economía de Mercado Capitalista, tales

como las dirección y administración de empresas convencionales y el emprendimiento y la innovación en éstas.

Ello pone de relieve, por tanto, cómo la formación en Economía no tiene por qué ser igual siempre y en todo momento. De tal forma, que las características de la misma (objetivos, valores, competencias, habilidades, etc.) va a depender del enfoque y la forma de entender y analizar esta ciencia social.

#### **4. CONCLUSIONES**

Este estudio tenía como objetivos, en primer lugar, reflexionar sobre la formación en Economía y, posteriormente, analizar el grado y tipo de presencia de la enseñanza de la economía social en los estudios económicos de posgrado en las universidades españolas. Para este último objetivo se ha elaborado una base de datos que contiene todas las titulaciones de posgrados relacionados con las Ciencias Económicas y Empresariales. Asimismo, se ha diseñado un cuestionario estructurado con el objetivo de conocer, desde un punto de vista más cualitativo, la caracterización de esa formación en economía social. Tras el análisis de los resultados se llega a las siguientes conclusiones:

- La formación de posgrado específica en economía social sólo representa alrededor del 4% de la oferta total de titulaciones del sistema universitario español en la rama de Económicas y Empresariales.
- Existen determinadas diferencias significativas en el tipo de formación entre este grupo de titulaciones y las que están más orientadas a formar en la corriente económica imperante (sistema de mercado capitalista). Estas características hacen referencia a aspectos tales como: los valores, la forma de entender el comportamiento de la economía y la importancia que debe tener la Economía Social dentro de ésta, las competencias y habilidades a adquirir por parte de los gestores, etc.
- Todo ello pone de relieve, por tanto, cómo la formación en Economía no tiene por qué ser igual siempre y en todo momento, de tal forma que las características de esa formación (objetivos, metodologías, valores, competencias, habilidades, etc.) va a depender del enfoque y la forma de entender y analizar la Economía como ciencia social. A continuación se recogen algunas conclusiones en lo que a estas diferencias respecta.

- Las titulaciones convencionales, que están más en la línea con una economía de mercado capitalista, dedican un porcentaje de sus planes de estudio mínimo, o incluso residual, a explicar la economía social y su papel en la economía y el desarrollo económico, en general.
- Las titulaciones específicas en Economía Social, respecto al resto de titulaciones, fomentan menos el emprendimiento entre sus alumnos, por lo que sería conveniente afrontar esta debilidad y tomar medidas al respecto, tal y como apuntan algunos de los trabajos consultados en el marco teórico de la presente investigación.
- Las titulaciones específicas en Economía Social promueven más la cooperación que las propias de la economía de mercado capitalista. Esto las sitúa en una situación de ventaja respecto al resto de titulaciones convencionales, puesto que los actores que se están formando pondrán poner en práctica este comportamiento emprendedor junto con todos los beneficios que éste reporta.
- Existen indicios para pensar que la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos y el trabajo en equipo están más presentes en los planes de estudio de las titulaciones más centradas en la mentalidad de mercado capitalista, lo cual se configura como inconveniente a la hora de impulsar y dinamizar a la economía social.
- Las titulaciones específicas en Economía Social presentan una conceptualización de la Economía Social más radical que las convencionales, percibiéndola más como sustituta de las empresas convencionales o capitalistas que como complementarias de las mismas.
- También existen indicios para considerar que valores propios de la economía social, tales como el trabajo en equipo, la formación, la autofinanciación y el voluntariado, están más presentes en este tipo de titulaciones, aunque los resultados no son concluyentes.

Por tanto, y como limitación del presente estudio, dado el reducido volumen de respuestas que hemos obtenido en esta primera fase exploratoria del mismo, podemos decir que estamos ante un prediagnóstico sobre la caracterización de la formación universitaria de posgrado en materia de Economía Social en España; si bien, parece que los resultados, que necesariamente deben ser contrastados y ampliados en posteriores investigaciones, dejan

entrever la necesidad de llevar a cabo determinadas actuaciones para mejorar este tipo de formación. De tal forma, que la formación en materia de Economía Social se convierta en una estrategia más que contribuya a impulsar y dinamizar esta otra forma de entender la Economía. Entre estas actuaciones cabría destacar:

- Desde un punto de vista cuantitativo, la necesidad de impulsar, en mayor medida, los estudios en Economía Social, dado el reducido peso que tienen actualmente dentro del mapa español de titulaciones universitarias de posgrados en las áreas de las Ciencias Económicas y Empresariales.
- Desde un punto de vista cualitativo, la necesidad de que los contenidos de estos estudios profundicen, en mayor medida, en la dimensión microeconómica de la economía social, es decir, en los aspectos más relacionados con la gestión de este tipo de entidades, entre los que caben citar: el fomento del emprendimiento, la innovación, la proactividad, la asunción de riesgos, etc., prestando especial atención a los aspectos sociales que deben impregnar estas dimensiones microeconómicas.

En este sentido, no se trata de que los aspectos macroeconómicos de la economía social (importancia que tiene para el desarrollo, peso que tiene en la economía, diferencias respecto a la economía capitalista y otros tipos de economías, etc.) no estén presentes en la estructura curricular de estos estudios, sino de la necesidad de que los aspectos microeconómicos adquieran un mayor peso y protagonismo con el objetivo de formar a verdaderos gestores, expertos en este tipo de entidades, que contribuyan a esta forma diferente de “hacer” economía.

En definitiva, a partir de este estudio se ha puesto de manifiesto cómo la institucionalización de la formación pública universitaria en materia de economía social se hace realmente necesaria, dado el reducido peso que aún tiene y las diferencias cualitativas que se apuntan en lo que respecta a los contenidos formativos respecto a las titulaciones convencionales en materia económica. Máxime si se tiene en cuenta la importancia que adquiere la economía social, puesta de manifiesto en la revisión bibliográfica, para el progreso socioeconómico y, sobre todo, en momentos, como los actuales, de profunda crisis económica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALONSO RODRIGO, E. (2001) *Fiscalitat de cooperatives i societats laboral*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Instituto para la promoción y la formación de cooperativas.
- ANECA (2005) *Libro Blanco del Título de Grado en Economía y en Empresa*. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
- BAREA, J. (1990) Concepto y agentes de la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 8, pp. 109-117.
- CARRERAS, L. (2008) *El sector de la Economía Social o Tercer Sector*. Cataluña: Universidad Rovira i Virigili, disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8759/capitulo1.pdf?sequence=2>.
- CEPES (2012) *La Economía Social en los centros de estudios de posgrado*. Madrid: Confederación de Entidades para la Economía Social.
- CHAVES, R. *et al* (2013) La economía social en clave internacional. Cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad social en Europa, Iberoamérica y norte de África. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 112, pp. 122-150. DOI: 10.5209/rev\_REVE.2013.v112.43069.
- CHAVES, R. (dir.) (2010) *La economía social en las políticas públicas en España*. Valencia: CIRIEC-España.
- CHAVES, R. y SAVALL, T. (2013) La insuficiencia de las actuaciones políticas de fomento de cooperativas y sociedades laborales frente a la crisis en España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 113, pp. 61-91. DOI: 10.5209/rev\_REVE.2014.v113.43383.
- CIRIEC (2006) *Estudio sobre la economía social en los países de la Unión Europea*. Madrid: Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC).
- CNLAMCA (1982) *La lettre de l' conomie sociale*, Paris.
- CONGRESO DE LOS DIPUTADOS (2011) *Informe de la Subcomisión para el Fomento de la Economía Social*. Madrid: Boletín Oficial de las Cortes, Nº 581.
- CORAGGIO, J. L. (2011) Principios, Instituciones y Prácticas de la Economía Social y Solidaria, en ACOSTA, A. y MARTÍNEZ, E. (ed.): *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Abya Yala.
- CUADRADO ROURA, J.R. (1995) *Introducción a la Política Económica*. Madrid: Mc Graw Hill.

- CRUE (2014) Conferencia de Rectores de Universidades Españolas, <http://www.crue.org/Paginas/Inicio.aspx?Mobile=0> (diciembre de 2014).
- CWES (1990) *Rapport à l'Ex cutif R gional Wallon sur le secteur del' conomie sociale*, Namur: Conseil Wallon de l'Economie Sociale.
- DEFOURNY, J. y DEVELTERE, P. (2009) The Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector, en DEFOURNY, J., DEVELTERE, P., FONTENEAU, B. y Nyssens, M. (eds.): *The Worldwide Making of the Social Economy: Innovations and Changes* Leuven: ACCO.
- DEFOURNY, J. y NYSSSENS, M. (2012) El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada, *CIRIEC, Revista de Economía Social, Pública y Cooperativa*, N° 75, pp. 7-34.
- DELGADO MUNEVAR, W.G. (2012) Formación de los profesionales: dilema entre ética y economía, *Finanzas y Política Económica*, Vol. 4, N° 2, pp. 15-24.
- FAJARDO GARCÍA, G. (2012) El fomento de la economía social en la legislación española, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 107, pp. 58-97. DOI: 10.5209/rev\_REVE.2012.v107.38747.
- GELAMBI, M. (2006) *La formación de líderes y directivos de la Economía Social y/o Tercer Sector en España*. Madrid: Centro de Investigación de Economía y Sociedad,
- JEANTET, T. (2001) *La economía social europea o la tentación de la democracia en todas las cosas*. Valencia: CIRIEC-España.
- JULIÁ, F.J. (2013) Tribuna de opinión: emprendimiento y universidad. Una referencia al caso de España y de la UPV, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 113, pp. 7-27. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2014.v113.43394](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2014.v113.43394).
- KRUEGER (1991) Report of Comisión on Graduate Education in Economics. *Journal of Economic Literature*, XXIX, N° 1035-1053.
- LAVILLE, J. L et al. (Dir.) (1994) *L'économie solidaire, une perspective internationale*. París: Desclée de Brouwer.
- LAVILLE, J. L. y GARCÍA JANÉ, J. (2009) *Crisis Capitalistas y economía solidaria. Una economía que emerge como alternativa real*. Barcelona: Icaria.
- LEONTIEF, W. (1982) Academic Economic, *Science*, N° 217, pp.106-117.
- LÓPEZ, H.F. (2009) ¿Formación o adiestramiento?: a propósito del programa de economía de la UIS, *Apuntes del CENES*, Vol. 28, N° 47, pp. 167-184.
- MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, F. (2013) *Educación, neoliberalismo y justicia social*. Madrid, Pirámide.

- MARTÍNEZ LÓPEZ, S., FERNÁNDEZ GUADAÑO, J., BEL DURÁN, P. y LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. (2013) Necesidad de medidas para impulsar la creación de las empresas de participación desde los diferentes niveles de la enseñanza, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 78, pp. 71-99.
- MISAS ARANGO, G. (2004) El campo de la economía y la formación de los economistas, *Cuadernos de Economía*, Vol. 23, Nº 40, pp.205-229.
- MOYANO FUENES, J., BRUQUE CÁMARA, S. y MARTÍNEZ SEGOVIA, F. J. (2002) La enseñanza universitaria en empresas de participación. Estado de la cuestión, en VARGAS SÁNCHE, A. y LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. Las empresas de participación en Europa: el reto del S. XXI, Ed. Escuela de Estudios Cooperativos, Madrid, pp. 275-294.
- MONTEIRO, H. y FERREIRA, A. (2006) A Comparison of the Undergraduate Economics Major in Europe and in the United States, *MPRA*, Paper Nº 771, noviembre.
- NYSSSENS, M. (ed.) (2006) *Social Enterprise - At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. Londres y Nueva York: Routledge.
- OCDE (2013) *Policy Brief on Social Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- PEÑA FERNÁNDEZ, C. y CASO PARDO, C. (2006) Los planes de estudio de Economía y ADE en España antes del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Asturiana de Economía*, Nº 36, pp.33-73.
- POLANYI, K. (1944) *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press.
- RAZETO, L. (1984) *Las Donaciones y la Economía de Solidaridad*. Santiago: PET.
- SALAMON, L. M. y ANHEIER, H. K. (1998) Social Origins of Civil Society: Explaining the *Nonprofit Sector Cross-Nationally*, *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 9, Nº 3, pp. 213 – 248.

**DE LA COOPERATIVA AGROALIMENTARIA A LA  
“LEARNING NETCHAIN”. HACIA UN PLANTEAMIENTO  
TEÓRICO INTERORGANIZATIVO E INTERPERSONAL**

POR

Ana María GARCÍA PÉREZ,  
Cándido ROMÁN CERVANTES<sup>1</sup> y  
Marian GARCÍA MARTÍNEZ<sup>2</sup>

**RESUMEN**

Se propone un planteamiento teórico/conceptual para determinar si las relaciones interorganizativas e interpersonales de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias evolucionan hacia una *learning netchain*. Las propuestas del trabajo muestran que el mayor grado de asociacionismo y la mayor cooperación/colaboración vertical a lo largo de la cadena están positivamente relacionados con la posición horizontal de la empresa focal más cercana del consumidor final. Esto requiere una planificación y una resolución de problemas de manera conjunta, lo que está positivamente relacionado con el mayor flujo y diversidad de la información/conocimiento obtenido y diseminado a lo largo de la *netchain*. Al mismo tiempo se necesita desarrollar un contexto social en el que fluya la información/conocimiento y las nuevas ideas de manera informal y esto se logra con redes personales y, principalmente, profesionales y con redes internas y, principalmente, externas. Todo esto permitirá una mayor satisfacción de los socios de la cooperativa agroalimentaria y de sus distribuidores y una mayor intensidad en I+D, convirtiéndose la *netchain* de la cooperativa agroalimentaria, así, en una *learning netchain*.

**Palabras clave:** Cooperativa agroalimentaria, *netchain*, relaciones interorganizativas e interpersonales, red social y dirección estratégica.

**Claves ECONLIT:** M15, L1, Q13.

---

<sup>1</sup> Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica. Universidad de La Laguna. Direcciones de correo electrónico: [angape@ull.es](mailto:angape@ull.es) y [croman@ull.edu.es](mailto:croman@ull.edu.es).

<sup>2</sup> Kent Business School. University of Kent (UK). Dirección de correo electrónico: [M.Garcia@kent.ac.uk](mailto:M.Garcia@kent.ac.uk).

REVESCO N° 121 - Segundo Cuatrimestre 2016 - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)

[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2016.v121.51304](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2016.v121.51304)

Fecha de recepción: 09/07/2014

Fecha de aceptación: 07/09/2015

## **FROM AGRIFOOD COOPERATIVES TO LEARNING NETCHAINS: TOWARD AN INTERORGANIZATIONAL AND INTERPERSONAL FRAMEWORK**

### **ABSTRACT**

This paper presents a theoretical framework grounded on network theory and social capital theory to examine the role of interorganizational and interpersonal networks in agrifood cooperatives in their transition to learning netchains. Our model contents that the higher the degree of horizontal and vertical collaboration along the supply chain the closer the focal firm to the end-consumer and, therefore, to market information. Collaboration requires joint planning and problem resolution, which is in turn positively related to information and knowledge dissemination along the netchain. It further needs new ideas through informal interpersonal networks. This transformation would result in greater satisfaction among cooperative members and customers and higher R&D intensity.

**Keywords:** management strategy, supply chain, interorganizational relationships, interpersonal relationships, social capital, cooperatives.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Las cooperativas, en general, y las cooperativas agroalimentarias<sup>3</sup>, en particular, tienen una función dual o simbiótica en la que se simultanea tanto un propósito económico como un propósito social (Fairbairn, 1994). Rememorando a Draheim (1952), se afirma que la naturaleza dual de las cooperativas significa que éstas son: una empresa o negocio y un grupo social de miembros. Esta dicotomía es la razón fundamental por la que las cooperativas son consideradas difíciles de dirigir y de gestionar. Añade complejidad a su gestión el que las cooperativas agroalimentarias puedan ser de segundo grado y también puedan formar parte de grupos cooperativos o establecer acuerdos intercooperativos de ámbito interautonómico o internacional.

Se trata, por tanto, de una verdadera "*red de redes*" cuyos nudos los constituyen agricultores (que además son socios-propietarios-clientes-proveedores), directivos,

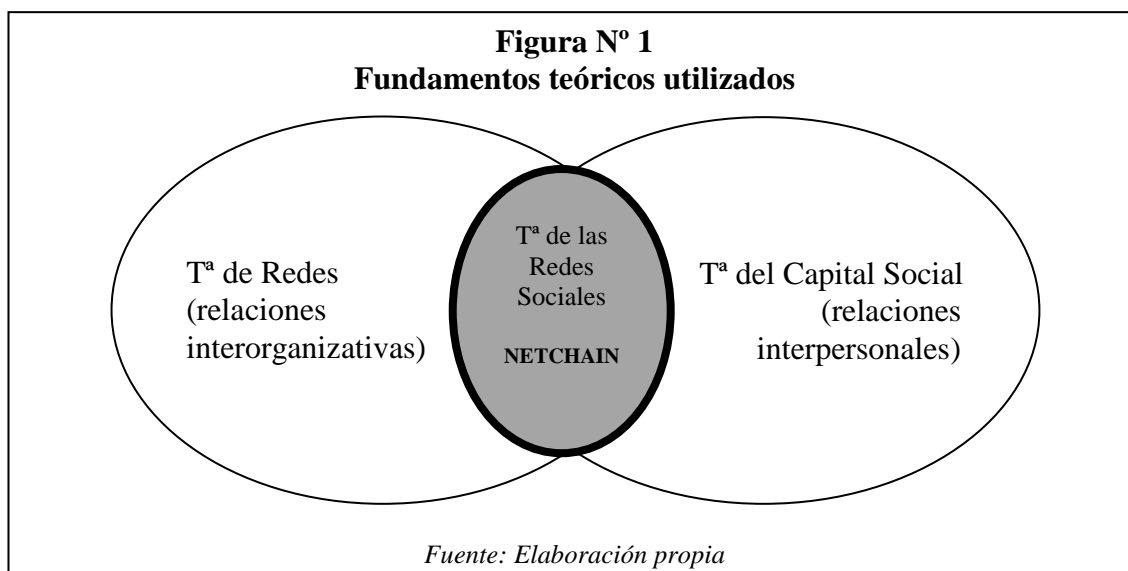
---

<sup>3</sup> El sector agrícola aporta el 14.2% del total de productos manufacturados de la Unión Europea, con 675 billones de euros de valor de producción, 38.5% de esta producción es generada por el sector cooperativo. En la Unión Europea existen unas 40.000 cooperativas agroalimentarias, que le dan empleo a más de 600.000 personas, con 9 millones de miembros, facturan alrededor de 260 billones de euros y generan más del 50% del suministro de inputs agrarios y más del 60% del aprovisionamiento, procesado y distribución de los productos agrarios (Cooperatives Europe, 2008; Tortia *et al.*, 2013).

cooperativas de primer grado, cooperativas de segundo grado y otras organizaciones (por ejemplo, distribuidores, operadores logísticos o empresas no cooperativas), y cuyos vínculos los forman relaciones familiares, de amistad, profesionales, de mercado, contratos, y cooperaciones, entre otras. Esto supone gestionar, de manera óptima, una gran diversidad de relaciones, interorganizativas e interpersonales, tanto de carácter vertical como horizontal, para poder lograr una ventaja competitiva sostenible.

Esta complejidad estructural y relacional obliga a abordar el estudio y la gestión de las cooperativas agroalimentarias desde varias perspectivas si se pretende que compitan en el mercado actual como el resto de organizaciones no cooperativas. Los planteamientos considerados en este trabajo son la visión de la *Teoría de Redes* (Powell, 1990) integrada con el enfoque de *Dirección de la Cadena de Suministros* (DCS) y con la óptica del *Capital Social* (Burt, 1992).

Hay iniciativas e instituciones que se alzan en favor de integrar los dos primeros enfoques, la filosofía de la DCS y el enfoque de redes, en general, y en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias, en particular, dando lugar al planteamiento de la *supply chain network o supply network* (Harland 1999; Hoppe, 2001; Mazzarol *et al.*, 2011; Mazzarol *et al.*, 2012). Siguiendo esta misma línea de pensamiento, Lazzarini *et al.*, (2001) utilizan el término “*netchain*” para referirse, entre otros, a las cooperativas y a sus relaciones interorganizativas horizontales y verticales, es decir, entre sus integrantes-socios y con sus distribuidores. Término que vamos a utilizar en este trabajo por su claridad conceptual y brevedad (Figura nº 1).



Los entornos de las empresas agroalimentarias actuales, de alta complejidad y dinamismo, les exigen para ser competitivas desarrollar capacidades de absorción del conocimiento del exterior y de despliegue de ese conocimiento a lo largo de la *netchain* (identificación, asimilación, transformación y explotación del conocimiento externo), utilizando habilidades y mecanismos de coordinación interpersonales e interorganizaciones óptimos y así convertirse en una *learning netchain*. Una *learning netchain* es una cadena de suministros en red integrada que tiene habilidades dinámicas y ágiles para aprender y responder a entornos que cambian, porque el conocimiento y el capital intelectual son sostenidos y aplicados colectivamente por la cadena de suministro (Sporleder y Peterson, 2003). Se trata de un modelo que hasta ahora parece no haber sido demasiado adoptado ni por el sector agroalimentario, en general, ni por las cooperativas agroalimentarias, en particular.

Por otro lado, autores como Spear (2000) han llegado a afirmar que el capital social representa la principal ventaja comparativa de las cooperativas frente a otras formas de gobierno. El capital social ha sido definido como los beneficios que los actores (por ejemplo, individuos) obtienen de sus relaciones sociales (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Oh *et al.*, 2006). Una de las ventajas claves de las cooperativas es su capacidad para proporcionar acceso a la información y vincular sus miembros a los mercados mientras que ellos, actuando individualmente, normalmente no tendrían ese acceso (Mazzarol *et al.*, 2011). Marcuello y Saz (2008) concluyen en su modelo teórico que el cumplimiento de los principios cooperativos posibilita la generación de capital social en las cooperativas, lo que influye en la capacidad de absorción de conocimiento por parte de la organización y, por tanto, en la innovación.

De esta manera, parece también muy necesario plantearse el estudio de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias desde la óptica del *Capital Social* (Burt, 1992) integrado con la *Teoría de Redes* (Powell, 1990), como ya se ha adelantado, es decir, desde la *Teoría de las Redes Sociales* (Scott, 2000; Wasserman *et al.*, 2005; Talamini y Ferreira, 2010), en la que las relaciones interpersonales son fundamentales para obtener nuevo conocimiento y nuevas ideas para innovar (Figura nº 1).

Así, partiendo de esta base teórica, se propone como objetivo de este trabajo desarrollar un planteamiento teórico/conceptual para determinar si las relaciones interorganizativas e interpersonales de las cooperativas agroalimentarias, es decir, su *estrategia interorganizativa e interpersonal*, evoluciona hacia una *learning netchain*.

La principal aportación de este trabajo es la de abordar el estudio de las cooperativas agroalimentarias desde una óptica de dirección estratégica de la supply chain network (o netchain) que, a pesar de la gran importancia que tiene para su estudio, hasta el momento no ha recibido la suficiente atención por parte del mundo académico (Mazzarol, 2009). Además, la incorporación del planteamiento de redes sociales llena un espacio en la literatura que investiga la dirección estratégica de las cooperativas agroalimentarias (Talamini y Ferreira, 2010). Las relaciones interpersonales y el capital social que surge de ellas se convierten en piezas clave para su efectivo estudio, posibilitando que estas organizaciones de economía social logren una ventaja competitiva sostenible.

Para lograr el objetivo planteado se ha estructurado el trabajo de la siguiente manera. Tras la introducción, se desarrolla la idea de las cooperativas agroalimentarias como redes de empresas y la *learning netchain*. A continuación, se expone el marco teórico/conceptual, lo que nos permitirá formular una serie de proposiciones enlazadas. Finalmente, se desarrollan las consideraciones finales e implicaciones que podrán servir como punto de partida para futuras investigaciones en este campo.

## **2. LA COOPERATIVA AGROALIMENTARIA Y LA LEARNING NETCHAIN**

### **2.1. La cooperativa agroalimentaria como una red de organizaciones y personas**

Es necesario tener en cuenta que los productos agroalimentarios tienen un carácter perecedero, una alta rotación y se pueden llegar a producir y distribuir en zonas muy aisladas entre sí<sup>4</sup>. Por ello, deben darse altos esfuerzos en coordinación a lo largo de la cadena de suministros agroalimentaria (incluyan o no cooperativas) para lograr productos eficientes, innovadores y que cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria exigidos por la sociedad. En este sentido, sólo una completa colaboración y coordinación entre los integrantes de la cadena agroalimentaria puede generar el producto final que el cliente desea, tal y como exponen Peterson *et al.*, (2001).

En el caso concreto de las cooperativas agroalimentarias, esta colaboración y coordinación se plantea, si cabe, más compleja aún que en las empresas no cooperativas dada la dualidad de funciones de sus numerosos y diversos miembros (Bijman, 2013) y la

---

<sup>4</sup> Los cambios generados en los últimos 50 años en el sector agroalimentario han ocasionado un gran incremento en la distancia de viaje del producto agroalimentario, desde el agricultor hasta el consumidor de alimentos, conocida como “*milla alimentaria*” (Smith et al, 2005).

especialización de sus actividades, conformando auténticas redes interorganizativas e interpersonales. Los socios de las cooperativas agroalimentarias pueden ser, además de propietarios (aportan capital), usuarios que venden (proveedores) y compran (clientes) productos-servicios, trabajadores, directivos (ejercen control y dirigen el negocio) y beneficiarios que reciben las ganancias (Nilsson, 1996; Arca-Larios et al, 2011). Dunn (1988) resume todas estas relaciones de tres formas: *relaciones de transacción* ya que utilizan los servicios de las cooperativas, *relaciones de control* ya que deciden de forma conjunta las estrategias y políticas de las cooperativas y *relaciones financieras* ya que son propietarios de forma conjunta de la cooperativa y de todos sus activos.

Autores como Harland (1999), Dyer y Nobeoka (2000); Lambert y Cooper (2000), Lazzarini *et al.*, (2001) y Omta *et al.* (2001), han reconocido la importancia de integrar la DCS y el enfoque de Redes, dando lugar a un solo marco conceptual con relaciones interorganizativas verticales y horizontales. Van Wijk *et al.*, (2003) and Malhotra et al. (2005) afirman que las redes interorganizativas y las cadenas de suministro pueden ser provechosas para las empresas que quieran tener acceso al conocimiento, facilitar procesos de aprendizaje y promover la creación de conocimiento. Desde este punto de vista, Lazzarini *et al.*, (2001) introducen, para las cooperativas, el término *netchain* que definen como un set de redes que comprende lazos horizontales entre empresas dentro de una industria particular o grupo secuencialmente establecidas basados en lazos verticales entre firmas en niveles diferentes. En este sentido, el centro del análisis son las relaciones que establecen empresas y organizaciones (Talamini y Ferreira, 2010) (Figura nº 1).

Pero en las *netchains* de las cooperativas agroalimentarias no sólo es importante considerar las relaciones interorganizativas verticales (con sus distribuidores) y horizontales (entre todas las cooperativas y organizaciones que la forman) sino también las relaciones interpersonales, tal y como se ha señalado. Las cooperativas agroalimentarias, por lo general, están formadas por un elevado número de socios que además de compartir recursos pueden establecer relaciones de distinta naturaleza con la cooperativa y perseguir objetivos diferentes y no siempre compatibles (Hendrikse, 1998; Arcas-Lario *et al.*, 2011). Tal y como afirman Mazzarol *et al.*, (2011) una de las características de las cooperativas es que sus miembros pueden tener múltiples roles. Esta situación se ve agravada por la falta de homogeneidad de los socios y por la posibilidad de que un mismo socio adopte varios roles simultáneamente (Arcas-Lario *et al.*, 2011; Mazzarol *et al.*, 2011). Por tanto, el capital social es importante para el establecimiento y sostenibilidad de una cooperativa (Mazzarol *et al.*, 2011). El capital

social se podría definir como la suma tanto de los actuales como de los potenciales recursos ubicados en la red de relaciones de un individuo o una unidad social, así como los recursos obtenidos a través de dicha red o derivados de la misma (Nahapiet y Ghoshal, 1998). Investigaciones con una visión basada en el conocimiento de la empresa han sugerido que las redes sociales facilitan la creación de nuevo conocimiento a lo largo de la organización (por ejemplo, Kogut y Zander, 1992; Tsai, 2000). Por todo ello, en el caso del sector agroalimentario y, concretamente, de las cooperativas agroalimentarias los planteamientos de la teoría de las *redes sociales* (Jarosz, 2000; Scott, 2000; Wasserman et al, 2005) y del *capital social* (Lamers, 2012; Talamini y Ferreira, 2010; Kremer y Talamini, 2013) se van aplicando cada vez más en los últimos años. Este planteamiento está focalizado en las relaciones de los individuos como sujeto central del análisis (Figura nº 1).

## 2.2. La learning netchain

Rice y Hoppe (2001) plantean tres diferentes modelos de netchain: *channel master*, *chain web* y *chain organism*. En la *channel master* hay una empresa dominante que especifica los términos de los intercambios a lo largo de toda la netchain y la evolución de sus resultados competitivos, basada en sus habilidades de coordinación. Este modelo sufre de problemas de incentivos que son inconsistentes con compartir el conocimiento pues buscan el conocimiento individual. Este modelo está bien representado en el sector agroalimentario (Peterson, 2002).

El segundo modelo es la *chain web* en la que sus miembros entran y salen según sus intereses y su coordinación es creada por un proceso más caótico que en la *channel master*. Este modelo se da, en muchos aspectos, en las pequeñas industrias agroalimentarias (Peterson, 2002).

La *chain organism* es una organización que compete como un todo y se diferencia de la *channel master* en que no hay una empresa dominante. Todas las empresas comparten la toma de decisiones y sus actuaciones son interdependientes. Esta interdependencia es central para resolver el dilema inherente a una *learning netchain*. Por lo tanto, este modelo es el mejor para llegar a ser una *learning netchain* en la que se distribuye el conocimiento explícito y tácito<sup>5</sup> en un marco multilateral (Peterson, 2002), para competir en innovación,

---

<sup>5</sup> Los dos tipos de conocimiento más extendidos en la literatura son el conocimiento tácito y el explícito (Nonaka y Konno, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1995; Polanyi, 1962 y 1967). El conocimiento tácito es el que tiene más valor estratégico y su transferencia requiere numerosos contactos personales y cara a cara.

mientras que el primer modelo es más propio para que se desarrollen economías de escala y productos estandarizados.

En el sector agroalimentario, el tercer modelo no es el que predomina, pues la tendencia en el mismo ha sido la de tener firmas dominantes y propietarias del conocimiento, tanto tecnológico como sobre el consumidor final, sin ánimo de compartirlo (Sporleder y Peterson, 2003). Además, tradicionalmente pesan los enfrentamientos a lo largo de la cadena agroalimentaria y la desintegración de la misma (Peterson, 2002). La industria agroalimentaria ha sido, históricamente, muy fragmentada con bajo nivel de coordinación entre los miembros de su cadena (Hoppe, 2001). ¿Pueden ser estos motivos barreras para crear una *learning netchain* en el sector agroalimentario y en las cooperativas agroalimentarias? o ¿el motivo puede ser que las cooperativas agroalimentarias siempre se han centrado en la reducción de costes y el manejo de grandes volúmenes, es decir, en la cantidad más que en la calidad (Bijman, 2013)? Por ello, el objetivo de este trabajo es proponer un marco teórico/conceptual que permita descubrir si existen *netchain* de cooperativas agroalimentarias que están evolucionando hacia una *learning netchain*.

### **3. PROPUESTA DE MARCO TEÓRICO/CONCEPTUAL. LA ESTRATEGIA INTERORGANIZATIVA E INTERPERSONAL DE LA NETCHAIN**

Para acercarnos a la estrategia interorganizativa e interpersonal de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias hemos construido un modelo teórico/conceptual apoyándonos, tal y como hemos justificado, en la *Teoría de Redes* (Thorelli, 1986; Powell, 1990) y del *Capital Social* (Burt, 1992), es decir, en el enfoque de las *Redes Sociales* (Scott, 2000; Wasserman et al, 2005), partiendo del paradigma de la *netchain* (Figura nº 1). Bajo esta perspectiva las relaciones pueden ser, entre otras, formales en el sentido de institucionales/regladas (Lozares, 1996) dando lugar a una *estrategia interorganizativa e interpersonal formal* o informales (Lozares, 1996) dando lugar a una *estrategia interpersonal informal*. La primera estrategia incluiría a la estructura de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias y sus procesos de coordinación formalmente establecidos (Zaheer y Venkatraman, 1995, Giannocaró y Pontrandolfo, 2001; García-Pérez y García-Martínez, 2007) y la segunda estrategia incluiría a todo el entramado de relaciones sociales que se establecen dentro y fuera de la *netchain*. Cada uno de los constructos y sus indicadores se detallan y justifican a continuación (Figura nº 3).

### 3.1. Estrategia interorganizativa e interpersonal formal

#### ESTRUCTURA DE LA NETCHAIN:

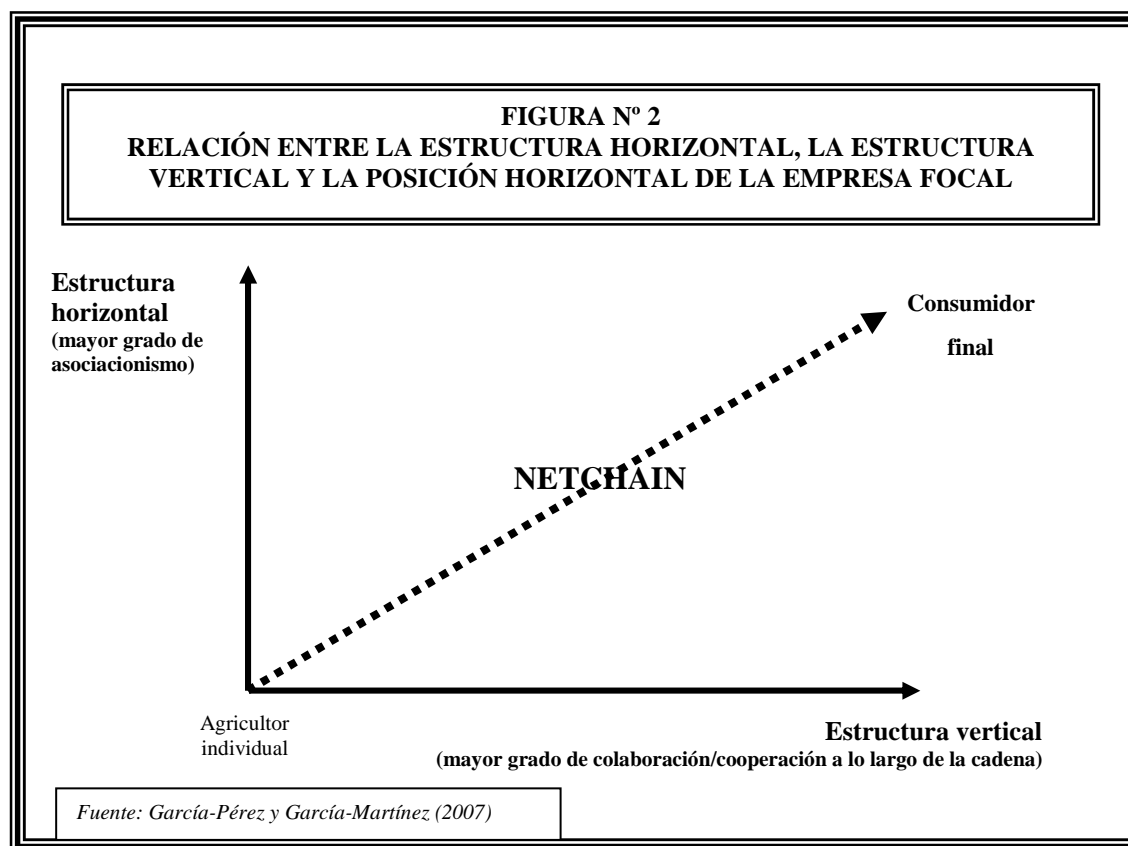
Para determinar el marco institucional donde se realizan los intercambios o transacciones de la netchain de las cooperativas agroalimentarias se proponen tres indicadores (Harland, 1996; Lambert *et al.*, 1998; Randall y Ulrich, 2001; Spens y Bask, 2002): estructura horizontal (grado de asociacionismo), estructura vertical (grado de colaboración/cooperación vertical a lo largo de la cadena agroalimentaria) y posición horizontal de la empresa focal (cooperativa agroalimentaria) a lo largo de la cadena.

#### 1) Estructura horizontal (grado de asociacionismo)<sup>6</sup>:

La dimensión media de las cooperativas agroalimentarias españolas (4,2 millones de euros de facturación) está muy por debajo de la media de la Unión Europea (10,9 millones de euros de facturación), sin embargo, en los últimos años se ha producido un incremento de su tamaño fundamentalmente a través de la creación de cooperativas de segundo grado (Fundación Cajamar, 2009). A pesar de esta tendencia, el reducido tamaño de las cooperativas agroalimentarias españolas continua siendo una de sus principales debilidades y la desigualdad entre la agricultura y la distribución continua produciéndose. Este desequilibrio se pone de manifiesto visualizando el volumen de facturación de los primeros diez grupos de cooperativas agroalimentarias, de la industria y de la gran distribución española. Así, las diez primeras cooperativas agroalimentarias facturaron en 2011 unos 3.756 millones de euros, las diez primeras industrias alimentarias (algunas de ellas multinacionales no españolas) sumaron unas ventas, en el mismo período, de 16.330 millones de euros y los diez primeros grupos de distribución facturaron 50.210 millones de euros (Herrero, 2013).

---

<sup>6</sup> El modelo de crecimiento y la estructura de la propiedad de las cooperativas, aunque están muy vinculados con este apartado, no se abordan en este trabajo. Hay en la literatura trabajos que desarrollan ampliamente estas cuestiones como los de Beckum y Bijman (2006), Van der Krogt *et al.*, (2007), Fulton y Hueth (2009) o Meliá y Carnicer (2012).



Por tanto, el reducido tamaño de las cooperativas agrarias españolas en comparación a la media europea y especialmente al tamaño de sus principales clientes, los grandes grupos de distribución, ha suscitado un gran consenso sobre la necesidad que tienen de crecer para alcanzar el tamaño óptimo que les permita ser más competitivas (Fundación Cajamar, 2009; Meliá *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2009; Juliá *et al.*, 2010; Arcas-Lario *et al.*, 2011; Fayos *et al.*, 2011; Román-Cervantes, 2014)<sup>7</sup>. En este sentido, la primera de las seis prioridades estratégicas listadas en el *Spanish Agricultural Cooperative Strategic Plan* es el tamaño competitivo de este sector (Meliá *et al.*, 2010).

## 2) Estructura vertical (grado de colaboración/cooperación vertical a lo largo de la cadena):

La tendencia de las cooperativas agroalimentarias es establecer cooperaciones horizontales para poder cooperar verticalmente y, de esta manera, eliminar intermediarios e irse acercando a los detallistas (principalmente, grandes grupos de distribución) para transaccionar directamente con ellos y al consumidor final. Como afirma Herrero (2013), las cooperativas suelen ir avanzando en la cadena de valor, sin abandonar sus funciones iniciales,

<sup>7</sup> En esta misma línea el gobierno español aprobó la Ley 13/2013, de 2 de agosto de "Fomento de la integración de cooperativas y de otras entidades asociativas de carácter agroalimentario".

ampliando su posicionamiento y aproximándose a los operadores finales de la cadena. Así, Zuurbier *et al.*, (1996) y Neven y Reardon (2002) opinan que la cooperación horizontal del sector agroalimentario podría ser una impulsora del desarrollo de la cooperación/colaboración vertical a lo largo de la cadena. De esta forma, el agricultor, que tradicionalmente ha estado separado y aislado del mercado, se encuentra más cerca de las señales e información emitidas por el mismo y por el consumidor final.

3) Posición horizontal de la empresa focal (cooperativa agroalimentaria) a lo largo de la cadena:

La capacidad negociadora entre empresas viene determinada no solo por el tamaño sino también por su posición a lo largo de la cadena (Herrero, 2013). Así, la proximidad de la cooperativa agroalimentaria al mercado final puede incrementar la intensidad y diversidad de señales que, con menor distorsión, recibe del mismo derivadas de operar mucho más cerca del consumidor final, pudiendo convertirse así de manera más ajustada en una *learning netchain*. Una posible vía para facilitar el acceso de pequeñas empresas a fuentes de aprendizaje en el mercado final, se encuentra en los acuerdos cooperativos entre empresas (Golden y Dollinger, 1993; Esposito y Passaro, 1997), tal y como recomiendan Minguzzi y Passaro (2000). Todo esto da lugar a la Proposición 1 (Figura nº 2).

Proposición 1: A mayor grado de asociacionismo (número de agricultores/cooperativas) y mayor grado de colaboración/cooperación vertical a lo largo de la cadena; más cerca del consumidor final estará la empresa focal (cooperativa agroalimentaria) y mayor flujo y diversidad de información/conocimiento se desarrollará e intercambiará.

#### PROCESO DE COORDINACIÓN DE LA NETCHAIN:

Una característica clave de las cooperativas productoras es su rol como coordinadoras de las supply chain network (Goddard *et al.*, 2002) o netchain. Una netchain está completamente coordinada cuando todas las decisiones están alineadas para acoplarse a los objetivos del sistema global (Sahin y Robinson, 2002). Aunque, por otro lado, cuanto mayor número de socios y organizaciones tenga la cooperativa, la complejidad y dificultad de coordinar las actividades aumenta (Hobday, 2000) y, por tanto, mayores habilidades de coordinación requerirán los directivos de las cooperativas. Bijman (2013) puntualiza que el tema de la coordinación interfuncional constituye un reto especialmente complejo en una cooperativa. Además, cuando se trata de una cooperativa de segundo grado, la alta

especialización de los niveles cooperativos (primer y segundo grado) requiere de un gran coordinación (Arcas-Lario, 2003). De esta manera, este constructo va a ser considerado utilizando tres indicadores:

a) Planificación conjunta: en las interdependencias secuenciales, como las desarrolladas a lo largo de la cadena agroalimentaria, la planificación es el mecanismo de coordinación más adecuado (Huemer, 2006). La planificación conjunta se refiere a la extensión a partir de la cual contingencias y, consecuentemente, deberes y responsabilidades están explicitados ex - ante (Heide y John, 1990; Heide y John, 1992). En una netchain ¿quién/es explicita/n los deberes y responsabilidades, es decir, los planes?. Aunque, Bijman (2013) afirma que las cooperativas están migrando hacia un modelo de toma de decisiones más centralizado, como mínimo en lo que respecta a temas de innovación y de calidad (Beverland y Lindgreen, 2007). Tsai (2002) afirma que la centralización tiene un efecto negativo en el conocimiento compartido. Y Arcas-Lario (2003) concluye que un mayor impacto directo de los esfuerzos de coordinación de las cooperativas de segundo grado en el performance de las de primer grado puede ser esperado cuando la participación de las de primer grado en la toma de dcisiones de las de segundo grado aumenta. Por tanto, la planificación conjunto entre la cúpula y las cooperativas de base y la planificación conjunta entre las anteriores y sus distribuidores se hace necesaria para convertirse en una *learning netchain*.

b) Resolución de problemas de manera conjunta (Das *et al.*, 2006): se refiere a la extensión por medio de la cual recientes desavenencias con un partner, fracasos técnicos y otras inesperadas situaciones se resuelven conjuntamente (Heide y Miner, 1992; Lush y Brown, 1996). McEvily y Marcus (2005) exponen que la resolución conjunta de problemas juega un importante rol a la hora de transferir conocimientos complejos y difíciles de codificar, es decir, conocimientos tácitos. Por lo tanto, hay beneficios en la planificación conjunta y en la solución de problemas conjuntos que hacen a los gobiernos relacionales más eficientes que a los gobiernos de mercado (Dyer y Singh, 1998) y más próximos a una learning netchain.

c) Flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado: Las investigaciones existentes han demostrado la necesidad de la comunicación interorganizacional y bidireccional para la relación del proveedor-comprador exitosa (Lascelles y Dale, 1989; Ansari y Modarress, 1990; Newman y Rhee, 1990; Galt y Dale, 1991; Krause 1999). Lascelles y Dale (1989), Newman y Rhee (1990) notaron que una pobre comunicación era una debilidad fundamental en la relación entre el fabricante y el

distribuidor. Para encontrar soluciones conjuntamente a los problemas materiales y a los problemas del plan de los compradores y fabricantes, estos deben estar predispuestos a compartir la información de dicho plan (Giunipero, 1990; Carr y Pearson, 1999). La información compartida entre los miembros de la cadena de suministros es requerida especialmente para planificar y controlar los procesos (Cooper et al., 1997; Cooper et al., 1997; Ellram y Cooper, 1990). Si existe una cúpula central que facilite el nivel de coordinación el volumen de información será mayor (Samaddar et al., 2006). Así, la cúpula de la netchain (por ejemplo, cooperativa de segundo grado) necesita reunirse frecuentemente con sus principales distribuidores para obtener información de primera mano del mercado y trazar planes estratégicos conjuntos, en este caso la netchain obtendría conocimiento explícito o información como cuotas de mercado, precios medios, preferencias del consumidor, etc.

Pero cuando se necesita desarrollar, no sólo flujos de información vertical a lo largo de la netchain sino, también flujos de información multidireccional a lo largo y ancho de la cooperativa agroalimentaria, hay que llegar a desarrollar verdaderas rutinas organizativas de aprendizaje a lo largo de todas estas interrelaciones. Ejemplo de estas rutinas podría ser el establecimiento de reuniones mensuales entre la cúpula y las cooperativas de base proponiendo un tema de debate y reflexión que se mantendrá a lo largo de todo el año (por ejemplo, calidad, innovación, nuevos productos agroalimentarios, eficiencia, productividad, valor añadido, seguridad alimentaria, servicios, etc.). De estas reuniones saldrán planes de mejora, nuevos procedimientos y técnicas, nuevas rutinas organizativas, etc., es decir conocimiento tácito, que permitirá incidir en el objetivo y la estrategia trazada por la netchain (cooperativa agroalimentaria). Estas mismas cooperativas de base se pueden reunir, también periódicamente, para valorar sus evoluciones, exponer problemas y explicar mejoras posibles, siempre intentando aprender de aquellas cooperativas de base que obtienen mejores resultados y, de esta manera, surge nuevamente conocimiento tácito. También periódicamente pueden llevarse a cabo reuniones de agricultores (por ejemplo, voluntarios) que aporten información concreta de la base operativa de la netchain, como problemas en el cultivo, en el transporte, en los servicios que ofrece la cooperativa, etc. Todos estos contactos, además, facilitarán y crearán una identidad de grupo y un sentimiento de pertenencia a la netchain de la cooperativa<sup>8</sup>. Tal y como dicen Dyer y Nobeoka (2000), estos procesos de aprendizaje a nivel de red facilitan interacciones frecuentes cara a cara y esto crea una comunidad social a

---

<sup>8</sup> Según Ostrom( 2013), un requisito clave para cooperar con éxito es que los cooperadores condicionales, aquellos no están fuertemente vinculados a la dinámica cooperativa, sean capaces de encontrarse unos a otros, ya sea mediante vínculos espaciales o institucionales.

nivel de red.

Por lo tanto, en la filosofía de la *learning netchain*, la comunicación debe ser frecuente, genuina e implicar contactos personales entre las partes (Krause y Ellram, 1997). Así, la proposición 2 sería (Tabla 1):

<b>TABLA 1</b>		
<b>PLANIFICACIÓN CONJUNTA, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE MANERA CONJUNTA Y FLUJO Y DIVERSIDAD DE INFORMACIÓN/CONOCIMIENTO DESARROLLADO E INTERCAMBIADO</b>		
<b>Resolución de problemas de manera conjunta</b>	Alta	Mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado
	Baja	
		Alta
		<b>Planificación conjunta</b>

Fuente: Elaboración Propia

Proposición 2: A mayor planificación conjunta y a mayor resolución de problemas de manera conjunta; mayor flujo y diversidad de información/conocimiento se desarrollará e intercambiará.

### 3.2. Estrategia interpersonal informal

Tsai (2002) afirma que las interacciones sociales informales tienen un efecto positivo en la comunicación compartida. Así, estas interacciones permitirán que la información y el conocimiento fluyan a lo largo y ancho de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias. Aunque, por otro lado, el necesario crecimiento de las cooperativas agroalimentarias, puesto de manifiesto desde las más altas instituciones, desde el propio sector y desde el mundo académico, conlleva múltiples cambios como son el aumento y la mayor heterogeneidad de su base social y la necesidad de incorporar profesionales asalariados cualificados (directivos). Estos cambios alteran significativamente el número y la naturaleza de los actores que intervienen en las cooperativas y el escenario del proceso democrático, aumentando su complejidad (Chaves, 2004). También generan modificaciones en sus múltiples relaciones. Por lo tanto, los procesos de crecimiento de las cooperativas pueden provocar una amplificación de los conflictos de interés, reduciendo el compromiso con la organización y su disposición a participar en ella (Bijman y Hendrikse, 2002). Para ello, es fundamental

gestionar adecuadamente las redes sociales y los contactos interpersonales, así como, la información/comunicación que surge de estos vínculos.

Ostgaard y Birley (1996) dividen las redes sociales de contactos en redes *profesionales* (se establecen entre individuos cuyo vínculo es el negocio) y *personales* (se establecen entre familiares, amigos y conocidos), división que se utilizará en este trabajo y que se centra en la intensidad o implicación de los actores en la relación y que según Granovetter (1974) influirá en la cantidad y calidad de la información a la que los actores pueden acceder (Tabla 2). Algunas diferencias entre estos dos tipos de relaciones o contactos las aportan Gligor y Autry (2012) analizando investigaciones previas: las relaciones personales son, mayoritariamente, expresivas (basadas en emociones), voluntarias, informales, motivadas por una orientación común, por conexiones íntimas y personales; mientras que las profesionales tienden a ser instrumentales, involuntarias, formales, motivadas por una orientación recíproca, por conexiones económicas e impersonales.

Las redes sociales basadas en contactos personales, incluso afectivos y solidarios, proporcionan cohesión al grupo pero apenas aportan información novedosa (Andrew *et al.*, 2002; Herreros, 2002) que necesitaría cualquier *learning netchain*. Granovetter (1973, 1983) llama a este tipo de relaciones o contactos “fuertes” (*strong ties*) y la información y el conocimiento que aportan es redundante lo que dificulta la creatividad, aunque circula rápidamente por la cohesión y similitud de estas relaciones. En cambio, vínculos como los profesionales tienen una importante función de difusión de la información innovadora dado que dicha información proviene de fuera del círculo próximo al individuo (Granovetter, 1974; Herreros, 2002; Lin, 2001) y por lo tanto aportan valor (González-Gálvez y Rey-Martín, 2009) para las *learning netchains*. Granovetter (1973, 1983) llama a este tipo de relaciones o contactos “débiles” (*weak ties*) y la información y el conocimiento que aportan es no redundante y más innovador. Aunque, la coordinación y el correcto funcionamiento de la *netchain* de las cooperativas agroalimentarias requiere realmente la utilización conjunta de redes tanto personales como profesionales (Ng *et al.*, 2003) para convertirse en una *learning netchain*.

TABLA 2			
TIPOS DE REDES O CONTACTOS INTERPERSONALES			
Según la naturaleza del contacto	Profesionales (débiles)		Información/conocimiento menos redundante, más novedosa y más creativa
	Personales (fuertes)		
		Internas	Externas
		Según la procedencia de la información/conocimiento intercambiado	

Fuente: Elaboración Propia

A su vez, coincidiendo con Lamers (2012), se considera a las cooperativas como una red con relaciones internas y externas. También Volberda *et al.*, (2010) incluyen en el planteamiento de su trabajo tanto a la comunicación y redes internas, como a las redes externas. Siendo importantes las redes internas, las externas se presentan claves para adquirir la información/conocimiento nuevo que permita competir e innovar en los entornos turbulentos actuales. Los vínculos externos juegan un papel importante en los procesos de aprendizaje "*experiential*" que guían la capacidad de absorción del conocimiento potencial (Fosfuri y Tribó, 2008). Por tanto, las relaciones deben ser, además de personales y profesionales, internas y externas a la *netchain* de la cooperativa agroalimentaria, siendo las profesionales y externas imprescindibles para cualquier organización que quiera aprender o innovar como la *learning netchain* (Tabla 2).

En definitiva, densas redes con fuertes y cohesionados vínculos sociales, como pueden ser las redes personales de las cooperativas agroalimentarias, facilitan el intercambio de información (Gligor y Autry, 2012) y la coordinación, pero se necesita también redes profesionales que aporten información diversa y no redundante, de procedencia interna, y principalmente externa, para fomentar la innovación y el aprendizaje. De esta manera planteamos la proposición tercera (Tabla 3):

TABLA 3 REDES PERSONALES Y PROFESIONALES/REDES INTERNAS Y EXTERNAS Y FLUJO Y DIVERSIDAD DE INFORMACIÓN/CONOCIMIENTO DESARROLLADO E INTERCAMBIADO		
Redes o contactos personales y, principalmente, profesionales	Mas	Mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado
	Menos	
		Mas
		Redes o contactos internos y, principalmente, externos

Fuente: Elaboración Propia

Proposición 3: A mayor cantidad de redes o contactos personales y, principalmente, profesionales y a mayor cantidad de redes o contactos internos y, principalmente, externos; mayor flujo y diversidad de información/conocimiento se desarrollará e intercambiara.

### 3.3. Performance

Para buscar la necesaria competitividad de las cooperativas en un sector maduro como el agroalimentario, de alta complejidad y gran rivalidad competitiva, se configura como estrategia decisiva el aumento de su dimensión. Esto no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir ser competitiva (Baamonde, 2009). En otras palabras, es un factor determinante para emprender estrategias necesarias en estos entornos como es la innovación (tecnológica y no tecnológica) (Juliá *et al.*, 2013) y, en definitiva, convertirse en una *learning netchain*.

Los trabajos que miden el éxito de las cooperativas agroalimentarias son muy escasos (Pratt, 1998; Carr *et al.*, 2008; Ebneht y Theuvsem, 2005). No obstante, en el ámbito de la empresa, los trabajos especializados han propuesto una serie de indicadores de naturaleza tanto objetiva como subjetiva. Es en la utilización conjunta de ambos tipos donde se puede encontrar una adecuada manera de medir el performance de una organización. Así, para determinar si las cooperativas agroalimentarias están caminando por la senda de la competitividad y la innovación, se propone utilizar también ambos indicadores.

Existen trabajos que proponen a la satisfacción de los socios como el mejor indicador *subjetivo* para medir el éxito de una cooperativa (por ejemplo, Arcas-Lario, 2001; Hansen et

al, 2002; López *et al*, 2005, Sayers *et al*, 1996), además habría que incluir la satisfacción de los distribuidores por ser otro de los principales actores de la netchain de las cooperativas agroalimentarias. Faltaría un indicador *objetivo* del grado de aprendizaje e innovación de la netchain que permita comprobar si ésta está cerca de una *learning netchain*. Para ello se podría utilizar el esfuerzo innovador o intensidad en I+D. De esta manera la última proposición sería:

Proposición 4: A mayor grado de asociacionismo (número de agricultores/cooperativas) y mayor grado de cooperación/colaboración vertical a lo largo de la cadena, más cerca del consumidor final estará la cooperativa (mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado), a mayor planificación conjunta y mayor resolución conjunta de problemas, (mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado), a mayor cantidad de redes o contactos personales y (principalmente) profesionales y a mayor cantidad de redes o contactos internos y (principalmente) externos (mayor flujo y diversidad de información/conocimiento desarrollado e intercambiado); mayor satisfacción de los socios y distribuidores y mayor intensidad en I+D.

## **4. CONSIDERACIONES FINALES, IMPLICACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Consideraciones finales**

En el caso de las cooperativas agroalimentarias, el necesario aumento de su dimensión lleva aparejado un aumento en el número y en la complejidad de sus relaciones interorganizativas e interpersonales. Así, estas organizaciones deben desarrollar e implantar estrategias interorganizativas e interpersonales para poder competir en los turbulentos entornos actuales, incorporando en estas estrategias la gestión óptima de estos vínculos.

Por ello, el objetivo de este trabajo se ha centrado en presentar un marco teórico/conceptual (Figura nº 3) que ayude a determinar si la estrategia interorganizativa e interpersonal de la netchain de las cooperativas agroalimentarias evoluciona hacia unos patrones de gestión de *learning netchain*, a pesar de que hay ejemplos en el sector agroalimentario que hacen pensar que existen obstáculos para ello (Sporleder y Peterson, 2003).

La elaboración y el desarrollo del marco teórico/conceptual propuesto ha permitido concluir que el mayor grado de asociacionismo (número de agricultores/cooperativas), la mayor cooperación/colaboración vertical a lo largo de la cadena y la posición horizontal de la empresa focal más cercana al consumidor final, están positivamente relacionados con la mayor cantidad de información/conocimiento obtenida y diseminada a lo largo de la *netchain*. Pero esta mayor complejidad interorganizativa e interpersonal requiere una mayor planificación conjunta y una capacidad para resolver problemas, también, de manera conjunta, aspectos que están positivamente relacionados con la información/conocimiento obtenido y diseminado a lo largo de la *netchain* de la cooperativa agroalimentaria. Al mismo tiempo se necesita un potente contexto social que cohesione la cultura de la *learning netchain* de la cooperativa agroalimentaria y que permita que fluya la información/conocimiento y las nuevas ideas. Esta cultura se puede desarrollar con redes o contactos personales y, principalmente, profesionales y con redes o contactos internos y, principalmente, externos. Todo esto permitirá una mayor satisfacción de los socios de la *netchain* de la cooperativa agroalimentaria y de sus distribuidores y, simultáneamente, una mayor intensidad en I+D, convirtiéndose así en una *learning netchain*.

#### **4.2. Implicaciones**

Muchas veces, a los directivos de las organizaciones y empresas les faltan estructuras conceptuales que les permitan capturar la complejidad de sus *netchains* y comprender los procesos que en ellas se desarrollan o se pueden desarrollar, prefiriendo mantenerse muchas veces en el “*confort*” de lo que siempre han hecho y conocen (Yee y Platts, 2006). Por ello, la primera implicación de este trabajo estaría dirigida a los directivos de estas cooperativas. Este planteamiento les permitirá reflexionar sobre las complejas y numerosas relaciones interorganizativas e interpersonales y sobre la necesidad de incorporar la gestión de estas relaciones en sus planes estratégicos. Estas reflexiones también pueden poner de manifiesto la necesidad de dotar de formación específica a los directivos que conforman estas organizaciones o incluso incorporar a nuevos directivos (Fayos *et al.*, 2011). También pueden promover el establecimiento de políticas por parte de la organización que generen una mayor implicación de todos los miembros de la *netchain* (agricultores, directivos, distribuidores...) en un cambio de cultura organizativa que se dirija hacia una *learning netchain*. En este sentido, Baamonde (2009) considera imprescindible la habilidad de los directivos para mejorar la comunicación con la base social de las cooperativas para que comprendan las nuevas acciones a llevar a cabo.

Por otro lado, este trabajo también puede servir para que las administraciones públicas apoyen proyectos encaminados al análisis y diagnóstico de este sector desde un punto de vista "inter-relacional" y pongan en marcha políticas de formación para sus dirigentes. Este es un enfoque muy poco utilizado para analizar el sector de las cooperativas agroalimentarias y permitirá descubrir lagunas, principalmente, de gestión y formación.

La formación de los directivos del sector agroalimentario es una asignatura pendiente y constituye uno de los principales obstáculos para abordar el cambio de estrategia y de cultura organizativa que necesitan las cooperativas agroalimentarias para convertirse en una verdadera *learning netchain*.

### **4.3. Futuras líneas de investigación**

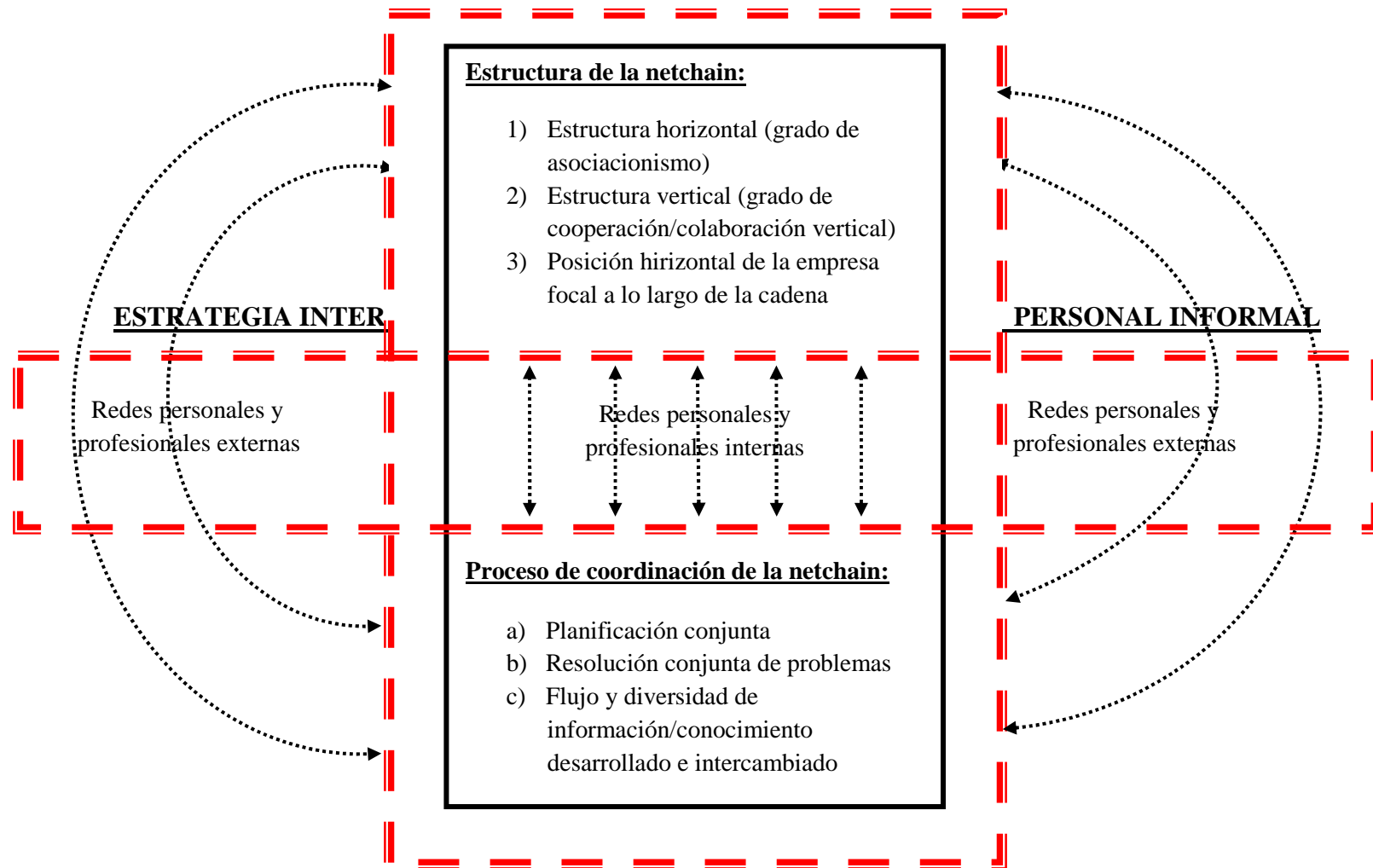
Al tratarse de un planteamiento teórico, se pretende ratificar empíricamente partiendo de la elaboración de un cuestionario dirigido a una muestra representativa de cooperativas agroalimentarias. Además, sería muy interesante desarrollar este planteamiento teórico/conceptual incorporando variables moderadoras como pueden ser la incertidumbre del entorno o la dispersión geográfica de la cadena de suministros (García-Pérez y García-Martínez, 2007). Otra interesante y muy necesaria línea de investigación futura podría centrarse en profundizar sobre lo que Cohen y Levinthal (1990) y Zahra y George (2002) denominan *absorptive capacity* de las cooperativas agroalimentarias<sup>9</sup> más innovadoras. Es decir, se trataría de estudiar el rol de las cooperativas agroalimentarias, como redes sociales de organizaciones y personas, en el acceso y creación de conocimiento y como dinamizadoras de aprendizaje e innovación en el sector agroalimentario con el objeto de que compitan en los mercados actuales al mismo nivel que cualquier otra empresa no cooperativa.

---

<sup>9</sup> Tepic (2012) desarrolla en su tesis doctoral, una investigación sobre *absorptive capacity*, la innovación y el gobierno relacional en el sector agroalimentario.

**FIGURA Nº 3**  
**MARCO TEÓRICOCONCEPTUAL PARA LA ESTRATEGIA INTERORGANIZATIVA E INTERPERSONAL DE LA NETCHAIN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS**

**ESTRATEGIA INTERORGANIZATIVA E INTERPERSONAL FORMAL**



*Fuente: Elaboración propia a partir de García-Pérez y García-Martínez (2007)*

**BIBLIOGRAFÍA**

- ANDREWS, S.; BASLER, C. y COLLER (2002) Redes, cultura e identidad en las organizaciones. *REIS*, N° 97, pp. 31-56.
- ANSARI, A. y MODARRESS, B. (1990) *Just in Time Purchasing*. New York.
- ARCAS-LARIO, N. (2001) Proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 73, pp. 7-23
- ARCAS-LARIO, N. (2003) Co-ordination and performance of spanish second-level agricultural co-operatives: the impact of relationship characteristics. *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 30, N° 4, pp. 487-507.
- ARCAS-LARIO, N. (dir.) et al., (2011) El gobierno de las cooperativas agroalimentarias: Factores de éxito. *Colección Economía*, N° 16. Fundación Cajamar.
- BAAMONDE, E. (2009) El cooperativismo agroalimentario. *Mediterráneo Económico*, N° 15, pp.229-246.
- BEKKUM, O. F. y BIJMAN, J. (2006) *Innovations in cooperative ownership: converted and hybrid listed cooperatives*. En 7ª International Conference on Management in Agrifood Chains and Networks, Ede. The Netherlands.
- BEVERLAND, M. B. y LINDEGREEN, A. (2007) Implementing market orientation in industrial firms: a multiple case study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, N° 4, pp. 430-442.
- BIJMAN, J. y HENDRIKSE, G. (2002) Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 84, N° 1, pp. 104-119.
- BIJMAN, J. (2013) Las cooperativas agroalimentarias en la UE. Empresas modernas con retos modernos. *Mediterráneo Económico*, Vol. 24, pp. 41-60.
- BURT, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- CARR, A. S. y PEARSON, J. N. (1999) Strategically Managed Buyer-Seller Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, N° 17, pp. 497-519.
- CARR, A.; KARIYAWASAM, A. y CASI, M. (2008) A study of the organizational characteristics of successful cooperatives. *Organization Development Journal*, Vol. 26, N° 1, pp. 79-87.

- CHAVES, R. (2004) Gobierno y democracia en la economía social, en Juliá, J. F., coord.: *Mediterráneo Económico* (6): *La actividad económica al servicio e las personas*. Almería Cajamar Caja Rural, pp. 27-44.
- COHEN, W. M. y LEVINTHAL, D. A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, N° 35, pp. 128-152.
- COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M.; GARDNER, J. T. y HANKS, A. M. (1997) Meshing Multiple Alliances. *Journal of Business Logistics*, Vol. 18. N° 1, pp. 67-89.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M. y PAGH, J. D. (1997) Supply chain management: more than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, N° 1, pp. 1-14.
- COOPERATIVES EUROPE (2008): *The Rol of the Co-operatives in the Social Dialogue*. Brussels: Cooperatives Europe.  
[http://ns3917.ovh.net/~coopsue/IMG/pdf/SPP\\_STUDY\\_REPORT\\_FINAL\\_12\\_02\\_2008.pdf](http://ns3917.ovh.net/~coopsue/IMG/pdf/SPP_STUDY_REPORT_FINAL_12_02_2008.pdf). Accessed 19 March, 2013.
- DAS, A.; NARASIMHAN, R. y TALLURI, A. (2006) Supplier integration-finding an optimal configuration. *Journal of Operation Management*, N° 24, pp. 563-582
- DRAHEIM, G. (1952) *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp* (2<sup>nd</sup> edition 1955). Goettingen: Vandenhoeck & Ruprech.
- DUNN, J. R. (1988) Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. *Journal of Agricultural Corporation*, Vol. 3, pp. 83-93.
- DYER, J. H. y SINGH, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, N° 23, pp. 660-679.
- DYER, J. H. y NOBEOKA, K. (2000) Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 3, pp. 345-367.
- EBNETH, O. y THEUVSEN, L. (2005) *Internationalization and financial performance of cooperatives empirical evidence from the european dairy sector*. International Food and Agribusiness Management Association. 15<sup>th</sup> Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum, Chicago, Illinois.
- ELLRAM, L. M. y COOPER, M. C. (1990) Supply chain management, paternships and the shipper-third party relationship. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 1, N° 2, pp. 1-10.

- ESPOSITO, E. y PASSARO, R. (1997) Material requirement planning and the supply chain at Alenia Aircraft. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, N° 3, pp. 43–51.
- FAIRBAIRN, B. (1994) *The meaning of Rochdale: the Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles*. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan.
- FAYOS, T.; CALDERÓN, H. y MIR, J. (2011): El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional. *CIRIEC-España*, N° 72, octubre, pp. 42-72.
- FOSFURI, A. y TRIBÓ, J. A. (2008) Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovative performance. *Omega*, N° 36, pp. 173-187.
- FULTON, M. E. y HUETH, B. (2009) Cooperative conversion, failures and restructurings: An Overview. *Journal of Cooperatives*, Vol. 23, pp. i-xi.
- FUNDACIÓN CAJAMAR (2009) *El nuevo sistema agroalimentario. Retos para el cooperativismo andaluz*. Almería, Fundación Cajamar
- GALT, J. D. A. y DALE, B. G. (1991) Supplier Development: A British Case Study. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, N° 27, pp. 19-24.
- GARCÍA-PÉREZ, A. M. y GARCÍA-MATÍNEZ, M. (2007) The Agrifood Cooperative Netchain: A Theoretical Framework to Study its Configuration, *Food Economics-Acta Agricultural Scand Section C 4*, pp. 31-39.
- GLIGOR, D. M. y AUTRY, CH. W. (2012) The Role of Personal Relationships in Facilitating Supply Chain Communications: A Qualitative Study. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 48, N° 1, pp. 24-43.
- GONZÁLEZ-GALVEZ, P. y REY-MARTÍN, C. (2009): Redes sociales como fuente de capital social: una reflexión sobre la utilidad de los vínculos débiles. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, Vol. 3, N° 06, pp. 13-24.
- GIANNOCCARO, I. y PONTRANDOLFO, P. (2001) *Models for Supply Chain Management: A Taxonomy. Proceeding of the POM-2001*. POM Mastery in the New Millennium, Orlando, Florida.
- GIUNIPERO, L. C. (1990): Motivating and Monitoring JIT Supplier Performance. *Journal of Purchasing and Material Management*, N° 26, pp. 19-24.
- GODDARD, E.; BOXALL, P. y LEROHL, M. (2002) Cooperatives and the Commodity Political Agenda: A Political Economy Approach. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, N° 50, pp. 511-526.

- GOLDEN, P.A., y DOLLINGER, M. (1993): Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, N° 17, pp. 43–56.
- GRANOVETTER, M. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. N° 78, pp. 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1974) *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. University of Chicago Press, Chicago.
- GRANOVETTER, M. (1983) The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, N° 1, pp. 201-233.
- HANSEN, M. H.; MORROW, J. L. y BATISTA, J. C. (2002): The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance and Satisfaction. *International Food and Agribusiness Management*, N° 5, pp. 41-59.
- HARLAND, C. M. (1996) Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, N° 7, pp. 63-80.
- HARLAND, C. M. (1999) Supply Chain Strategy and Social Capital. *Corporate Social Capital and Liability*. Boston, Kluwer Academic Publisher, pp. 409-431.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1990) Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, N° 27, pp. 24-36.
- HEIDE, J. B. y JOHN, G. (1992) Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, N° 56, pp. 32-44.
- HEIDE, J. B. y MINER, A. S. (1992) The Shadow of the Future: Effects of Anticipated and Frequency of Contract on Buyer-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, N° 35, pp. 265-291.
- HENDRIKSE, G. H. (1998) Screening, Competition and the choice of the cooperatives as an organisational form. *Journal of Agricultural Economics*, N° 49, pp. 202-217.
- HERREROS, F. (2002) ¿Son las relaciones sociales una fuente de recursos?. Una definición de capital social. *Papers*, N° 67, pp. 129-148.
- HERRERO, A. (2013): Las cooperativas agroalimentarias y la cadena de valor. *Mediterráneo Económico*, Vol. 24, pp. 275:300.
- HOBDAV, M. (2000) The Project-based Organisation: An Ideal Form Managing Complex Products and Systems?: *Research Policy*, N° 29, pp. 871-893.
- HOPPE, R. M. (2001) *Outlining a Future of Supply Chain Management*. *Coordinated Supply Network*. Master of Science in Transportation. MIT. Massachusetts.

- HUEMER, L. (2006) Supply Management. Value Creation, Coordination and Positioning in Supply Relationships. *Long Range Planning*, N° 39, pp. 133-153.
- JAROSZ, L. (2000) Understanding agri-food network as social relations. *Agriculture and Human Values*, N° 17, pp. 279-283.
- JULIÁ, J. F.; LAJARA, N. y MELIÁ, E. (2009) Factores de competitividad en las cooperativas agrarias valencianas, en Meliá, E. and Server, R., dirs.: *La gestión de empresas de economía social*. Madrid, Marcial Pons, pp. 37-59.
- JULIÁ, J. F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. y GALLEGU, L. P. (2010) *Factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas españolas*. Almería, Fundación Cajamar.
- JULIÁ, J. F.; MELIÁ, E. y GARCÍA, G. (2013): Modelos y casos de éxito del cooperativismo agroalimentario en la Unión Europea. *Mediterráneo Económico*, N° 24, pp. 139-154.
- KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992) Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of technology. *Organization Science*, N° 3, pp. 383-397.
- KRAUSE, D. R. (1999) The Antecedents of Buying Firms' Efforts to Improve Supplier. *Journal of Operations Management*, N° 17, pp. 205-224.
- KRAUSE, D. R. y ELLRAM, L. M. (1997) Critical Elements of Supplier Development. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, N° 3, pp. 21-31.
- KREMER, A.M. y TALAMINI, E. (2013) Social Network and Inter-organizational Learning: the Case of a Brazilian Cooperative of Fish-farmers. *Social Network*, N° 2, pp. 87-97.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. y PAGH, J. D. (1998) Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, N° 9, pp. 1-19.
- LAMBERT, D. M. y COOPER, M. C. (2000) Issues in Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, N° 29, pp. 65-83.
- LAMERS, J. H. J. M. (2012) *Critical Success Factors for Sustainable Competitive Advantage in Fresh Produce Cooperatives*. MSc Thesis. Wageningen University and Research Center. Department of Social Sciences, Management Studies Group.
- LASCELLES, D. M. y DALE, B. G. (1989) The Buyer-Supplier Relationship in Total Quality Management. *Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 25, N° 3, pp. 10-19.
- LAZZARINI, S. G., CHADDAD, F. R. y COOK, M. L. (2001) Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. *Journal on Chain and Network Science*, N° 1, pp. 7-22.

- LIN, N. (2001) *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LÓPEZ, D.; VIDAL, F. y DEL CAMPO, F. J. (2005) Evaluación de la satisfacción de los socios como medida del éxito cooperativo en las bodegas cooperativas de la Denominación de Origen Alicante. *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, Nº 205, pp. 147-171.
- LOZARES, C. (1996) La teoría de redes sociales. *Papers* 48, pp. 103-126. Departamento de Sociología, Universidad Atónoma de Barcelona.
- LUSH, R. F. y BROWN, J. R. (1996) Interdependency, contracting and relational Behavior in Market Channels, *Journal of Marketing*, Nº 60, pp. 19-38.
- MALHOTRA, A., GOSAIN, S., y EL SAWY, O. A. (2005) Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation, *MIS Quarterly*, Nº 29, pp. 145-187.
- MARCUELLO, C. y SAZ, M. I. (2008) Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 94, pp. 59-79.
- MAZZAROL, T. (2009) *Co-operative Enterprise. A Discussion Paper & Literature Review*. University of Western Australia. Co-operatives WA.
- MAZZAROL, T.; SIMMONS, R. y MAMOUNI-LIMNIOS, E. (2011) A conceptual framework for research into co-operative enterprise. *CEMI Discussion Paper 1102*. Centre for entrepreneurial Management and innovation.
- MAZZAROL, T.; LIMNIOS, E. M. y REBOUD, S. (2012) Co-operative Enterprise as a Coalition of Small Firms. International Council for Small Business (ICSB) *World Conference "Leading from the Edge"*, Wellington New Zealand, 10-13 June.
- MCEVILY, B. y MARCUS, A. (2005) Embedded Ties and the Acquisition of Competitive Capabilities. *Strategic Management Journal*, Nº 26, pp. 1033-1055.
- MELIÁ, E.; JULIÁ, J. F. y MARTÍNEZ, A. (2009) Los procesos de fusión de cooperativas agroalimentarias y sus efectos: de las expectativas a los resultados: un estudio empírico en cuatro comunidades autónomas. en MELIÁ, E. y SERVER, R. (dirs.): *La gestión de empresas de economía social*. Madrid, Marcial Pons, pp. 62-85.
- MELIÁ, E.; JULIÁ, J. F. y MARTÍNEZ, A. (2010): Mergers of agrifood cooperatives and their effects: from expectations to results. An empirical study in four Spanish Autonomous Regions. *Spanish Journal of Agricultural Research*, Vol. 8, Nº 2, pp. 235-250.

- MELIÁ, E. y CARNICER, P. (2012) La desmutualización de las sociedades cooperativas ¿una realidad cada vez más cercana?. Comunicación presentada a las XIV Jornadas de Investigadores CIRIEC- España.
- MINGUZZI, A. y PASSARO, R. (2000) The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing*, N° 16, pp. 181-207.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998) Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Journal*, Vol.23, N° 2, pp. 242-266.
- NEVEN, D. y REARDON, T. (2002) Modal Choice in International Alliances between Producers of Horticultural Products. *Paradoxes in Food Chains and Network (Proceedings of the Fifth International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry)*. Edit. J. H. TRIENEKENS Y S. W. F. OMTA. Wageningen Academic Publishers.
- NEWMAN, R. G. y RHEE, K. A. (1990) A Case Study of NUMMI and its Suppliers. *International Journal of Purchasing and Materials Management* , Vol. 26, N° 4, pp. 15-20.
- NG, D.; SONKA, S. y WESTGREN, R. (2003) Co-evolutionary Processes in Supply Chain Networks. *Journal on Chain and Network Science*. Vol. 3, N° 1, pp. 45- 58.
- NILSSON, J. (1996) The Nature of Cooperative Values and Principles. Transaction Cost Theoretical Explanations. *Annals of Cooperative Economics*, N°67, pp. 633-653.
- NONAKA, I. y KONNO, N. (1998) The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 40-54.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995) *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- OH, H., CHUNG, M.H., y LABIANCA, G. (2006) A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, N° 31, pp. 669–682
- OMTA S.W.F., TRIENEKENS J.H. y BEER G. (2001) Chain and Network Science: A Research Framework. *Journal on Chain and Network Science*, N° 1, pp. 1-6
- OSTROM, E. (2013) *Comprender la diversidad institucional*, KRK Ediciones, Oviedo.
- OTSGAARD, T.A. y BIRLEY, S., (1996) New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*, N° 36, pp. 37-50.
- PRATT, G. (1998) The need for performance measurement in co-operatives: a practitioner view. *The World of Co-Operative Enterprise*, Vol. 1, N° 8.

- PETERSON, H. C., WYSOCKI, A. y HARSCH, S. B. (2001) Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum. *International Food and Agribusiness Management Review*, N° 4, pp. 149-166.
- PETERSON, H. C. (2002) The "Learning" Supply Chain: Pipeline or Pipedream?. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 84, N° 5, pp. 1329-1336.
- POLANYI, M. (1962) *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy* (corrected ed.). University of Chicago Press, Chicago, IL.
- POLANYI, M. (1967) *The tacit dimension*. Anchor Books, Garden City, NY.
- POWELL, W. W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, N° 12, pp. 295-336.
- RANDALL, T. y ULRICH, K. (2001) Product Variety, Supply Chain Structure and Firm Performance: Analysis of the U. S. Bicycle Industry. *Management Science*, Vol. 47, N° 12, pp. 1588-1604.
- RICE JR. J. B. y HOPPE, R. M. (2001) Supply Chain Versus Supply Chain: The Hype and the Reality. *Supply Chain Management Review*, September-October, pp. 46-55.
- ROMÁN-CERVANTES, C (2014) Las cooperativas españolas y los ciclos económicos: un análisis comparado, *CIRIEC, Revista de Economía pública, social y cooperativa*, N° 80, pp. 77-110.
- SAMADDAR, S.; NARGUNDKAR, S. y DALEY, M. (2006) Inter-organizational Information Sharing: The Role of Supply Network Configuration and Partner Goal Congruence. *European Journal of Operational Research*, N° 174, pp. 744-765.
- SAHIN, F. y ROBINSON, E. P. (2002) Flow Coordination and Information Sharing in Supply Chain: Review, Implications and Directions for Future Research. *Decision Sciences*, Vol. 33, N° 4, pp. 505-536.
- SAYERS, D. M.; KILMER, R. L.; LEE, J. y FLAMBERT, A. M. (1996) Satisfaction evaluation of milk handlers by southern US dairy farmers. *Journal of Agricultural Applied Economics*, N°28, pp. 313-321.
- SCOTT, J. (2000) *Social Network Analysis: a Handbook*. London: SAGE
- SMITH, A., P. WATKISS, et al. (2005) *The Validity of Food Miles as an Indicators of Sustainable Development*. Oxon, AEA Technology pic.
- SPEAR, R. (2000) The Co-operative Advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 71, N° 4, pp. 507-523.
- SPENS, K. M. y BASK, A. H. (2002): Developing a Framework for Supply Chain Management. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, N° 1, pp. 73-88.

- SPORLEDER, T. L. y PETERSON, CH. (2003) Intellectual capital, learning and knowledge management in agrifood supply chains. *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 3, N° 2, pp. 75-80.
- TALAMINI, E. y FERREIRA, G. M. V. (2010) Merging Netchain and Social Network: Introducing the "Social Netchain" Concept as a Analytical Framework in the Agribusiness Sector. *African Journal of Business Management*, Vol. 4 , pp. 2981-2993.
- TEPIC, M. (2012) *Innovation Capabilities and Governance in the Agri-food Sector*. Thesis Wageningen University, Wageningen, NL.
- TORTIA, E. C.; VALENTINOV, V. y ILIOPOULUS, C. (2013) Agricultural Cooperatives. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, Vol. 2, N° 1, pp. 23-36.
- TSAI, W. (2002): Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination, competition and intraorganizational knowledge. *Organization Science*, N° 13, pp. 179-190.
- THORELLI, H. B. (1986) Network: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, N° 7, pp. 37-51.
- VAN DER KROGT, D.; NILSSON, J. y HOST, V. (2007) The impact of cooperatives risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaborations strategies-with an empirical study of the european dairy industry. *Agribusiness*, Vol. 23, N° 4, pp. 452-472.
- VAN WIJK, R., VAN DEN BOSCH, F. A. J. y VOLBERDA, H. W. (2003) Knowledge and networks. M. Easterby-Smith, M. A. Lyles, eds. *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. Blackwell, Oxford, UK, pp. 428-453
- VOLBERDA, H. W., FOSS, N. J. y LYLES, M. A. (2010) Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, Vol. 21, N° 4, pp. 931-951.
- WASSERMAN, S.; SCOTT, J. y CARRINGTON, P. J. (2005) Introduction. In: CARRINGTON, P. J.; SCOTT, J. y WASSERMAN S. (2005) *Models and Methods in Social Network Analysis*. New York: Cambridge University Press.
- YEE, C. L. y PLATTS, K. W. (2006): A Framework and Tool for Supply Network Strategy Operationalisation. *International Journal of Production Economics*, N° 104, pp. 230-248.
- ZAHEER, A. y VENKATRAMAN, N. (1995) Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, N° 16, pp. 373-392.

- ZAHRA, S.A., y GEORGE, G. (2002) Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Journal*, N° 27, pp. 185-203.
- ZUURBIER, P. J. P., TRIENEKENS, J. H. y ZIGGERS, G. W, (1996) *Verticale Samenwerking*. Kluwer Bedrijfsinformatie.

***ORIENTACIÓN AL MERCADO Y TIPOLOGÍA DE LAS  
COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN BASE A LA  
COMPETITIVIDAD. CASO-ESTUDIO DE LAS CITRÍCOLAS  
ESPAÑOLAS***

POR

Natalia LAJARA CAMILLERI y  
Ricardo J. SERVER IZQUIERDO<sup>1</sup>

**RESUMEN**

La globalización ha recrudecido más si cabe la competencia en los mercados y las empresas deben afianzar y mejorar su posición competitiva para asegurar la supervivencia. Para ello resulta vital, entre otras cuestiones, velar por los intereses de los inversores al tiempo que cuidan de sus clientes. Las cooperativas sufren una coyuntura semejante respecto a sus socios y el mercado, es decir respecto a sus clientes internos (socios) y externos (mercado). El enfoque de las actividades y la estrategia de la cooperativa frente a esta dualidad determina su grado de orientación al mercado.

Los estudios relacionados con la orientación al mercado en cooperativas son escasos en comparación con otras formas empresariales y han estado normalmente centrados en la figura de las cooperativas de segundo grado y circunscritos a sectores muy específicos.

El sector citrícola español es uno de los más dinámicos y desarrollados del panorama productivo agrario. Su extensa experiencia comercial tanto a nivel doméstico como internacional confiere un carácter diferenciador a las entidades que operan en este subsector. Este trabajo analiza la posición de las cooperativas citrícolas españolas en relación a la orientación al mercado así como los factores de gestión y estrategia que están relacionados

---

<sup>1</sup> CEGEA. Universitat Politècnica de València. Direcciones de correo electrónico: [nalade@cegea.upv.es](mailto:nalade@cegea.upv.es) y [rjserver@esp.upv.es](mailto:rjserver@esp.upv.es).

con ella. Para ello se utiliza una escala MARKOR, validada en estudios anteriores, sobre una muestra de 45 cooperativas.

Se establece además una tipología de cooperativas citrícolas en base a los factores de competitividad que permiten ahondar en el conocimiento que existe sobre esta cuestión en entidades de economía social. Los resultados ponen de manifiesto un elevado grado de relación entre la innovación, el perfil del empresario y el conocimiento del entorno en relación con el grado de orientación al mercado.

**Palabras clave:** cooperativas agroalimentarias, factores de competitividad, escala MARKOR, análisis cluster, ANOVA.

**Claves ECONLIT:** M100; O300; L22; P13.

## **MARKET ORIENTATION AND TYPOLOGY OF AGRIFOOD COOPERATIVES ACCORDING TO COMPETITIVENESS. CASE-STUDY OF SPANISH CITRUS COOPERATIVES**

### **ABSTRACT**

Globalization has intensified competition more so in markets, therefore companies have to strengthen and improve their competitive position to ensure survival. To this end, it is crucial, among other issues, to protect the interests of investors while caring for their customers. In the case of cooperatives, this situation is reflected in their internal customers (members) and their external customers (markets). The approach to activities and the strategy to deal with this duality determines the degree of market orientation.

Studies related to market orientation in cooperatives are relatively scarce and have frequently been focused in federative cooperatives and very specific sectors.

The Spanish citrus sector is one of the most dynamic and developed in the agricultural productive context. Its vast marketing experience both in domestic and foreign markets makes the difference in the companies that deal in this subsector. This paper analyzes the position of Spanish citrus cooperatives in relation to market orientation as well as to management and strategy factors that can be related to it. A previously validated MARKOR scale is used on a 45 cooperative sample.

It also establishes a typology of citrus cooperatives based on competitive factors. It permits to deepen the knowledge that exists on this issue on social Economy organizations.

The results show a high degree of relationship between innovation, manager profile and the market knowledge in relation to the degree of market orientation.

**Keywords:** agrifood cooperatives, factors of competitiveness, MARKOR scale, cluster analysis, ANOVA.

## 1. INTRODUCCIÓN

La globalización y la progresiva liberalización del comercio con terceros países han incrementado de forma notable la competencia en los mercados. En el sector agroalimentario este hecho viene marcado por ciertos condicionantes tales como los cada vez más exigentes controles de calidad, la influencia climática en los resultados de las producciones y el carácter perecedero de los productos (Juliá et al., 2010).

El sector productivo agroalimentario en España cuenta con una importante presencia de cooperativas que actúan como vehículo concentrador de oferta en la comercialización, tratando de capturar valores añadidos, además de ofrecer ventajas a sus socios en la adquisición de insumos (Juliá y Marí, 2002).

Actualmente en España existen 3.397 cooperativas agroalimentarias que proporcionan 97.944 empleos directos y cuentan con una facturación conjunta de 25.696 millones de euros (OSCAE, 2013). El peso de la producción comercializada a través de esta fórmula empresarial ha ido incrementándose de forma sostenida en los últimos años hasta alcanzar en la actualidad el 60% del valor de la Producción Final Agraria española (MAGRAMA, 2012) y el 30% del valor de la Producción Bruta de la Industria Alimentaria Española (FIAB, 2013).

Dentro del sector agroalimentario cabe destacar la relevancia del cultivo y exportación de cítricos en España. Este subsector ha sido tradicionalmente uno de los puntales de la agricultura española así como la balanza comercial. España ocupa la posición de máximo exportador de cítricos en fresco, siendo el origen del 23% de las naranjas que se exportan a nivel mundial y del 37% de las mandarinas (FAOSTAT, 2013).

Las cooperativas, por su tradición y su implantación en el Levante español, son agentes protagonistas en esta situación pero no escapan de la realidad del mercado y deben

afrontar los retos con los que se encuentran, tanto los que comparten con el resto de operadores como los que son específicos de esta forma jurídica.

A fin de asegurar su supervivencia las cooperativas deben ser capaces de reforzar su competitividad, desarrollando y mejorando aspectos de estructura y de gestión que ayuden a fortalecer su posición en el mercado. Con este fin se han determinado los factores de competitividad que contribuyen al éxito de las cooperativas agroalimentarias. Tal como afirman Marí et al (2013), los principales pilares de la competitividad en la empresa cooperativa son: innovación, internacionalización, dimensión, formación, diversificación y orientación al mercado.

La mayoría de las cuestiones anteriores han sido abordadas en la literatura científica pero habitualmente basando los estudios en empresas de tipo capitalista. Si bien es cierto que existen publicaciones que analizan específicamente estos aspectos en su aplicación en cooperativas, se trata en su mayor parte de estudios empíricos que no han permitido alcanzar conclusiones extrapolables al sector.

El objetivo de este trabajo es contribuir al conocimiento en este sentido, planteando el estudio de la orientación al mercado en cooperativas agroalimentarias españolas, analizando específicamente aquellas que se dedican a la comercialización de cítricos. El objetivo es doble, por una parte se determina el grado de relación que existe entre la orientación al mercado y algunos elementos de la estructura y la gestión de las empresas. Una vez establecidos estos vínculos, el segundo objetivo se centra en llevar a cabo una clasificación de las cooperativas de la muestra que permita establecer grupos con características de gestión comunes. Para ello, tras una revisión bibliográfica de trabajos previos y el establecimiento de un marco teórico que sirva de base para la investigación, se describe la metodología empleada y los resultados obtenidos.

## **2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. La orientación al mercado en cooperativas**

La orientación al mercado ha sido abordada por ciertos autores como una vertiente del marketing (Deshpandé et al., 1993) si bien existe un enfoque divergente, situándola más bien como un elemento de cultura empresarial, una parte fundamental de la estrategia de la empresa (Vázquez et al., 1999).

Las raíces de la orientación al mercado se sitúan en los años 60 con la aportación de Felton, no obstante es en la década de los noventa cuando esta idea cobra auge. Por una parte Narver y Slater (1990) propusieron el concepto como una filosofía o cultura organizacional que se apoya en tres comportamientos: la orientación al consumidor, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional. Simultáneamente Kohli y Jaworski (1990) propusieron bajo la misma denominación un concepto basado en la generación de inteligencia de mercado, la diseminación de dicha información entre los departamentos y la respuesta conjunta por parte de toda la organización.

Tal como sostiene Rivera (1999), *“la orientación al mercado es una estrategia que la organización usa para mantener la ventaja competitiva sostenible”*. Para ello la orientación al mercado se basa en la selección de los mercados que la empresa quiere satisfacer y en el adecuado uso de la información de forma interna en la organización.

En definitiva, una organización orientada al mercado es aquella que da prioridad a la generación de valor percibido por parte de su público objetivo para asegurar su supervivencia. Para ello asume como filosofía de gestión integral el concepto de marketing, traduce orgánicamente esta filosofía en forma de cultura organizativa de negocio y aplica operativamente el concepto (Álvarez et al, 2001).

La medición del grado de orientación al mercado ha sido objeto de controversia a nivel académico con las aportaciones fundamentales de Narver y Slater con la escala MKTOR y de Kohli, Jaworski y Kumar con su escala MARKOR. Ambas escalas han sido ampliamente utilizadas en multitud de estudios empíricos, realizando pequeñas adaptaciones de acuerdo al sector analizado.

El interés que suscita este concepto en cooperativas se debe a la existencia de dos clientes, los clientes internos (socios) y los externos (mercado). El enfoque de las actividades y la estrategia de la cooperativa frente a esta dualidad determina su grado de orientación al socio, a la venta o al mercado (Senise, 2003).

Los estudios relacionados con la orientación al mercado en cooperativas son relativamente escasos y han estado normalmente centrados en la figura de las cooperativas de segundo grado y circunscritos a sectores muy específicos. En España Senise (2003) y Montegut et al (2007) analizan la orientación al mercado en cooperativas oleícolas en Andalucía y Cataluña, respectivamente. Cambra ha tratado la cuestión de la orientación al

mercado en cooperativas vitivinícolas (Cambra et al, 2011; Cambra y Fuster, 2004; Cambra y Fuster, 2005) y Arcas (2002) aborda la relación entre las cooperativas de primer grado asociadas en una entidad de segundo grado y cómo la integración mejora la orientación al mercado. Hernández-Espallardo y Arcas (2003) estudian sobre una muestra de cooperativas cómo crear y estimular este factor de competitividad en base a las relaciones que se establecen entre las cooperativas de segundo grado y sus asociadas.

A nivel internacional, Kyriakopoulos y Van Bekkum (1999) y posteriormente Kyriakopoulos, Meulenbergh y Nilsson (2004) estudian en cooperativas agroalimentarias la orientación al mercado en relación a distintos aspectos de la gestión como la estructura organizativa, la estrategia de mercado o las políticas de precios. Amadiou y Viviani (2010) indirectamente incluyen la cuestión de la orientación al mercado en el estudio de empresas vitivinícolas francesas, buscando una relación entre inversión en intangibles y rendimiento en términos comerciales. Finalmente, destacar el análisis mediante la técnica del caso llevado a cabo por Grunert et al (2005), en él se valora el grado de orientación al mercado en cuatro cadenas de valor agroalimentarias incluyendo y analizando el papel de la cooperativa Danish Crown dentro de la comercialización de bacon. Existen por tanto todavía muchas incógnitas pendientes de resolver sobre la orientación al mercado en cooperativas.

## **2.2. Hipótesis de investigación**

La innovación ha sido objeto de estudio en los últimos años en relación con la orientación al mercado (Narver y Slater, 1990; Grinstein, 2008, Gómez et al, 2009, entre otros) al incluir a ésta última como uno de sus factores internos. De hecho, es considerada como un antecedente del proceso de innovación, ya que las organizaciones orientadas al mercado requieren innovación para ser capaces de mantener sus ventajas competitivas (Cambra et al, 2011). Es más, al monitorizar las necesidades de los clientes se induce el proceso innovador. Han et al. (1998) registraron que la orientación al mercado influía positiva y significativamente tanto en las innovaciones técnicas como en las administrativas. Maydeu-Olivares y Lado (2003) señalaron que la innovación es un elemento catalizador en la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento en las empresas.

No obstante, los trabajos realizados han estado normalmente referidos a empresas mercantiles y son escasos los estudios empíricos basados en cooperativas. Cabe recordar que la cooperativa, por su estructura de propiedad, sufre de una importante dualidad en su

orientación al considerar al socio también como cliente (Juliá et al, 2009). No obstante, en referencia a cooperativas, Bijman (2010) señala que la orientación al mercado fuerza a operar de forma más estratégica, empujando hacia la innovación. En este sentido, dentro del ámbito agroalimentario español, Cambra et al (2011) llevan a cabo un ambicioso estudio sobre una muestra de 71 bodegas vitivinícolas –algunas de ellas cooperativas- inscritas en las denominación de origen de Aragón (España). Sus resultados confirman la relación positiva entre la orientación al mercado y la innovación.

Este trabajo trata por tanto de proporcionar evidencia empírica sobre esta relación, específicamente en la figura de la cooperativa agroalimentaria.

***H1: Las entidades orientadas al mercado muestran mayor propensión a ser innovadoras.***

La orientación al mercado se identifica en muchas ocasiones como una “cultura de organización” (Del Río y Varela, 2006). Esta conceptualización como filosofía de gestión establece un nexo con el perfil directivo de la organización, por ello es susceptible de análisis la relación que exista entre las características de rigidez, aversión al riesgo, agresividad empresarial, etc. con el grado de orientación al mercado que presenta una empresa.

En efecto, Gupta y Govindarajan (1984) apuntan que en concreto la disposición a asumir riesgos (*willingness to take risks*) de los directivos de las empresas favorece las estrategias de expansión mediante nuevos productos o a través de nuevos mercados. Esta afirmación ha sido contrastada en numerosas ocasiones tanto en el plano de la internacionalización de la empresa como en la innovación desarrollada.

El bajo nivel de profesionalización que se observaba en la dirección de las cooperativas agroalimentarias españolas (García y Aranda, 2001) es posiblemente uno de los elementos que ha retrasado el estudio de la influencia de las características personales del directivo en las estrategias empresariales de las cooperativas. A pesar de existir excelentes análisis sobre el nivel de formación en las cooperativas (Mozas y Rodríguez, 2003; Marí et al., 2013, entre otros), no hay evidencias sobre el efecto que la aversión al riesgo o la agresividad empresarial del gerente pueden tener sobre la actividad en cooperativas.

La agresividad empresarial se entiende como una cierta capacidad de anticipación por parte del empresario (Del Río y Varela, 2006). Mide por tanto la proactividad del directivo ante el contexto socioeconómico en el que la empresa (cooperativa) opera. En base a lo

anterior parece oportuno abordar esta cuestión y su influencia en concreto en el grado de orientación al mercado de la cooperativa.

***H2: Los directivos de las empresas con mayor orientación al mercado son más agresivos, en términos empresariales, que los de las empresas menos orientadas al mercado.***

Las dimensiones de la orientación al mercado (generación de la información, diseminación de la inteligencia y respuesta conjunta) propuestas por Kohli y Jaworski (1990) establecen un punto de partida para asumir que las empresas con una mayor orientación al mercado se encuentran en una posición aventajada en la búsqueda de información sobre el mercado. En este sentido Martín Armario et al. (2008) plantean esta premisa y demuestran la relación al estudiar una muestra de PYMEs andaluzas con actividad internacional, basándose en los hallazgos de Tuominen et al (1997) y Jaworski y Kohli (1996) donde se establece que las empresas orientadas al mercado son empresas orientadas al aprendizaje.

De forma similar se pretende plantear un estudio concerniente a empresas cooperativas, analizando si existe relación entre ambas cuestiones.

***H3: Las cooperativas con mayor orientación al mercado tienen un mayor grado de conocimiento de mercados, clientes y competencia.***

La relación entre el tamaño empresarial y otros factores de competitividad es una cuestión recurrente en los estudios de *management*. La orientación al mercado, como elemento integrador de la cultura empresarial, no precisa de un tamaño de empresa mínimo para poder formar parte de la empresa, no obstante Liu (1995) sintetiza la controversia existente en la literatura académica alrededor de esta cuestión y aporta evidencias sobre una muestra de empresas del Reino Unido y concluye que las empresas de mayor tamaño muestran una mayor orientación al mercado.

Por el contrario González-Benito et al. (2015) señalan, tras analizar una muestra de 440 empresas españolas de diferentes tamaños, que el tamaño empresarial no causa la relación entre orientación al mercado, emprendimiento e innovación pero sí que actúa como variable moderadora en algunos aspectos.

En base a ello parece oportuno contrastar esta relación en el ámbito cooperativo, específicamente en el sector citrícola.

**H4: Las cooperativas con mayor orientación al mercado son normalmente de mayor tamaño empresarial (en términos de empleados, balance, facturación).**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Métodos e identificación de variables**

El análisis de la varianza (ANOVA) es una técnica de dependencia que mide las diferencias en una variable métrica basada en un conjunto de valores categóricos (no métricos) que actúan como predictores (Hair et al., 1999). El ANOVA en definitiva analiza la probabilidad de que las diferencias detectadas se deban únicamente al error muestral.

Como técnica de análisis ha sido ampliamente utilizada en estudios de corte económico-empresarial. Longinos et al. (2012) utilizan el ANOVA para determinar la existencia o no de diferencias significativas en distintos aspectos como la transparencia o el gobierno corporativo tomando como referencia el grado de cumplimiento de responsabilidad social en una muestra de cooperativas agrarias y de trabajo asociado. Meliá-Martí y Martínez-García (2015) aplican pruebas no paramétricas para determinar la existencia de diferencias significativas en los resultados obtenidos por una muestra de cooperativas antes y después de llevar a cabo un proceso de fusión.

Guzmán et al. (2014) estudian la existencia de diferencias significativas entre los clústers de empresas (entre ellas, cooperativas) obtenidas tras realizar un análisis de conglomerados. La técnica multivariante aplicada en el trabajo, el análisis de conglomerados o clúster, forma parte del grupo de métodos de interdependencia. Se trata de herramientas que permiten identificar la estructura entre una serie de variables dado un conjunto de individuos. A partir de esta identificación es posible realizar descripciones o incluso descubrir nuevas relaciones (Hair et al, 1999).

El análisis clúster agrupa de forma exploratoria a los individuos basándose en las características que poseen. Los grupos obtenidos muestran un elevado grado de homogeneidad interna al tiempo que se diferencian significativamente del resto de grupos. En este sentido, pretende dar cumplimiento al objetivo del trabajo de establecer una tipología dentro de las cooperativas de la muestra en base a los factores de competitividad señalados.

La variable orientación al mercado –OM- ha sido definida utilizando la adaptación de la escala MARKOR para cooperativas realizada por Arcas (2002). Esta escala consta de tres

bloques principales: generación de inteligencia, respuesta de toda la empresa y diseminación de la inteligencia. La escala consta de 20 ítems que se puntúan de 1 a 5 (ver Anexo) por lo que el rango de la variable es de 0-100. La variable ha sido sometida a un proceso de categorización (Tabla 1) a fin de agrupar las respuestas obtenidas debido al reducido número de individuos de la muestra. La conversión se ha realizado tratando que los intervalos formados expliquen la mayor proporción de varianza de la variable numérica. En este caso, un 93,66%. Los grupos se definen utilizando técnicas de análisis clúster, de forma que la varianza intragrupos sea la menor posible y se mantenga la varianza intergrupos.

**Tabla 1.** Categorización de la variable “orientación al mercado”

	N	Categoría
Menos de 61	7	1
Entre 61 y 76	8	2
Entre 76 y 85	9	3
Más de 85	15	4

*Fuente: Elaboración propia*

Las variables independientes se han definido atendiendo a las hipótesis de investigación planteadas (Tabla 2).

**Tabla 2.** Variables utilizadas

Bloque	Nombre variable	Descripción	Fuente
Dimensión	FACT	Facturación en el último ejercicio. Escala: 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4 (10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€).	Adaptación de Cavusgil (1984), Cavusgil (1982) Bilkey y Tesar (1977),
	ACTIVO	Valor del activo en el último ejercicio. Escala: 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4 (10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€).	
	EMPLEADO	Número de empleados. Escala: 1(menos de 10), 2 (10-50), 3 (50-250), 4 (más de 250).	
Perfil exportador	PESO_EXP	Propensión o intensidad exportadora. Ventas extranjero/Ventas totales. Escala: 1(menos 10%), 2(10-25%), 3 (25-50%), 4(50-75%), 5 (más del 75%)	Adaptación de Cavusgil (1982), Bilkey y Tesar (1977)
Conocimiento mercados exteriores	CON_CLI	Grado de conocimiento sobre clientes exteriores. Escala 5-Likert	Martín Armario (2003)
	CON_ENT	Grado de conocimiento sobre entorno de su principal mercado exterior. Escala 5-Likert	
	CON_COMP	Grado de conocimiento sobre la competencia en su principal mercado exterior. Escala 5-Likert	

Orientación al mercado	OM	Se realizan encuentros entre los distintos departamentos para discutir tendencias del mercado	Arcas (2002), He y Wei (2011), Martín Armario (2003), Martín Armario et al (2008)
Perfil del empresario	RIGIDEZ	Rigidez empresarial, resistencia al cambio	Del Rfo y Varela (2006)
	AUSE_AG	Ausencia de agresividad empresarial	
	ACT_INT	Actitud ante la internacionalización de la empresa	
Innovación	INNOV1	En la cooperativa se dispone de un sistema para gestionar las ideas de mejora de los socios y empleados Sí (1) No (2)	Dai et al (2014), Suh y Kim (2014), Boso et al (2013), Castaño-Martínez (2012), Aragón y Rubio (2005)
	INNOV2	En la cooperativa se dispone de un sistema para gestionar las ideas de mejora de los clientes Sí (1) No (2)	
	INNOV3	El nivel de innovaciones de producto en los últimos 3 años en la cooperativa lo considero... Escala 5-Likert	
	INNOV4	Los esfuerzos realizados en las innovaciones de producto en términos de recursos considero que son... Escala 5-Likert	
	INNOV5	El nivel de innovaciones de proceso en los últimos 3 años en la cooperativa lo considero... Escala 5-Likert	
	INNOV6	Los esfuerzos realizados en las innovaciones de proceso en términos de recursos considero que son... Escala 5-Likert	
	INNOV7	El nivel de innovaciones de organización en los últimos 3 años en la cooperativa lo considero... Escala 5-Likert	
	INNOV8	Los esfuerzos realizados en las innovaciones de organización en términos de recursos considero que son... Escala 5-Likert	
	INNOV	En conjunto considero a la cooperativa innovadora Sí (1) No (2)	

*Fuente: Elaboración propia*

La dimensión empresarial es una variable que se construye a partir de la definición de micro, pequeña, mediana y gran empresa (por exclusión) recogida en la Recomendación 2003/361/CE, de 6 de mayo, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. La categoría de pertenencia se determina en función del número de empleados (EMPLEADO), volumen de negocios anual (FACT) y balance total de cada empresa (ACTIVO).

La innovación en el ámbito empresarial presenta el reto de su medición, existiendo numerosas propuestas y, al tratarse de un concepto en permanente evolución, también la forma de cuantificarlo varía. En este estudio, siguiendo la medición realizada por Aragón y Rubio (2005), la variable INNOV recoge la clasificación como cooperativa innovadora o no (1/0) que realizan los gerentes o directores comerciales de las cooperativas de la muestra. Adicionalmente se han incluido una serie de indicadores secundarios (INNOV1-INNOV8)

que, siguiendo con la escala propuesta por Aragón y Rubio (2005), tratan de detallar la naturaleza de la/s innovación/es en las organizaciones.

El conocimiento de los mercados exteriores es un concepto medido a través de tres indicadores, según aporta Martín Armario (2003). Puede diferenciarse el conocimiento específico de clientes, de las condiciones del entorno y de la competencia. En todos los casos este conocimiento se mide mediante escala Likert de 1 a 5.

En referencia al bloque de actitud del empresario/gerente se han incluido ítems que miden la rigidez empresarial (la resistencia a introducir cambios en la gestión de la organización), la agresividad empresarial, entendida como la capacidad de anticipación por parte del empresario (Del Río y Varela, 2006). Mide por tanto la proactividad del directivo ante el contexto socioeconómico en el que la empresa (cooperativa) opera. Adicionalmente se cuantifica la actitud hacia la internacionalización en la empresa.

### **3.2. Selección de la muestra y caracterización**

El ámbito de estudio es España, por ello, a partir del listado de Organizaciones de Productores de Cítricos (OPCs) proporcionado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España en marzo de 2014, se han identificado las entidades cuya forma jurídica es la cooperativa, tienen su domicilio en España y se encuentran en activo, su número asciende a 63 cooperativas y constituyen la población del estudio.

La recogida de datos se ha realizado en base a un cuestionario auto-administrado, formado por preguntas de respuesta cerrada o semi-abierta, agrupadas en diversos bloques (perfil del encuestado, orientación al mercado, innovación e internacionalización).

El cuestionario ha sido contestado por el gerente o el director comercial de las cooperativas entre los meses de junio y septiembre de 2014.

Debido al reducido número de entidades no se ha utilizado ningún método de muestreo, el cuestionario ha sido enviado por vía postal a todas las cooperativas. Tras realizar cinco contactos (vía telefónica, postal y visita personal), se ha obtenido una tasa de respuesta del 71%. La muestra está formada por 45 cooperativas, se considera una muestra representativa asumiendo un nivel de confianza del 95% con un porcentaje de error del 8%.

Las 45 cooperativas españolas que componen la muestra se localizan en un 86,7% en la Comunidad Valenciana, correspondiendo a Murcia, Andalucía y Cataluña el resto de las entidades. Esta distribución plasma la realidad de la población en la que el 86% de las OPCs reconocidas son valencianas. Se trata en todos los casos de cooperativas de primer grado que trabajan fundamentalmente con cítricos, si bien un 24,4% declara comercializar también otros productos (fundamentalmente frutas no cítricas, con el objetivo de completar el calendario de comercialización y mejorar el rendimiento de las instalaciones).

La heterogeneidad de la muestra se pone de manifiesto en las variables de dimensión (FACT, ACTIVO y EMPLEADO), con entidades que facturan menos de un millón de euros y otras que declaran ventas anuales entre los 43 y 50 millones de euros (Tabla 3). No obstante, atendiendo exclusivamente al criterio del número de empleados, el 82,2% de las entidades se clasificarían como empresas medianas y un 17,8% serían grandes.

El marcado carácter exportador del cooperativismo citrícola queda patente a través del peso de las exportaciones en la facturación que se sitúa por término medio en más de un 50%.

**Tabla 3.** Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	DS
FACT <sup>1</sup>	42	1,00	6,00	3,1860	1,05234
ACTIVO <sup>1</sup>	35	1,00	4,00	2,9714	,82197
EMPLEADO <sup>2</sup>	45	1,00	4,00	2,9778	,69048
PESO_EXP <sup>3</sup>	38	1,00	5,00	4,5000	1,08429

<sup>1</sup> Escala: 1 (menos de 1M€), 2 (1-2M€), 3 (2-10M€), 4(10-43M€), 5 (43-50M€), 6 (más de 50M€).

<sup>2</sup> Escala: 1(menos de 10), 2 (10-50), 3 (50-250), 4 (más de 250).

<sup>3</sup> Escala: 1(menos 10%), 2(10-25%), 3 (25-50%), 4(50-75%), 5 (más del 75%)

Fuente: *Elaboración propia*

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Análisis ANOVA

Para dar cumplimiento al primer objetivo propuesto y contrastar las hipótesis planteadas en relación a los factores relacionados con la orientación al mercado se ha utilizado el análisis de la varianza, ANOVA. La hipótesis nula establecida es que no existen diferencias significativas en las variables consideradas según el tipo de cooperativa del que se

trate, definida en base a la categorización del grado de orientación al mercado. En caso de incumplimiento de esta hipótesis, es decir, una vez detectado que existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de una variable de al menos dos de los niveles del factor, será preciso determinar mediante técnicas post-hoc entre qué grupos se producen tales diferencias y el carácter de las mismas.

En este caso el factor será el tipo de cooperativa en función del grado de orientación al mercado con cuatro niveles posibles (1, 2, 3, 4) y las variables serán las especificadas en el apartado 3.1.

El análisis de la varianza es una técnica en la que la falta de normalidad tiene en general poca influencia en los resultados obtenidos, se asume que éstos son sustancialmente válidos aunque los datos sean no normales. Es posible afirmar que el análisis de la varianza es una técnica robusta frente a desviaciones de la normalidad (Peña, 2010).

Sin embargo sí que reviste importancia el cumplimiento, o no, de la homocedasticidad ya que condiciona el método a utilizar en el análisis de la varianza. Para contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas de las variables dependientes en cada uno de los niveles del factor se aplica el estadístico de Levene (Tabla 4). Los resultados obtenidos permiten afirmar que esta hipótesis se cumple para todas las variables consideradas a excepción de las variables INNOV, ACT\_INT, INNOV1, INNOV2, INNOV7 y CON\_CLI.

**Tabla 4.** Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Dimensión	1,376	3	41	,264*
INNOV	11,090	3	41	,000
RIGIDEZ	,538	3	41	,659*
AUSE_AG	1,269	3	41	,298*
ACT_INT	5,375	3	41	,003
INNOV1	35,264	3	41	,000
INNOV2	13,722	3	41	,000
INNOV3	2,344	3	41	,087*
INNOV4	,347	3	41	,791*
INNOV5	,805	3	41	,498*
INNOV6	,153	3	41	,927*
INNOV7	3,184	3	41	,034
INNOV8	1,446	3	41	,243*
CON_CLI	2,423	3	37	,081
CON_ENT	,848	3	37	,477*
CON_COMP	,342	3	37	,795*

Nota: \*  $p > 0,05$  No se puede rechazar la  $H_0$  - Homocedasticidad

Fuente: *Elaboración propia*

Los resultados de la aplicación del modelo de análisis de la varianza con las variables especificadas que han demostrado cumplir la condición de homocedasticidad se muestran en la Tabla 5. Se comprueba que existen diferencias significativas entre las medias de al menos dos de los niveles definidos en la tipología de cooperativas en función de su orientación al mercado en las variables relativas al perfil del gerente (RIGIDEZ y AUSE\_AG), en la innovación (INNOV3, INNOV4, INNOV5 e INNOV8) y el conocimiento del mercado exterior (CON\_COMP). Los resultados obtenidos con la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis confirman la información obtenida a través del ANOVA.

**Tabla 5.** Análisis de la varianza y pruebas no paramétricas

		ANOVA					Kruskal-Wallis	
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Chi cuadrado	Sig
Dimensión	Inter-grupos	,859	3	,286	,512	,676	1,511	0,680
	Intra-grupos	22,919	41	,559				
	Total	23,778	44					
RIGIDEZ	Inter-grupos	6,939	3	2,313	2,661	,061*	9,731	0,021**
	Intra-grupos	35,639	41	,869				
	Total	42,578	44					
AUSE_AG	Inter-grupos	11,522	3	3,841	3,170	,034**	8,944	0,030**
	Intra-grupos	49,678	41	1,212				
	Total	61,200	44					
INNOV3	Inter-grupos	14,138	3	4,713	5,044	,005**	10,346	0,016**
	Intra-grupos	38,306	41	,934				
	Total	52,444	44					
INNOV4	Inter-grupos	9,730	3	3,243	3,010	,041**	7,237	0,065*
	Intra-grupos	44,181	41	1,078				
	Total	53,911	44					
INNOV5	Inter-grupos	11,165	3	3,722	2,754	,055*	7,205	0,066*
	Intra-grupos	55,413	41	1,352				
	Total	66,578	44					
INNOV6	Inter-grupos	8,653	3	2,884	1,973	,133	5,345	0,148
	Intra-grupos	59,925	41	1,462				
	Total	68,578	44					
INNOV8	Inter-grupos	6,388	3	2,129	2,524	,071*	7,035	0,071*
	Intra-grupos	34,590	41	,844				
	Total	40,978	44					
CON_ENT	Inter-grupos	2,852	3	,951	1,552	,217	6,568	0,087*
	Intra-grupos	22,660	37	,612				
	Total	25,512	40					
CON_COMP	Inter-grupos	4,877	3	1,626	2,399	,083*	7,173	0,067*
	Intra-grupos	25,075	37	,678				
	Total	29,951	40					

Fuente: Elaboración propia

Para las variables heterocedásticas se aplica el test de Brown-Forsythe (Tabla 6), sin embargo debido a la limitación de datos de la muestra en la mayoría de casos no es posible obtener resultados ya que en al menos uno de los grupos formados la varianza es cero, por lo que no se puede detectar la existencia o no de diferencias significativas en el caso de las variables INNOV, INNOV1 e INNOV2. Sin embargo, a través de la prueba no paramétrica de

Kruskal-Wallis sí que es posible explorar relación entre estas variables con la orientación al mercado. Tanto en el caso del carácter innovador o no de la cooperativa (INNOV) como la existencia de un sistema de gestión de ideas de los clientes, es posible rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias y asumir que existen diferencias significativas.

Adicionalmente hay que señalar que la prueba de Kruskal-Wallis señala que en el caso del nivel de innovaciones de organización en los últimos tres años (INNOV7) no se han encontrado evidencias suficientes que relacionen esta variable con la orientación al mercado, por lo que no es posible confirmar el resultado obtenido con la prueba de Brown-Forsythe.

**Tabla 6.** Pruebas robustas de igualdad de las medias y pruebas no paramétricas

	Brown- Forsythe				Kruskal-Wallis	
	Estadístico <sup>a</sup>	gl1	gl2	Sig.	Chi cuadrado	Sig
INNOV	.	.	.	.	9,801	0,020**
ACT_INT	2,444	3	22,395	,091*	7,113	0,068*
INNOV1	.	.	.	.	5,588	0,133
INNOV2	.	.	.	.	12,909	0,005**
INNOV7	2,389	3	32,365	,087*	5,596	0,133
CON_CLI	4,739	3	20,420	,012**	12,913	0,005**

a. Distribuidos en F asintóticamente.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos demuestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre las cooperativas con diferente grado de orientación al mercado en relación al perfil del gerente (ACT\_INT) y el conocimiento de sus clientes (CON\_CLI).

Una vez detectadas las variables en las que existen diferencias significativas, se realizan las pruebas post-hoc DMS (también conocida como LSD, *Least Significant Difference*) y T2 de Tamhane para determinar la naturaleza y los grupos implicados en ellas. En la Tabla 7 se muestra un resumen de los resultados obtenidos.

**Tabla 7.** Resumen resultados de pruebas *post-hoc*

		Descripción	Niveles con diferencias significativas	Nivel con mayor valor	Nivel de significación
Perfil del empresario	RIGIDEZ	Rigidez empresarial, resistencia al cambio	61-76 y Más de 85	Más de 85	0.041**
			76-85 y Más de 85	Más de 85	0.02**
	AUSE_AG	Ausencia de agresividad empresarial	Menos de 61 y Más de 85	Más de 85	0.064*
			61-76 y Más de 85	Más de 85	0.008**
Innovación	INNOV3	Innovaciones de producto	Menos de 61 y 76-85	76-85	0.087*
			Menos de 61 y Más de 85	Más de 85	0.001**
			61-76 y Más de 85	Más de 85	0.022**
			76-85 y Más de 85	Más de 85	0.03**
	INNOV4	Esfuerzos realizados en innovaciones de producto	Menos de 61 y Más de 85	Más de 85	0.019**
			61-76 y Más de 85	Más de 85	0.059*
			76-85 y Más de 85	Más de 85	0.043**
	INNOV5	Innovaciones de proceso	Menos de 61 y Más de 85	Más de 85	0.014**
			76-85 y Más de 85	Más de 85	0.057*
	INNOV7	Innovaciones de organización	61-76 y Más de 85	Más de 85	0.075*
	INNOV8	Esfuerzos en innovaciones de organización	Menos de 61 y Más de 85	Más de 85	0.049**
			61-76 y Más de 85	Más de 85	0.032**
Conocimiento del entorno	CON_CLI	Grado de conocimiento de la cooperativas sobre clientes exteriores	Menos de 61 y Más de 85	Más de 85	0.087*
	CON_COMP	Grado de conocimiento de la cooperativa sobre competidores	Menos de 61 y 76-85	76-85	0.70*
			Menos de 61 y Más de 85	Más de 85	0.12**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. Análisis de conglomerados

El análisis de conglomerados se realiza para detectar relaciones subyacentes en los datos a partir de la agrupación de los individuos de la muestra en grupos homogéneos. El número de grupos ha sido obtenido a partir de un análisis utilizando métodos jerárquicos y se ha establecido en tres. Tomando como base esta información y utilizando método no jerárquicos se realiza la agrupación final de los individuos de la muestra, determinando los centroides finales de los conglomerados (Tabla 8).

**Tabla 8.** Centros de los conglomerados finales

	Conglomerado		
	1	2	3
Dimensión	1,80	2,29	2,45
FORMACION	1,70	3,96	4,09
INNOV	,40	,75	,27
PESO_EXP	1,00	,75	,82
OM	3,10	3,67	1,55
Casos	10	24	11

*Fuente: Elaboración propia*

El grupo 1 –formado por 10 cooperativas- es el que presenta una menor dimensión empresarial con directivos de menor formación académica que no consideran innovadora a la cooperativa. No obstante estas cooperativas se sitúan en una posición intermedia-alta respecto a la orientación al mercado y exportan más del 50% de su producción.

El grupo 2 está formado por 24 cooperativas de tamaño pequeño y mediano, sus directivos cuentan con educación superior y consideran en su mayoría a la cooperativa como innovadora. El porcentaje de ventas en el extranjero es también muy elevado y presentan la mayor orientación al mercado de todos los segmentos.

El grupo 3, formado por 11 entidades, está integrado por las cooperativas de mayor tamaño que a su vez cuentan con los directivos mejor formados de la muestra, con educación universitaria y cursos de postgrado o especialización. Sin embargo, son las cooperativas que no se consideran innovadoras y que presentan un peor resultado en relación a la orientación al mercado.

Para establecer si existen diferencias significativas entre los factores de competitividad de las cooperativas que forman parte de los distintos grupos formados, se realiza un análisis de varianza (Tabla 9). El ANOVA señala que existen diferencias significativas en base a la dimensión (con un nivel de confianza del 10%) y respecto a la formación de los directivos, la innovación y la orientación al mercado (con un nivel de confianza del 5%).

**Tabla 9. ANOVA**

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
Dimensión	1,246	2	,507	42	2,459	,098
FORMACION	20,639	2	,475	42	43,412	,000
INNOV	1,015	2	,216	42	4,692	,014
PESO_EXP	,221	2	,146	42	1,511	,233
OM	17,009	2	,309	42	55,118	,000

Las pruebas F sólo se deben utilizar con una finalidad descriptiva puesto que los conglomerados han sido elegidos para maximizar las diferencias entre los casos en diferentes conglomerados. Los niveles críticos no son corregidos, por lo que no pueden interpretarse como pruebas de la hipótesis de que los centros de los conglomerados son iguales.

*Fuente: Elaboración propia*

## 5. CONCLUSIONES

El estudio de los factores de competitividad es una necesidad actual de todos los agentes que operan en el mercado. Las cooperativas agroalimentarias por sus características particulares de estructura de la propiedad y gobierno necesitan un análisis específico para determinar el alcance y la repercusión que dichos factores tienen en su actividad.

Este trabajo contribuye a ampliar el conocimiento existente sobre este área de la gestión, aportando evidencia empírica sobre el caso particular de una muestra representativa de cooperativas citrícolas españolas. En base a la muestra analizada ha sido posible proponer una clasificación de las cooperativas en función del grado de orientación al mercado mostrado en base a la escala MARKOR.

En relación al primer objetivo del trabajo, los resultados ponen de manifiesto la existencia de relaciones significativas entre la orientación al mercado en las cooperativas y la innovación que éstas llevan a cabo, sea ésta de tipo producto, proceso u organizativa. En referencia a las innovaciones de producto, se detectan diferencias significativas entre todas las tipologías de cooperativas realizadas en función del grado de orientación al mercado en relación a las de mayor grado de orientación así como entre aquellas que obtienen puntuaciones inferiores a 61 y las que se sitúan entre 76 y 85. En todos los casos, un mayor grado de orientación al mercado está asociado a mayores niveles de innovación en producto.

La observación anterior queda corroborada al observar los esfuerzos realizados en materia de innovación de producto, al obtener respuestas semejantes: las cooperativas

citricolas con mayor orientación al mercado se diferencian significativamente del resto de categorías, señalando un esfuerzo más importante en este aspecto o una mayor concienciación sobre este aspecto de la gestión.

Las innovaciones en proceso y en organización registran también comportamientos diferenciados en función del grado de orientación al mercado. Se constata el patrón anterior, a mayor orientación al mercado, mayor grado de innovaciones en proceso o en organización, pero en estos dos casos el número de diferencias significativas es menor. Únicamente es posible señalar diferencias significativas entre cooperativas que se sitúan en posiciones extremas respecto a la orientación al mercado, razón por la que se podría señalar que en este ámbito, innovaciones de proceso y organización, existe aún un grado amplio de desarrollo en el sector cooperativo.

El perfil del gerente/director general/director comercial también se ha revelado como un factor determinante en el grado de orientación al mercado que muestra una cooperativa. Las cooperativas con mayor grado de orientación al mercado muestran diferencias significativas respecto al resto de tipologías definidas en la postura adoptada por su directivo ante el riesgo y la agresividad del entorno. Los directivos muestran mayor cautela en la toma de decisiones en aquellas cooperativas más orientadas al mercado. Estas conclusiones se alinean con las obtenidas en estudios previos (Kajalo y Lindblom, 2015; Cai et al, 2015, entre otros) referidos a la relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora (que se compone de tres dimensiones: innovación, proactividad y asunción de riesgos).

La hipótesis relativa a la relación de la dimensión con el grado de orientación al mercado no ha podido ser contrastada por la falta de variabilidad suficiente en la muestra para poder llevar a cabo el análisis.

El segundo objetivo del trabajo hace referencia al establecimiento de una clasificación de las cooperativas de la muestra atendiendo a su desempeño en los siguientes factores de competitividad: dimensión, formación, orientación al mercado, innovación e internacionalización. El análisis de conglomerados (clúster) ha determinado que existen tres grupos homogéneos a nivel interno y que éstos presentan a su vez suficientes diferencias entre ellos para ser distinguidos.

Un primer grupo se refiere a las cooperativas más pequeñas, con un menor nivel de formación en su staff directivo y que, a pesar de no considerarse innovadoras, se sitúan en una

posición intermedia-alta en cuanto a la orientación al mercado y consiguen buenos resultados en mercados internacionales, exportando más del 50% de su producción.

El segundo grupo es el más numeroso, con cooperativas de tamaño pequeño y mediano, la dirección cuenta con educación superior y se consideran innovadoras. Son las cooperativas que mayor grado de orientación al mercado presentan en la muestra.

El tercer grupo es singular, está integrado por las cooperativas de mayor dimensión y cuenta con la dirección mejor formada (educación superior y cursos de postgrado y/o especialización). No obstante, no se consideran innovadoras en su mayoría y son las que peor resultado obtienen en relación a la orientación al mercado. Respecto a este grupo parece oportuno indicar que debido a que tanto la innovación como la orientación son evaluadas por el propio directivo, una posible razón que explique este resultado sea un nivel excesivo de autocrítica en el momento de evaluar a la cooperativa o un mayor nivel de exigencia.

Esta consideración enlaza con una de las limitaciones que presenta el trabajo y es la derivada del sesgo que introduce en los datos la autoevaluación de la cuestión de la innovación y la orientación al mercado por parte de los directivos, lo cual puede afectar a la calidad de los resultados y conclusiones obtenidas. En segundo lugar el limitado número de entidades que cumplen las condiciones especificadas condiciona los análisis, dificultando o incluso impidiendo obtener conclusiones sobre algunas de las hipótesis planteadas. Una ampliación de la muestra a otros subsectores agrarios podría solventar esta cuestión si bien ampliaría la heterogeneidad de la muestra, introduciendo otra problemática.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ÁLVAREZ, L.I.; SANTOS M.L. y VÁZQUEZ, R. (2001) *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Universidad de Oviedo.
- AMADIEU, P. y VIVIANI, J.L. ( 2010) Intangible Effort and Performance: The Case of the French Wine Industry. *Agribusiness*, Vol. 26, Nº 2, pp. 280-306.
- ARAGÓN, A. y RUBIO, A. (2005) Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMEs industriales en España. *Universia Business Review*, Nº 8, pp. 38-51.
- ARCAS, N. (2002) Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 41, pp. 139-161.

- BIJMAN, J. (2010) Agricultural cooperatives and market orientation: a challenging combination? En *Market orientation: transforming food and agribusiness around the customer*. Lindgreen, A., Hingley, M., Custance, P., Aldershot: Gower Publishing, p. 119-136.
- BILKEY, W. J. y TESAR, G. (1977) The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, N° 3, pp. 93-98.
- BOSO, N.; CADOGAN, J.W. y STORY, V.M. (2013) Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: a study of exporters from a developing country. *International Small Business Journal*, Vol. 31, N° 1, pp. 57-81.
- CAI, L.; LIU, Q.; ZHU, X.M. y DENG, S.L. (2015) Market orientation and technological innovation: the moderating role of entrepreneurial support policies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 11, N° 3, pp. 645-671.
- CAMBRA, J. y FUSTER, A. (2004) Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones socio-cooperativa: un estudio empírico en el sector agroalimentario aragonés. Comunicación presentada en el XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Ourense, 2-4 de Junio.
- CAMBRA, J. y FUSTER, A. (2005) Importancia de la medición del grado de orientación al mercado en el sector cooperativista como respuesta al nuevo marco competitivo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, N° 3, pp. 67-83.
- CAMBRA, J.J.; FRAJ, E., MELERO, I.; SESÉ, F.J. y VÁZQUEZ, R. (2011) *Orientación al mercado y al aprendizaje en el sector vinícola aragonés*. Documento de trabajo - Fundación Economía Aragonesa (FUNDEAR), N° 58, pp. 1-76.
- CASTAÑO-MARTÍNEZ, M.S. (2012) Product innovation and R&D policy: the case of the transformation industries in developed and developing. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 8, N° 4, pp. 421-436.
- CAVUSGIL, S.T. y GODIWALLA, Y.M. (1982) Decision-making for International Marketing: A Comparative Review, *Management Decision*, Vol. 20, N° 4, pp. 47-54.
- CAVUSGIL, S. T. (1984) Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, Vol. 21, N° 1, pp. 3-22.
- DAI, L.; MAKSIMOV, V.; GILBERT, B.A. y FERNHABER, S.A. (2014) Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, N° 4, pp. 511-524.

- DEL RÍO, M.L. y VARELA, M.C. (2006) Características de los directivos y rendimiento exportador en las pymes españolas. *ESIC Market*, Nº 125, pp. 223-254.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, F.E. (1993) Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, Nº 57, pp. 23-57
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS (2013) *FAOSTAT database*. Disponible en: <http://faostat3.fao.org/home/E>.
- FIAB, *Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas* (2013).
- GARCÍA, E. y ARANDA, M. (2001) Problemas existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 7, Nº 3, pp. 139-154.
- GÓMEZ, J.E.; RIALP, J. y LLONCH, J. (2009) Influencia de la Orientación al Mercado en la Función Empresarial; Su Impacto en la Capacidad de Innovación y en los Resultados de la PYME Española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, Nº 1, pp. 46-47.
- GONZÁLEZ-BENITO, O.; MUÑOZ-GALLEGO, P.A. y GARCÍA-ZAMORA, E. (2015) Entrepreneurship and market orientation as determinants of innovation: the role of business size. *International Journal of Innovation Management*, Nº 19.
- GRINSTEIN, A. (2008) The Effect of Market Orientation and its Components on Innovation Consequences: a Meta Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Nº 36, pp. 166-173.
- GRUNERT, K. G.; JEPPESEN, L.F.; JESPERSEN, K.R.; SONNE, A.M., HANSEN, K.; TRONDSSEN, T. y YOUNG, J.A. (2005) Market orientation of value chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, pp. 428-455.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (1984) Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, Vol. 27, Nº 1, pp. 25-41.
- GUZMÁN, J.; LAFUENTE, C. y POZA, C. (2014) Characterization of business in terms of functional dependence and productive dependence. An application to six Spanish regions. *Revista de Estudios Regionales*, Vol. 101, Nº 1, pp. 135-1625.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999) *Análisis multivariante*. 5ª ed. Prentice-Hall.

- HAN, J.; KIM, N. y SRIVASTAVA, R. (1998) Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link?, *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, pp. 30-45.
- HE, X. y WEI, Y. (2011) Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, Vol. 20, Nº 5, pp. 535-546.
- HERNANDEZ-ESPALLARDO, M. y ARCAS-LARIO, N. (2003) The Effects of Authoritative Mechanisms of Coordination on Market Orientation in Asymmetrical Channel Partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, Nº 2, pp. 133-152.
- JAWORSKI, B. J. y KOHLI, A. K. (1996) Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap. *Journal of Market Focused Management*, Nº 1, pp. 119–135.
- JULIÁ, J.F.; LAJARA-CAMILLERI, N. y MELIA, E. (2009) Factores de competitividad en las cooperativas agrarias valencianas. La orientación al mercado y las alianzas empresariales en *La gestión de empresas de economía social*. Ed. Thomson.
- JULIÁ, J.F.; GARCÍA, G.; MELIÁ, E. y GALLEGO, L.P. (2010) *Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo*. Ed. Fundación CAJAMAR, Almería.
- JULIÁ, J.F. y MARÍ, S. (2002) Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 41, pp. 25-52.
- KAJALO, S. y LINDBLOM, A. (2015) Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 43, Nº 7, pp. 580-596.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B.J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Nº 54, pp. 1-18.
- KYRIAKOPOULOS, K. y VAN BEKKUM, O.F. (1999) *Market orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues*, IX European Congress of Agricultural Economists, Varsovia, Polonia, 24-28 Agosto.
- KYRIAKOPOULOS, K.; MEULENBERG, M. y NILSSON, J. (2004) The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, Vol. 20, Nº 4, pp. 379-396.
- LADO, N. y MAYDEU-OLIVARES, A. (2001) Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International Marketing Review*, Vol. 18, Nº 2, pp. 130-144.

- LIU, H. (1995) Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, Nº 1, pp. 57-72.
- LONGINOS, J.; ARCAS, N.; MARTÍNEZ, I.M. y OLMEDO, I. (2012) Transparencia, Gobierno Corporativo y Participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 108, pp. 86-112. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2012.v18.39588](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2012.v18.39588).
- MAGRAMA, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012) *Anuario de Estadística*.
- MARÍ-VIDAL, S.; LAJARA-CAMILLERI, N. y SERVER, R.J. (2013) La formación en las sociedades cooperativas agrarias como factor clave de competitividad en un contexto de concentración e internacionalización de los mercados. *Interciencia*, Vol. 38, Nº 2, pp. 112-120.
- MARTÍN ARMARIO, J. (2003) *Orientación al mercado y proceso de internacionalización de las empresas*. Tesis doctoral.  
<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/1669952x.pdf>.
- MARTÍN-ARMARIO, J.; MARTÍN-RUIZ, D. y MARTÍN-ARMARIO, E. (2008) Market Orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, Nº 4, pp. 85-111.
- MELIA-MARTI, E. y MARTINEZ-GARCIA, A. M. (2015) Characterization and analysis of cooperative mergers and their results. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol 86, Nº 3, pp. 479-504.
- MONTEGUT, Y.; CRISTOBAL, E. y MARIMON, F. (2007) Orientación al mercado en las almazaras cooperativas: el caso de Cataluña. *La sociedad cooperativa*, Nº 34, pp. 29-34.
- MOZAS, A. y RODRÍGUEZ, J. (2003) La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, Nº 2776, pp. 9-19.
- NARVER, J. y SLATER, S. (1990) The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Nº 54, pp. 20-35.
- OSCAE, *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español* (2013) [http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo\\_en\\_cifras](http://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras).
- PEÑA, D. (2010) *Regresión y diseño de experimentos*. Alianza Editorial, Madrid.
- RIVERA, J. (1999) La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, Nº 3, pp. 107-126

SENISE, O. (2003) *La orientación al mercado en el sector oleícola andaluz: un análisis a partir de las cooperativas de segundo y ulterior grado*. Ed. Analistas Económicos de Andalucía.

SUH, Y. y KIM, M. (2014) Internationally leading SMEs vs. internationalized SMEs: Evidence of success factors from South Korea. *International Business Review*, Nº 23, pp. 115-129.

TUOMINEN, M.; MÖLLER K. y RAJALA A. (1997) *Marketing Capability: A Nexus of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation* in 26th European Marketing Academy (EMAC) Annual Conference Proceedings, Warwick, UK, May. Vol.1, pp. 1220–1240.

VÁZQUEZ, R.; POLO, Y. y BELLO, L. (1999) Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas. *Papeles de Economía Española*, Nº 78, pp. 190-211.

## ANEXO

Escala Orientación al mercado utilizada (Arcas, 2002)

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Indiferente	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Tratamos de conocer con exactitud los productos que los clientes demandarán en el futuro					
Se trata de acceder periódicamente a información sobre el mercado					
Somos capaces de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes					
Analizamos, al menos anualmente, la opinión de los clientes sobre la calidad de los productos					
Detectamos con rapidez los cambios que se producen en el entorno (legislación, competencia, tecnología...)					
Analizamos cómo los cambios en el entorno (legislación, competencia, tecnología...) afectan a los clientes					
Respondemos de forma rápida a las acciones de la competencia					
Revisamos periódicamente los productos para asegurarnos de que están en línea con las necesidades de los clientes					
Planificamos entre varios departamentos la respuesta a los cambios en el entorno (legislación, competencia, tecnología...)					
Respondemos con rapidez a las actuaciones agresivas de la competencia dirigidas a nuestros clientes					
Coordinamos las actividades de los diferentes departamentos de la cooperativa					
No ignoramos los cambios en las necesidades de los clientes					
Atendemos las reclamaciones de los clientes					
Ejecutamos a tiempo los planes de marketing					
Los departamentos implicados hacen los esfuerzos necesarios para que los productos se adapten a las necesidades de los clientes					

Se realizan encuentros entre los distintos departamentos para discutir las tendencias del mercado					
El personal de marketing comunica a otras áreas las necesidades futuras de los clientes					
Toda la organización conoce en un periodo corto de tiempo las incidencias más importantes que ocurren con los principales clientes					
Se distribuye periódicamente a todos los niveles de la organización los datos sobre la satisfacción de los clientes					
Cuando un departamento dispone de datos fundamentales sobre los competidores rápidamente lo comunica al resto de departamentos					

# ***EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE: UNA REFERENCIA ESTRATÉGICA PARA EL ESTUDIO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR COOPERATIVO CHILENO***

POR

Pedro Antonio NARVARTE ARREGUI y  
Catalina CAREAGA DÍAZ<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

El Sector Cooperativo Chileno (SCCh) puede ser explicado como un sistema de actividad humana de alta complejidad, el cual persigue mantener una existencia autónoma, es decir, ser viable. Desde esta perspectiva, el Modelo del Sistema Viable (MSV), como referencia conceptual, presenta una oportunidad real para estudiar la organización sectorial del cooperativismo en Chile.

El objetivo central del trabajo, se refiere a estudiar la viabilidad del SCCh en un contexto de organización sectorial, considerando el entramado social, legal y económico del país en la actualidad.

Para ello, soportado por una metodología sistémica, se realizaron: una caracterización de la situación problema del sector -identificando algunos factores relevantes en los ámbitos de estructura de mercado, regulaciones legales, e inter cooperación-, un diagnóstico organizacional y la propuesta de un conjunto de orientaciones para su desarrollo.

De lo anterior se concluye que existe una pertinencia entre las características del caso de estudio y el enfoque teórico metodológico. La metodología, toma herramientas probadas en otras prácticas organizacionales, tal como VIPLAN, y las aplica al SCCh. Su aporte en el campo de estudio se orienta en torno a una mirada holística de la organización y la promoción de su viabilidad, generando de este modo un enfoque que entrega estrategias concretas de

---

<sup>1</sup> Integran el Centro para la Integración Ingeniería y Sociedad (CIIS) de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile (USACH). Direcciones de correo electrónico: [pedro.narvarte@usach.cl](mailto:pedro.narvarte@usach.cl) y [catalina.careaga@usach.cl](mailto:catalina.careaga@usach.cl).

desarrollo sectorial, superando la aproximación de caracterización descriptiva. Así, entregamos un modelo diagnóstico del Sector Cooperativo Chileno y proponemos lineamientos que apoyen su desarrollo organizacional.

**Palabras Clave:** Enfoque sistémico, viabilidad organizacional, cibernética organizacional, cooperativismo, estrategias de desarrollo sectorial.

**Claves ECONLIT:** D790, M130, M190, P130.

## **EL MODELO DEL SISTEMA VIABLE: UNA REFERENCIA ESTRATÉGICA PARA EL ESTUDIO ORGANIZACIONAL DEL SECTOR COOPERATIVO CHILENO**

### **ABSTRACT**

The Chilean Cooperative Sector (SCCh) can be explained as a human activity system of high complexity, which seeks to maintain an independent existence, in example, be viable. From this perspective, the Viable System Model (MSV) as conceptual reference presents a real opportunity to study the organization of the cooperative sector in Chile.

The central objective of the work refers to study the feasibility of SCCh in a context of sectorial organization, considering the social, legal and economic fabric of the country today.

To do this, supported by a systemic methodology were performed: a characterization of the problem situation of the sector -identifying some relevant factors in the areas of market structure, legal regulations and inter cooperation-an organizational diagnosis and proposed a set guidelines for its development.

From the above it is concluded that there is relevance between the characteristics of the case study theoretical and methodological approach. The methodology takes tested in other organizational practices such as VIPLAN tools, and applies the SCCh. Its contribution in the field of study is oriented around a holistic view of the organization and promotion of their viability, thereby generating an approach that delivers specific sectorial development strategies, surpassing the approximation of descriptive characterization. Thus, we provide a diagnostic model of the Chilean Cooperative Sector and propose guidelines to support their organizational development.

**Keywords:** Systemic approach, organizational viability, organizational cybernetics,

cooperativism, sectorial development strategies.

## 1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo histórico del cooperativismo en Chile ha sido fluctuante e inestable en el tiempo. Sus inicios se remontan a 1887, con la formación de la Cooperativa de Consumo Esmeralda en la ciudad de Valparaíso (Del Campo y Radrigán, 1998). Luego de esta primera práctica conocida, la existencia de experiencias cooperativas de variada naturaleza ha sido una constante en el país. Desde 1924, año en que se promulga la primera ley sobre cooperativas, se observa una progresiva presencia del Estado y un crecimiento lento pero sostenido del SCCh. Sin embargo, es en la década del '60 cuando éste advierte un ingente crecimiento, potenciado por la reforma agraria y las políticas generales de promoción popular de la época.

A inicios de los '70, el movimiento queda atrapado en el proceso de polarización social y política del gobierno de Allende sumergiéndose en una indiferencia gubernamental, la que se convierte en vigilancia durante el régimen militar (Del Campo y Radrigán, 1998). La ideología neoliberal (López Garay, 1997) legitimó al libre-mercado como único mecanismo de coordinación social, relegando al Estado a un rol subsidiario. En este contexto las prácticas cooperativas no sólo fueron percibidas con sospecha, sino que se tornaron sectorialmente debilitadas.

El regreso a la democracia, desde 1990 en adelante, engendró en el mundo cooperativo mayores esperanzas de las que ha comprometido y concretado a la fecha la política pública. Es así como durante las últimas tres décadas el cooperativismo chileno sigue manteniendo un bajo perfil en el contexto económico nacional, lo cual, a nuestro juicio, da cuenta de otro fenómeno más complejo relacionado con la renuncia ideológica al modelo de empresa cooperativa como una alternativa válida para el desarrollo económico, noción predominante no sólo en el sector empresarial privado, sino también al interior de la institucionalidad pública.

Según el Directorio de Cooperativas del DECOOP (<http://www.decoop.cl>), actualmente el universo cooperativo acumulado está compuesto por 5006 empresas, de las cuales 1.325 son calificadas como *activas* por el Ministerio de Economía –en adelante MINECON- por haber presentado antecedentes de movimiento durante los últimos cinco años. Las cooperativas activas, que se desenvuelven en distintos ámbitos de la economía,

agrupan hoy a 1.697.972 asociados y manejan un volumen de activos de MM\$ 2.586.973 y un Patrimonio de MM\$ 1.122.206 (DECOOP, 2014).

Basado en los antecedentes expuestos, establecimos como hipótesis central de la Investigación el siguiente postulado: “el aprendizaje, producto del estudio de la empresa cooperativa y la intercooperación, modeladas como un sistema viable, ayudarán a orientar y dirigir la investigación diagnóstica del fenómeno cooperativo en Chile, con el propósito de establecer estrategias para el estudio, educación y la práctica cooperativa en el contexto económico, social y legal actual de este país”.

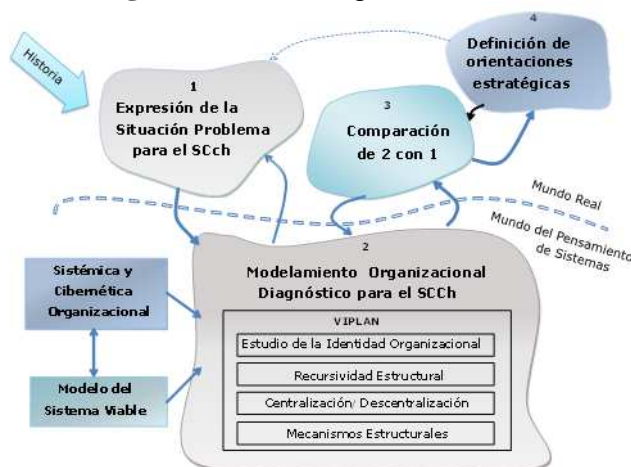
En este contexto formulamos como objetivo central: “estudiar la viabilidad del SCCh en un contexto de organización sectorial, considerando el entramado social, legal y económico del país en la actualidad”. Esto se llevó a cabo apoyado por un marco metodológico y conceptual situado en la sistémica y la cibernética organizacional (Narvarte, 2002), en el cual el Modelo de Sistema Viable (Beer, 1988; Narvarte, 2002; Espejo y Reyes, 2011) cumple un papel fundamental para estudiar y conducir cambios organizacionales.

## **2. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA**

### **2.1. Metodología**

La aproximación metodológica propuesta, ilustrada en la Figura 1, sigue claramente el patrón establecido en la forma básica de la Metodología de Sistemas Blandos (Checkland, 1993; Checkland y Scholes, 1994; Checkland y Poulter, 2010), sin embargo, está más focalizada al estudio e intervención en organizaciones complejas, que al estudio de situaciones complejas en las organizaciones. Debido a esto, mostrará sustanciales variaciones respecto a las metodologías –convencional y desarrollada- que plantea Checkland, de modo tal de adecuar su operatoria al contexto de la investigación.

**Figura 1. Metodología MECISIOR**



*Fuente: Adaptada de NARVARTE, 2002. Figura 2.2, pág. 35*

La Figura 1, muestra la metodología que apoyará este trabajo, la que llamaremos “Metodología Sistémico-Cibernética para el Estudio de Fenómenos Organizacionales Complejos (MESICIOR)” (Narvarte, 2002), debidamente adaptada para focalizar solo el modelamiento organizacional. Esta metodología, corresponde a un aporte intelectual orientado a cooperar con los estudiosos y responsables de las organizaciones –cualesquiera sean-, en la comprensión y aprendizaje orientado a intervenirlas efectivamente.

Las actividades desarrolladas para el estudio del SCCh (Figura 1) se agruparon en cuatro etapas de la intervención. Éstas son:

1. **Expresión de la situación problema**, fase en la cual se describió críticamente la organización sectorial del SCCh y su entorno, basándose en el material primario y secundario recolectado durante la realización del trabajo.
2. **Modelamiento organizacional diagnóstico para el SCCh**, el que se efectuó siguiendo el método para el estudio de organizaciones VIPLAN (Espejo, 1997; Espejo, Bowling y Hooversadt, 1999; Narvarte, 2002; Espejo y Reyes, 2011; Espejo, 2015) desarrollado durante años en la aplicación del Modelo de Sistema Viable en organizaciones humanas. Contempla los siguientes pasos: (i) Estudio de la identidad organizacional para el SCCh; (ii) Recursividad estructural para el SCCh; (iii) Grado de centralización/ descentralización que caracteriza la regulación del SCCh; (iv) Mecanismos estructurales para la regulación del SCCh (capacidad de adaptación y cohesión organizacional sectorial).
3. **Comparación de etapas 2 y 1**, donde se llevó a cabo una contrastación entre lo diagnosticado y lo establecido en la situación problema definido en la etapa 1.

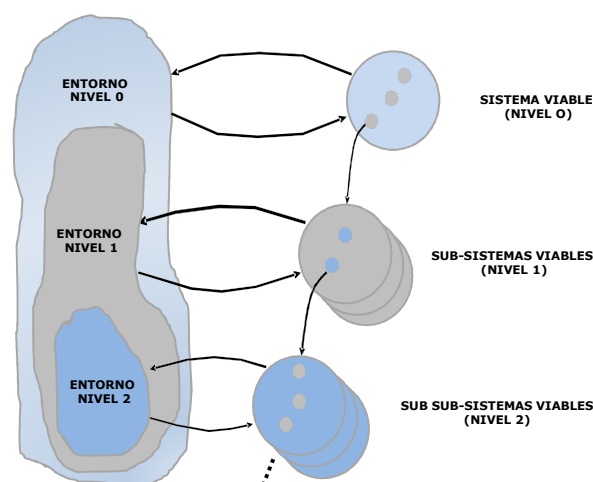
4. **Definición de orientaciones estratégicas**, donde se perfilaron las orientaciones organizacionales necesarias para dar solución a lo expresado en la situación problema, proponiendo transformaciones consecuentes con lo establecido en la etapa 2. Para que estos cambios se materialicen deberán ser aceptados por la comunidad organizacional y ser factibles de realizar en su dominio cultural.

## 2.2. El modelo del sistema viable (MSV)

El MSV fue creado por Stafford Beer y reúne el trabajo de muchos autores sistémicos, quienes han aportado desde diversos campos disciplinares tales como: la neurofisiología, la cibernética, la neurocibernética, entre otros (Beer, 1985; Narvarte, Castillo y Torres, 2006; Narvarte, 1995, 2002, 2006; Espejo y Reyes, 2011; Espejo, 2015; Medina, 2013). Este modelo representa un modo de entendimiento de las organizaciones humanas que deja atrás los modelos jerárquicos y reduccionistas que caracterizan a los métodos de la administración tradicional. Fue creado con el propósito de entregar una alternativa científica real para el estudio de organizaciones de actividad humana, bajo la premisa de cumplir con la condición de sostener la viabilidad organizacional como único requisito.

El MSV postula una organización recursiva, tal como se ilustra en la Figura 2.

**Figura 2.** Organización Recursiva



Fuente: Espejo y Reyes, 2011, p 96

Lo anterior significa que los *sistemas viables* –o autónomos- deben estar en sí compuestos por *sistemas viables* o autónomos, cada uno preocupado por su propio desarrollo. De esta manera los responsables de la administración, en cada nivel de la organización,



atenuador y habilitador efectivo. Esto es crucial para la constitución del mecanismo de cohesión. Para esto la función de cohesión necesita una apreciación precisa de los logros y capacidades del sistema 1, así como de la coordinación de potencialidades y requerimientos. En este sentido la función de cohesión es una forma de control que respeta y habilita la autonomía de las actividades viables o primarias en una organización. Incluye dentro de sí un monitoreo esporádico y conocido (3\*), el que asegura la delegación de confianza al siguiente nivel recursivo.

#### Sub-sistema 4. **Función inteligencia.**

La *función inteligencia* tiene su ámbito de acción en el entorno de la organización, preocupándose de su prospectiva y desarrollo futuro (el *afuera* y *el mañana*, las *oportunidades* y *amenazas*), constituyendo la piedra angular para lograr su adaptación.

#### Sub-sistema 5. **Función política.**

La *función política*, es normativa y está encargada de dar clausura al sistema viable, cuidando la integridad y la identidad organizacional del sistema.

#### **Mecanismos Reguladores.**

Estas 5 funciones antes presentadas, operan dinámicamente conformando dos mecanismos reguladores: el Mecanismo de Adaptación (funciones 3-4-5) y el Mecanismo de Cohesión (funciones 1-2-3), tal como lo indica la figura 3. El Mecanismo de Adaptación busca la efectividad organizacional –hacer lo correcto en relación a lo que nos depara el futuro-, mientras que el Mecanismo de Cohesión asegura la eficiencia –hacer bien aquello que hago, sin cuestionar el quehacer-. Estos dos mecanismos se complementan sinérgicamente para asegurar la viabilidad organizacional, es decir la *capacidad de mantener una existencia separada* (Espejo y Reyes, 2011: 92).

### **3. ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL SCCH**

#### **3.1. Expresión de la situación problema<sup>2</sup>**

Para expresar la situación problema del SCCh se identificaron sus entidades relevantes diferenciadas en dos grandes segmentos, a saber: aquellas que adoptan el papel de *vivir los problemas de la realidad cooperativa*, que serán reunidos en el Sistema Contenedor del Problema (SCP) y aquellas otras entidades que serán movidas por la vocación de ayuda a *resolver dichos problemas*, quienes conformarán el Sistema Solucionador del Problema (SSP). (Rodríguez, 1994; Narvarte 2002, Narvarte y Rodes, 2004).

Entre las primeras se cuentan: los socios, las cooperativas de base y las cooperativas del tipo federativo. Imagin-i-zando (Morgan, 1999) la organización cooperativa como un organismo vivo: los socios representan las células; las cooperativas los órganos; las federaciones, organismos públicos de fomento y regulación, sumados a otros entes de intercooperación, son parte de los tejidos nerviosos cuyo rol es permitir la coordinación, regulación e interrelación entre las células y los órganos, así como también entre los órganos del organismo. De esta manera, la viabilidad del sector depende en gran medida de la correcta sincronía entre la estructura que sustente orgánicamente a todos estos componentes.

El otro grupo está conformado por aquellas entidades que muestran vocación para *resolver los problemas que sufre el SCCh*. Entre ellas se cuentan: los legisladores, el Gobierno, las universidades, los centros de investigación, y aquellos organismos extranjeros relacionados con la economía social. Estas entidades ejercen su acción desde el entorno proponiendo soluciones para el mejoramiento de la operación sistémica. Siguiendo la metáfora anterior, este grupo representa los elementos que desde el ambiente intentan proteger y aliviar las situaciones que el organismo siente como peligrosas, además de contribuir a la visualización por parte del sistema de aquellas oportunidades de desarrollo existentes en el entorno.

- **SINTOMATOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

En cuanto a la sintomatología organizacional, decimos que una restricción para el sector cooperativo chileno lo representa la obligación de adaptarse a las condiciones económicas

---

<sup>2</sup> Para profundizar este punto ver: Narvarte, P. y Rodes, D. (2004) *Expresión de la Situación Problema para el Sector Cooperativo Chileno: Una Aproximación Sistémica*. Revista de Cooperación Internacional de la ACI (Asociación Cooperativa Internacional). Volumen 37 N° 1- 2004, p. 7-22.

heredadas del régimen militar, que con ciertos matices se mantienen en lo sustancial hasta hoy. En este contexto, se producen variados conflictos que afectan tanto las relaciones al interior del movimiento, como las de éste con su entorno. Entre los conflictos más relevantes, podemos mencionar:

- (a) **Conflicto valorativo: valores cooperativos v/s neoliberalismo.** La legislación chilena no define un marco valorativo para el movimiento cooperativo chileno, sin embargo sí lo hacen los órganos representantes del movimiento, tales como la Confederación Nacional de Cooperativas de Chile –en adelante CONFECOOP-, la Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito –en adelante FECRECOOP- y otras entidades que suscriben a la declaración de principios establecida por la Alianza Cooperativa Internacional –en adelante ACI-<sup>3</sup>. En contraposición al sentido de la declaración de la ACI encontramos la visión y actitud individualista del neoliberalismo. En este contexto los valores de solidaridad, participación democrática y cooperación promovidos por el cooperativismo, son deslegitimados por los dispositivos de la economía de libre mercado que operan en la sociedad chilena actual.
- (b) **Restricciones político-normativas;** Las políticas económicas y sociales de las dos últimas décadas han adscrito sustancialmente al modelo neoliberal. En este sentido, se han registrado sólo aislados aportes favorecedores del cooperativismo, entre los cuales se cuentan el nuevo marco normativo (Ley N° 19.832), y el programa de fortalecimiento BID-FOMIN, entre el Banco Interamericano del Desarrollo y el Departamento de Cooperativas del MINECON. En términos concretos, la promulgación de la llamada “nueva Ley de cooperativas” ha permitido flexibilizar una serie de barreras burocráticas que dificultaban la creación y funcionamiento de éstas. De la misma forma, el convenio entre el gobierno de Chile y el BID suscrito en septiembre del 2004 se propuso el fortalecimiento de la regulación y supervisión del SCCh, así como del propio Departamento de Cooperativas. A partir de lo anterior, podemos decir que si bien ha existido voluntad de permitir al cooperativismo chileno adaptarse a los nuevos tiempos, no se observa una preocupación particular por el desarrollo del sector.
- (c) **El nuevo socio cooperativo;** En relación a los nuevos socios; la obligación de búsqueda de nichos de mercados que amplíen su cobertura más allá de la trama social de la cual surgen,

---

<sup>3</sup> La declaración sobre identidad cooperativa de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), establece un acuerdo amplio acerca de: una definición genérica de cooperativa, sus valores y principios (ACI, web: [www.ica.coop/ica/es/esprinciples.html](http://www.ica.coop/ica/es/esprinciples.html)).

sumado a la búsqueda utilitaria y comercial de éstas organizaciones promovida por el contexto de competencia mercantil, ha dado origen a un nuevo socio cooperativo. Este “nuevo socio”, que se caracteriza por ser un mero cliente que antepone su beneficio personal por sobre la participación y la cooperación, es particularmente visible en las cooperativas de Ahorro y Crédito y de Vivienda Abierta.

- (d) **La incapacidad de adaptarse al mercado.** El modo de transitar desde prácticas empresariales centradas en la satisfacción de cierta comunidad, a otras que permitan con eficiencia y efectividad extenderse a un mercado competitivo, es aún un tema sin resolver para el grueso del movimiento cooperativo chileno.
- (e) **El individualismo institucional.** A raíz de los acontecimientos socio-políticos de las décadas del '70 y '80, cuando las cooperativas vivían el cuestionamiento a sus valores, principios y la pérdida de la ayuda directa del Estado, se genera en ellas una actitud de autodefensa y prácticas individualistas que configuraron un ambiente sectario y competitivo donde muchas veces se negaban los espacios de intercooperación. Estos elementos destruyeron el tejido asociacionista dando origen a lo que llamamos el “*individualismo institucional*”.

- **DESAFÍOS DEL SECTOR COOPERATIVO CHILENO**

A la luz de los antecedentes planteados, se puede afirmar que el cooperativismo chileno presenta en la actualidad los siguientes desafíos: (a) Recomponer la identidad cooperativa; (b) Solucionar los problemas estructurales del sector y (c) Dar respuestas a las problemáticas del Chile actual.

El SCCh, ya no puede pretender estar protegido desde las instituciones, sino que debe ser independiente, autosuficiente y autónomo. Además, no puede sobrevivir si se mantiene cerrado al entorno; debe aceptar y asentar su posición en un mundo abierto y globalizado. Eso no significa renunciar a los valores cooperativos, los que adecuadamente adaptados a la época deben guiar su accionar y los que debe sustentar frente a las restricciones que la legislación le impone. Sobre estas bases debe reformularse la “nueva identidad” cooperativa.

## 4. MODELAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA EL SCCH

### 4.1. Estudio de la identidad organizacional

Al estudiar la identidad, se busca determinar lo que la organización *es*. Esta identidad no es fija ni inmutable, al contrario, se transforma a la par que los miembros de la organización varían su percepción acerca de su razón de ser. A modo de ejemplo de las transformaciones identitarias, decimos que el sector cooperativo chileno no *es* hoy lo que fue hace 30 años debido a las transformaciones estructurales que ha vivido el país y sus actores, y en consecuencia nadie podría dar una definición invariante para el Sector.

Para establecer la identidad organizacional, se utilizó la herramienta de “*nombrar el sistema*”, consistente en desentrañar a través de metodologías participativas el significado profundo de la organización. Para ello se determinó: *qué hace* el SCCh, *mediante qué actividades y recursos* lo realiza y *con qué propósito*.

A partir de la información secundaria y de las entrevistas efectuadas, establecimos que la identidad actual del SCCh puede ser referida como sigue:

*“Un sistema de estructura asociativa en reconstitución, que reúne a todas las instituciones inscritas bajo la figura jurídica de cooperativas y, por tanto, adscritas a los valores y principios cooperativos, mediante instrumentos legales, asociativos, educativos y de fomento, para permitirles potenciarse, facilitándoles satisfacer sus necesidades de desarrollo y el de las comunidades que atienden, de manera justa, equitativa y solidaria”.*

Examinando la frase, podemos notar cuatro aspectos destacables: el contexto de reconstitución en el cual se encuentra el cooperativismo chileno; la misión de reunir a las instituciones cooperativas; los medios o instrumentos por los cuales lleva a cabo su quehacer; y por último, el fin que se persigue, que es proveer herramientas para la viabilidad del Sector.

El expresar como constitutivas del sector a las instituciones que tienen la forma jurídica de cooperativas, comporta su adhesión valorativa, que está regida por los principios y valores de la ACI. En este sentido, si bien el comportamiento sectorial no demuestra inconsistencia con tales principios: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los socios, participación económica de los socios, sí se advierten debilidades en aquellos relacionados con autonomía e independencia, educación, formación e información, cooperación entre cooperativas e interés por la comunidad.

En efecto, las cooperativas chilenas en la actualidad tienen limitaciones estructurales que dificultan su autonomía e independencia, herencia -aún no superada- de aquellas prácticas proteccionistas que las instituciones del Estado y/o la Iglesia le ofrecieron antaño. Por otro lado, la educación y la formación cooperativa es débil, la intercooperación se muestra deficiente y el grueso del cooperativismo se encuentra aislado de la sociedad, por lo cual no es visible.

#### **4.2. Recursividad estructural**

La recursividad estructural está derivada de la identidad del sistema, y permite explicar las actividades fundamentales que lleva -o debiera llevar- a cabo la organización para alcanzar sus propósitos. Estas tareas corresponden a las llamadas *actividades primarias*, que se encuentran dispuestas en una cascada de sistemas autónomos –o viables- que a su vez están inmersos en sistemas autónomos –o viables-.

Para lograr una clasificación que dé cuenta de la recursividad estructural del SCCh es necesario adoptar tres criterios: naturaleza sectorial, su relación con el medio y la importancia económica de éstas. Clasificando:

- **Según naturaleza sectorial:** Cooperativas de producción (agrícolas, campesinas, pesqueras y mineras), Cooperativas de servicios (consumo, ahorro y crédito, vivienda abierta, vivienda cerrada, veraneo, agua potable, eléctricas, otros servicios: educación, salud, transportes) y Cooperativas de trabajo (las pueden realizar actividades de servicios y/o producción) (DECOOP, 2014).
- **Según su relación con el medio:** *cooperativas cerradas y cooperativas abiertas*. Las cooperativas cerradas, están vinculadas con la iniciativa de un grupo social claramente definido –empresa, barrio, parroquia, fuerzas armadas, universidades, etc.-, para satisfacer alguna necesidad específica al colectivo de socios. Ejemplos característicos de cooperativas cerradas son: la totalidad de las cooperativas de consumo en Chile, las cooperativas de vivienda cerradas y las cooperativas de veraneo. Las cooperativas abiertas, se caracterizan por que el grupo social al que sirven es dinámico en el tiempo, no tienen vínculos institucionales ni de ningún tipo que los reúna que no sea las necesidades a cubrir por la cooperativa. Los mejores ejemplos en Chile son las cooperativas de vivienda abiertas y principales cooperativas de ahorro y crédito.

- **Según su carácter de importancia económica:** Estas, están señaladas en el artículo 109 de la Ley de Cooperativas como todas aquellas entidades cuyos activos sean iguales o superiores a 50.000 Unidades de Fomento o que tengan más de 500 socios. Como ejemplos tenemos la totalidad de las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas abiertas de vivienda. Hoy existen 165 entidades de este tipo, de las cuales 30% corresponden a entidades de ahorro y crédito (LEY de COOPERATIVAS, 2007).

Para efectos de este trabajo se privilegió como principal criterio el sectorial, presentando los datos debidamente actualizados al 2013 en la tabla 1.

**Tabla 1.** N° de Cooperativas y de Socios agregados por Sector de Actividad

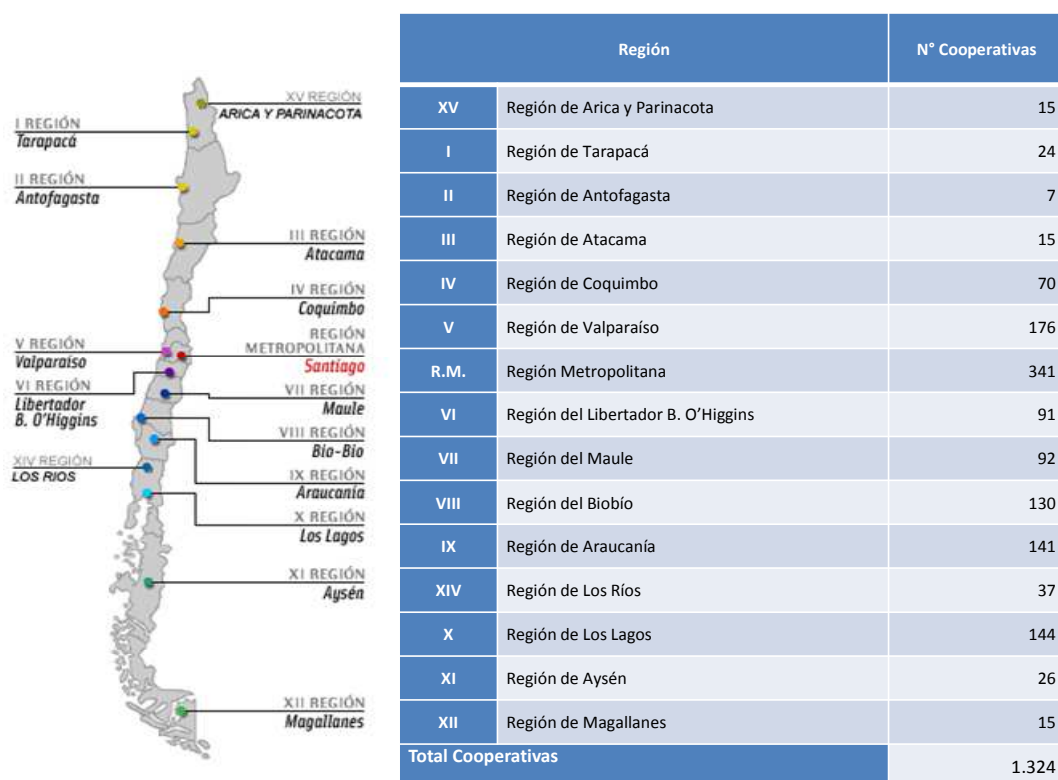
TIPO	ACTIVAS Y VIGENTES
<b>I. SECTOR COOPERATIVO</b>	<b>1324</b>
II.1 COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN	440
III. 1.1. Cooperativas Agrícolas	135
III. 1.2. Cooperativas Campesinas	236
III. 1.3. Cooperativas Pesqueras y Mineras	69
II.2 COOPERATIVAS DE SERVICIOS	635
III. 2.1. Cooperativas de Consumo	26
III. 2.2. Cooperativas Ahorro y Crédito	45
III. 2.3. Cooperativas Vivienda Abierta	7
III. 2.4. Cooperativas Vivienda Cerrada	158
III. 2.6. Cooperativas de Agua Potable	156
III. 2.7. Cooperativas Eléctricas	23
III. 2.8. Otros Servicios	220
II.3 COOPERATIVAS DE TRABAJO	230
II.4. FEDERACIONES Y CONFEDERACIONES	19

*Fuente: Construcción propia, basado en datos del DECOOP (2014)*

El número de cooperativas vigentes al 31 de diciembre del 2013, registradas en el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía<sup>4</sup> es de 2.572. De estas, 1.324 se encuentran vigentes y activas. Su distribución por regiones se muestra en la Figura 4:

<sup>4</sup> Departamento de Cooperativas. Balance de Gestión 2010-2013. Enero 2014.

**Figura 4.** Cooperativas Vigentes y Activas por Región



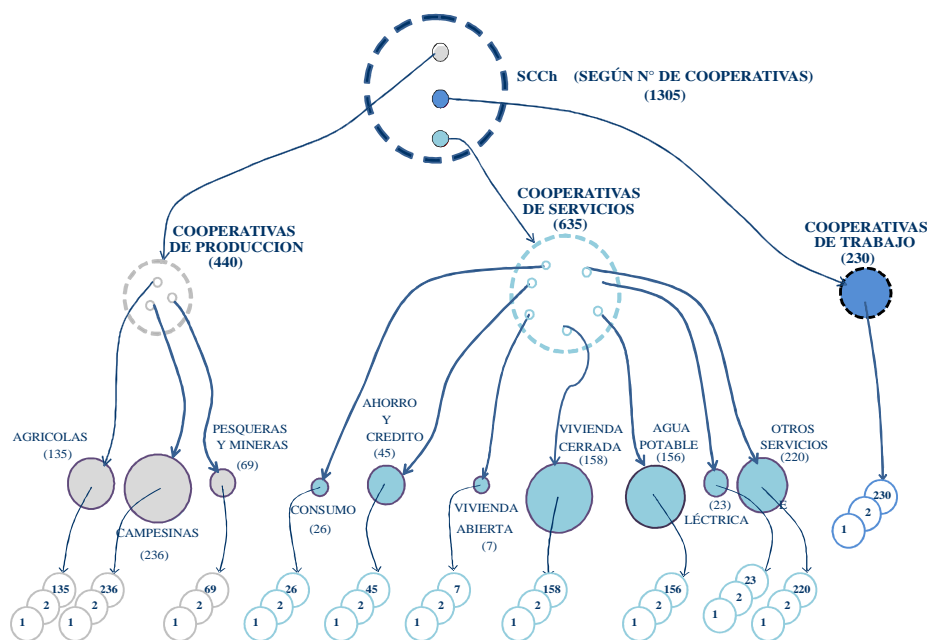
Fuente: DECOOP (2014)

**NIVELES ESTRUCTURALES – DESPLIEGUE DE COMPLEJIDAD DEL SCCh**

Posterior a la adopción de criterios de clasificación, y en base a los datos proporcionados por el Departamento de Cooperativas<sup>5</sup>, se definió como variable de representación y distribución de la complejidad del SCCh el *número de cooperativas*.

Siguiendo tales criterios se construyó la estructura recursiva para el cooperativismo chileno, representado en la figura 5. En la ilustración se configura una cascada de 4 niveles de complejidad, que comienza con el SCCh (Nivel 0). Luego, le siguen los sub-sectores (Nivel 1), integrados por producción, servicios y trabajo. A continuación, continúa en los sub-sub-sectores (Nivel 2), teniendo en cuenta que no existe simetría y que algunos sub-sectores tienen un nivel de desagregación mayor, cual es el caso de las cooperativa de servicio. Finalmente, la recursividad estructural se expande hasta las cooperativas de base como último nivel recursivo.

<sup>5</sup> Cabe señalar que existe un registro de cooperativas en el sitio web del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía [www.decoop.cl](http://www.decoop.cl). Sin embargo, la información aquí utilizada proviene de un informe oficial: Balance de Gestión Departamento de Cooperativas 2010- 2014, aportado por dicha repartición y no del sitio web, debido a que éste presenta algunos errores en sus datos, lo cual se espera sea corregido durante estos próximos meses.

**Figura 5.** Despliegue de Complejidad del SCCh. según N° de Cooperativas

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 5, los círculos representan a las actividades primarias de la organización y sus tamaños son proporcionales al número de cooperativas que integran cada actividad primaria. De ese modo, es posible visualizar el Sector Cooperativo como un todo y la forma en que se va desplegando su complejidad hacia sus subsistemas, luego a los sub-sub-sistemas y así sucesivamente. Estas figuras no muestran jerarquía, sino que un despliegue sucesivo de los subsistemas viables inmersos –en este caso desplegados– en los sistemas viables a los que pertenecen.

Algunos tipos de cooperativas, específicamente las *federativas* fueron excluidas de este análisis, ya que a nuestro juicio ellas, cibernéticamente hablando, no son actividades primarias –o productivas– en tanto no son viables, es decir, no son generadoras (productoras) de la organización. Complementariamente a la labor de las actividades primarias, tales entidades tienen una labor de apoyo a las sinergias operativas, estratégicas y normativas del sector, por lo cual deben ser abordadas junto a los mecanismos de centralización/descentralización, regulación y control del sistema.

En lo relativo a los criterios de *importancia económica* y de *abierto-cerrado*, estos tendrán significado organizacional como propiedades de las cooperativas de base.

Analizando la figura, y considerando la información secundaria recogida (DECOOP, 2014 y el Directorio de Cooperativas del DECOOP), podemos observar que:

**En cuanto a tamaño:** El sector más grande, por el número de cooperativas, corresponde a los servicios. Existen sectores o subsectores que destacan por el número de cooperativas con que cuentan. Ellos son: las cooperativas campesinas, de trabajo, vivienda cerrada, agrícolas y de agua potable, superando las 100 cooperativas.

**Con respecto a número de socios:** Es posible inferir los sectores o subsectores que tienen un importante presencia en el número de socios: consumo (con 129.824) y ahorro y crédito (con 1.238.370 socios).

**En cuanto a concentración de socios (socios/cooperativas):** Si profundizamos un poco más en la comparación de datos, podemos ver que algunos sub- sub-sectores poseen una alta concentración de socios por cooperativas. Entre estos se encuentran: consumo, ahorro y crédito, vivienda abierta, y las cooperativas eléctricas, superando todas ellas los 4000 socios en promedio por cooperativa. Simultáneamente llama la atención la baja cantidad de socios /cooperativa con que cuentan los su-sub- sectores de cooperativas campesinas, pesqueras y mineras, y las de trabajo, las cuales no superan los 10 socios promedio/cooperativa.

**En Estabilidad y Desarrollo:** Algunos sub-sub-sectores cooperativos nacen en períodos muy específicos del desarrollo económico nacional, y luego de la crisis sufrida por el sector en la década de los '80 se mantienen con una cierta inercia, cual es el caso de las cooperativas agrícolas en general. En otros segmentos, en tanto, es visible que luego del periodo de crisis en que fueron perseguidas y golpeadas por la dictadura, comienzan a tomar fuerza renovadora en la actualidad, como ha ocurrido con las cooperativas campesinas, de transporte y las de producción y trabajo. Por otra parte también existen entidades que sin llegar a desarrollarse mantienen su funcionamiento estable, como por ejemplo las cooperativas de Veraneo y de Salud (ambas de servicios). Algunos casos especiales a destacar son las de Vivienda Abierta y de Ahorro y Crédito, que aún en tiempos difíciles tuvieron la capacidad de reconvertirse en organizaciones competitivas.

**Con respecto a la sobrevivencia:** Para dar cuenta de la sobrevivencia, medimos el porcentaje de entidades vigentes y activas en relación con el número total de cooperativas creadas. De esta manera, constatamos un alto porcentajes de sobrevivencia entre las cooperativas *agrícolas pisqueras y vitivinícolas*, como también *las de salud*, con promedios sobre el 60%.

Mayor estabilidad aún alcanzan las cooperativas de *agua potable*, con una sobrevivencia del 81% de las 190 entidades creadas, y las cooperativas *eléctricas* con un 85%. Como contraste, otros subsectores se muestran altamente inestables, entre ellos algunas subcategorías de *agrícolas (hortícola y frutícola, lechera y avícola)*, con un promedio inferior al 30%; lo cual es aún peor en las cooperativas mineras y de consumo, con porcentajes del 4% y 9% de supervivencia respectivamente.

### **4.3. Centralización – descentralización**

En el punto anterior se definieron las actividades primarias del SCCh, y se estudió cómo se despliega su complejidad considerando como variable principal el (número de cooperativas).

En este punto, se pretende analizar la capacidad funcional del sector; entendida como el grado de centralización y descentralización que alcancen las políticas sectoriales. El correcto funcionamiento de la centralización-descentralización sectorial, es de responsabilidad compartida, tanto por las organizaciones representantes del mundo cooperativo (uniones, federaciones y confederaciones), como por los organismos reguladores gubernamentales

Del análisis de la información recolectada en relación a la organización sectorial, notamos una alta fragmentación, lo que debilita la capacidad representativa del SCCh como un todo sinérgico. Algunos sub-sub- sectores del mundo cooperativo chileno han hecho un esfuerzo para organizar su sector, como son los ejemplos de las cooperativas campesinas, agrupadas en CAMPOCOOP, y las de Ahorro y Crédito agrupadas en FECRECOOP. Estos ejemplos desgraciadamente no son replicados por el resto de los sub-sectores.

Barriando la recursividad estructural, partiendo del nivel más bajo de complejidad (las cooperativas de base), podemos encontrar algunos pocos niveles de agregación voluntaria en entidades de segundo grado (como uniones y federaciones), y de tercer grado (en confederaciones). En resumen:

- Existen 15 federaciones activas de las 44 que se han formado. Entre ellas destaca FECRECOOP, que representa a uno de los subsectores más dinámicos del último tiempo: el de Ahorro y Crédito.
- Existen solo 2 confederaciones de las cuatro que se han creado: una que aglutina a las Federaciones Campesinas, y se llama CAMPOCOOP; y la otra, CONFECOOP,

máximo líder “gremial” del cooperativismo Chileno.

- De las uniones, se encuentra activa 1 de 12 creadas.
- De las 6 cooperativas de servicios auxiliares que se han creado, sólo dos permanecen activas, a saber: el Instituto de formación cooperativo ICECOOP<sup>6</sup> y la auditora AUDICOOP. La primera de ellas, dedicada a la formación y consultoría en temas cooperativos y la otra corresponde al único instrumento creado al interior del movimiento cooperativo que se desempeña en actividades de autocontrol y auditoría del sector cooperativo.

Las organizaciones de segundo y tercer grado son vitales para tejer un movimiento cooperativo viable, por lo cual debieran actuar como pilares para la articulación del desarrollo del sector, participando activamente en la generación de estrategias de desarrollo. Por ello, sostenemos que las cooperativas de base deberían invertir esfuerzos en la generación de estructuras que apoyen la representación política, la investigación y desarrollo y otras sinergias imprescindibles para su desarrollo. Esto debe ser diseñado e implementado en todos los niveles recursivos de la estructura sectorial.

La actual arquitectura federativa tiene -desde nuestro punto de vista- falencias sustantivas en su diseño legal que le impiden potenciar las sinergias organizacionales. Si bien las figuras jurídicas posibles para estas superestructuras se encuentran definidas, no es clara la manera en que pueden ordenarse en una lógica orgánica. Se advierte, además, la ausencia de un ente representativo del movimiento en su conjunto.

Desde el ámbito gubernamental, la preocupación por el SCCh, recae en el Departamento de Cooperativas del MINECON, que constituye el principal organismo regulador del Sector. Su rol está establecido por la Ley General de Cooperativas en su capítulo IV, enfocándose en el *“fomento del sector cooperativo mediante la promoción de programas destinados al desarrollo de la gestión y la capacidad empresarial, la dictación de normas que contribuyan al perfeccionamiento del funcionamiento de las cooperativas, el registro de cooperativas vigentes y la supervisión y fiscalización de las mismas”* (DECOOP, 2014). Hoy el DECOOP está en un proceso de reestructuración, el que podría potenciar las

---

<sup>6</sup> ICECOOP promueve y ejecuta actividades de formación de recursos humanos y realiza consultorías a cooperativas, empresas asociativas y pequeños empresarios. Dicta cursos de capacitación, asistencia técnica y asesorías y formación de técnicos en administración.

capacidades de fomento desde el Estado, para con el Sector.

En síntesis, las prácticas de apoyo sectorial necesarias para la viabilidad cooperativa, tanto por parte del Estado como del mundo cooperativo, que debieran permitir: el acceso de las cooperativas a las fuentes de financiamiento, la planificación estratégica del sector, el fomento a la innovación tecnológica y a la creación de nuevas iniciativas cooperativas, se encuentran hoy debilitadas.

#### **4.4. Mecanismos reguladores**

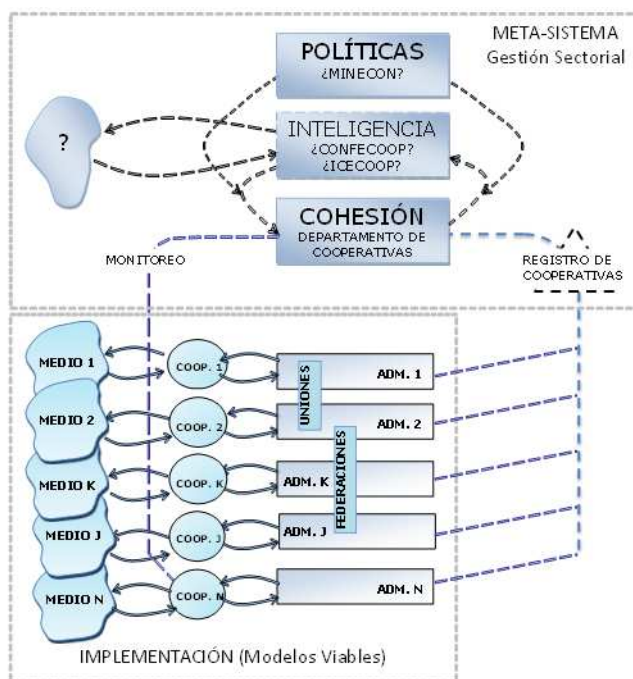
En esta etapa se clausura el diagnóstico del sector analizándose los elementos destinados a lograr una administración eficiente y efectiva. Para ello, proponemos un modelamiento de la estructura organizacional siguiendo la lógica establecida por el MSV. Cabe señalar que tal modelamiento no pretende fijar la estructura final, sino ser una guía que posibilite orientaciones de cambio en la organización de cara al medio externo.

La Figura 6 ilustra el diagnóstico del SCCh desde la perspectiva del Modelo del Sistema Viable. El modelo construido e ilustrado en la figura, representa el nivel de recursión agregado para todo el SCCh.

Dada la fragmentación del Sector, la que debilita su viabilidad, no se justifica construir modelos diagnósticos de los sectores intermedios (sub-sectores y sub-sub-sectores), los que actualmente sólo son agregaciones virtuales lógicas de cooperativas según algún criterio determinado.

Al examinar la figura podemos diferenciar dos áreas de vital importancia para la viabilidad del SCCh: el área de IMPLEMENTACIONES, compuesta por las cooperativas de base que son el objeto de control y desarrollo del sistema, y el área de METASISTEMA, encargada de regular el sector para el cuidado de su viabilidad.

**Figura 6.** MSV para el Sector Cooperativo Chileno



Fuente: Elaboración Propia

### ÁREA DE IMPLEMENTACIONES

En la figura 6, las cooperativas de base están representadas como círculos, cada cual con su entorno relevante dibujado con línea discontinua, y con su administración vista como un rectángulo.

Sin entrar a discutir la viabilidad de las cooperativas de manera individual, podemos notar que en términos operacionales se observan interacciones débiles y en muchos casos inexistentes entre las cooperativas de base, aunque sus entornos económicos, geográficos y tecnológicos puedan estar relacionados. Al nivel de sus administraciones, en algunos casos existe cierta interacción mediante algunas superestructuras, como son las ya analizadas uniones y federaciones, donde algunos grupos han tomado cierta fuerza sectorial, tales como CAMPOCOOP y FECRECOOP.

### ÁREA DE METASISTEMA

- a) *Diagnóstico para el mecanismo de cohesión organizacional* (La relación de operación entre los Subsistemas 1,2 y 3 del MSV).

Desde un punto de vista cibernético, controlar es cuidar la estabilidad y cohesión de las operaciones. En el caso del SCCh, su responsable está claramente identificado y es el Departamento de Cooperativas del MINECON.

El Departamento de Cooperativas, como forma de absorber la complejidad administrativa de las organizaciones mantiene un registro general de éstas, disponible en su sitio web: [www.decoop.cl](http://www.decoop.cl), y que actúa como el principal dispositivo coordinador para el SCCh. Esta coordinación actualmente se encuentra en una interesante etapa de modernización y fortalecimiento de sus funciones, principalmente a través del Programa de Fortalecimiento de la Regulación y Supervisión del Sector Cooperativo Chileno.

b) *Diagnóstico para el mecanismo de adaptación* (La relación de operación entre los Subsistemas 3, 4 y 5 del MSV).

Al estudiar la identidad organizacional concluimos que el SCCh se encuentra fragmentado o más bien desorientado. Estructuralmente, eso tiene relación con el mecanismo de adaptación, que es el dispositivo estructural que da orientación y sentido a las organizaciones en la relación con su entorno relevante.

El mecanismo de adaptación se fundamenta en tres funciones vinculadas entre sí: la función de políticas, preocupada del cuidado por la identidad organizacional del sistema; la de inteligencia, encargada del futuro pesquisando las oportunidades y amenazas en el entorno; y la función de cohesión, que vela por el desarrollo de las fortalezas y la superación de las debilidades para el equilibrio operacional y la eficiencia de la organización.

Con respecto a la función de políticas, advertimos que se encuentra prácticamente abandonada, ya que el MINECON, responsable de entregar las grandes direcciones para el SCCh, en la actualidad focaliza su interés en otras áreas. Un claro ejemplo de ello es el Proyecto de Ley que modificó la Ley General de Cooperativas, que demoró más de una década en su tramitación en el Congreso de la República sin que el ejecutivo le definiera especial urgencia.

Como función inteligencia, las instancias que deberían ser las encargadas de establecer la orientación estratégica del SCCh y conducir su modernización, coordinando los esfuerzos con todos los agentes sociales con vocación de economía social, son el Instituto Chileno de Educación Cooperativa –en adelante ICECOOP-, como Instituto de formación y de estudios

cooperativos, y la CONFECOOP, como principal representante del Sector. Estos organismos llevan a cabo estudios y generan bibliografía, sin embargo, carecen de una actitud más proactiva que los transforme en coordinadores estratégicos. En la actualidad ellos se encuentran faltos de recursos, atrasados tecnológicamente y coartados por la actual legislación.

Sumado a las falencias propias de las funciones de políticas, inteligencia y cohesión sectoriales, se encuentra la falta de solidez estratégica entre estos componentes. Creemos que una vía para la superación de esta realidad es la generación de un plan estratégico o lineamientos estratégicos del sector por parte del conjunto de actores relevantes involucrados. Múltiples mecanismos se pueden utilizar para estos fines: seminarios sectoriales de discusión y acuerdos, comisiones de alto nivel que establezcan las líneas estratégicas para el sector, o también la generación de un equipo técnico que establezca un plan base para discutirlo e implementarlo sectorialmente.

Como podemos notar, desde un contexto de viabilidad, la estructura actual del SCCh no permite un accionar saludable. Muchos integrantes del entorno cooperativo, tenían puestos los ojos en que la nueva ley sería la solución para el sector. Los hechos están mostrando que no; la ley permita algunos alivios al estrés que vive el sector en la actualidad, sin embargo, la estructura organizacional del SCCh requiere modificaciones sustanciales que fortalezcan su orgánica, especialmente en lo que dice relación con la adaptación y el desarrollo.

## **5. ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL SCCh**

Establecimos la implementación de ciertas pautas de actuación en el corto plazo, denominadas “acciones organizacionales” en cuatro ámbitos específicos para la viabilidad sectorial, a saber: en las políticas, en el ámbito de la identidad, la inteligencia, y la cohesión organizacional. El propósito de plantear acciones organizacionales es darle clausura sistémica a las orientaciones estratégicas, proveyendo de la capacidad funcional necesaria para conseguir una adaptación dinámica del Sector. Entre estas acciones enfatizamos:

- **Identidad.** La implementación de acciones concretas para fortalecer y visibilizar al sector corresponde tanto a las cooperativas de base, como a los órganos colegiados y al Departamento de Cooperativas.

Respecto a las cooperativas de base, si bien es difícil –y poco asertivo- establecer acciones estandarizadas, ya que ello dependerá de las características económicas y socio-demográficas de cada una, en términos generales se considera pertinente masificar entre el mundo empresarial (micro.-pequeña y gran empresa) los beneficios del modelo cooperativo en términos organizacionales y económicos. En cuanto a los órganos de representación, sus actividades promotoras de identidad se relacionan con la organización de actividades de difusión por una parte, de capacitación por otra, de manera autónoma mancomunada con sus cooperativas afiliadas y con el Departamento de Cooperativas.

- **Inteligencia.** Al estudiar el SCCh advertimos el grado de desarticulación que caracteriza su actual estructura federativa, lo que constituye un factor inhibitorio para canalizar cualquier estrategia de desarrollo debido a su baja capacidad funcional. Al respecto, se propone la realización de análisis evaluativos y propositivos del Sector sistemáticamente. Estas actividades deben ser asumidas tanto por el macro- organismo de representación, como por las entidades de servicios auxiliares, a saber:

La COONFELOOP, debería ser el articulador de este grupo y le cabe la representación frente al mundo político. Para ello debe relacionarse con el MINECON, los partidos políticos, parlamentarios y organizaciones internacionales -como la ACI y otras-.

El ICELOOP, tendrá un rol coordinador y aglutinador de las instancias de formación, educación e investigación; para ello debe mantener continuas relaciones con centros de formación superior, medio y básico, para abrir la educación y la investigación cooperativa a la ciudadanía. Debe buscar programas de difusión cooperativa, mediante libros, revistas y folletos. Además, en conjunto con las Universidades desarrollar programas como: seminarios, cursos formativos y concursos acerca de emprendizaje cooperativo.

El Instituto de Auditoría Cooperativo –AUDICOOP- cumplirá el rol técnico-económico, y debe proveer capacidad de innovación. Para ello, deberá administrar una cartera de consultores que ofrezcan servicios de desarrollo empresarial cooperativo.

Algunos aspectos importantes de tener en cuenta en el entorno cooperativo son: *ámbito tecnológico*, entendido como potenciamiento de la innovación y de la capacidad emprendedora; *ámbito financiamiento*, ocupado de la búsqueda de recursos y/o oportunidades de negocios para el Sector; *ámbito legislativo*, relativo a las necesidades normativas y sus posibles adecuaciones; *abordaje de nuevas temáticas de creciente*

*relevancia social*, tales como medio ambiente y recursos naturales, reivindicaciones étnicas e igualdad de oportunidades para grupos vulnerables.

- **Cohesión.** Apoyar la función de cohesión que le corresponde al Departamento de Cooperativas. Esta Oficina Ministerial debe mantener la cohesión para el SCCh y procurar las sinergias sectoriales.

Para hacerlo, el DECOOP cuenta con una Unidad Legal y de Registro y Archivos, que debe potenciarse tecnológicamente y mantener actualizada y normalizada la información existente. Cabe señalar que estas acciones permitirán a la vez alimentar a la investigación aplicada sobre el Sector.

Además de las labores de coordinación, el Departamento lleva a cabo auditorías que verifiquen la información reportada por los canales coordinadores. Respecto a ello, cabe señalar que a la fecha se están desarrollando estudios en el área de supervisión, que debieran decantar en modelos de fiscalización más simples y transparentes que faciliten tanto la gestión del DECOOP como de las propias cooperativas auditadas.

- **Políticas.** En el ámbito de las políticas se advierte la necesidad de mayor presencia del Ministerio de Economía en dos ámbitos: en el reconocimiento de la responsabilidad que le cabe en generar políticas fortalecedoras del SCCh; y en el otorgarle mayor visibilidad al cooperativismo y a la economía social como una alternativa válida y un factor estratégico para el desarrollo económico

Una última acción organizacional propuesta en el ámbito de las políticas dice relación con la creación de una instancia coordinadora de estrategias, que denominamos “Consejo Superior de Cooperativas”. Esta propuesta surge tras el análisis general del sector, y de la constatación de que la inexistencia de un órgano interinstitucional que se encargue de que las orientaciones de futuro que se construyan sinérgicamente desde la política pública y desde las necesidades de las cooperativas de base. A partir de estas verificaciones, si bien valoramos positivamente los esfuerzos del DECOOP a través del Programa de Fortalecimiento de la Regulación y Supervisión del Sector Cooperativo Chileno, hacemos ver la necesidad de una instancia legitimada que dinamice las actividades del Sector como un proceso, y no como ejercicios aislados y fragmentados.

Se propone que esta instancia público-privada esté constituida por los principales actores del movimiento cooperativo, tales como: un representante ministerial; los Directores de CONFECOOP, ICECOOP y AUDICOOP; el Director del Departamento de Cooperativas; representantes de las cooperativas de base por subsectores; representantes del poder legislativo. En lo jerárquico, esta unidad deberá ser autónoma con respecto al Poder Ejecutivo, aunque respetuosa de la Ley y de las políticas sectoriales dictadas por el MINECON. Se plantea una estructura liviana, cuyo financiamiento provenga de las entidades participantes, al menos hasta que probada su eficacia, se adscriba a la norma jurídica.

## **6. CONCLUSIONES**

### **6.1. Comentarios sobre la viabilidad del sector**

En relación a la caracterización del objeto de estudio, se pudo definir una sintomatología del SCCh en que destacaron factores tales como: un conflicto valorativo entre competitividad y cooperación al interior del mundo cooperativo; la indiferencia del mundo político y legislativo con el sector; el nacimiento del *nuevo socio cooperativo* –como aquel que solo busca ser servido por el sistema, sin comprometerse-, y el individualismo institucional –comportamiento competitivo entre las cooperativas-.

Del estudio del Sector Cooperativo Chileno –SCCh-, se concluyó con un modelo diagnóstico de su viabilidad. Nos muestra una organización con: una identidad débil –se nota un sector desconcertado-, alta fragmentación, heterogeneidad estructural –en términos de complejidad-, una regulación pobre, poca capacidad de adaptación y ausencia de políticas claras por parte del Gobierno.

Siguiendo con lo anterior, consideramos que uno de los aportes más relevantes del enfoque teórico y metodológico de la investigación realizada tiene que ver con que observa desde el sustento de la viabilidad del sistema. Esto supera las instancias que se enfocan en lo descriptivo analítico que no solamente diagnostican dificultades y oportunidades en torno a las debilidades y fortalezas de la entidad bajo estudio. Sino que a partir de un análisis de los diversos discursos – formales y subjetivos – ofrece una propuesta estratégica concreta en torno a los pasos a seguir por parte del sector.

## **6.2. Caracterización de la situación problema**

En relación a la caracterización del sector se pudo identificar 3 ámbitos que orientan la propuesta de comentarios, soluciones y recomendaciones. Estos son; estructura, regulaciones e intercooperación.

### Estructura

- Desde un contexto de viabilidad, se pudo notar que la estructura actual del SCCh no permite un operar saludable. Al respecto se esperaba que la nueva ley fuera una solución, sin embargo ésta no incorpora modificaciones profundas que fortalezcan su orgánica, en especial lo que refiere a adaptación y desarrollo
- Potenciar el liderazgo del sector, tanto hacia las cooperativas de base, como en las relaciones con el mundo político, legislativo y gubernamental.

### Regulaciones

- Potenciar las capacidades de gestión de las empresas cooperativas mediante la incorporación de instrumentos y prácticas de innovación tecnológica, planificación estratégica, comunicación con el medio, y sistemas de administración eficientes.
- Potenciar las capacidades de gestión de las empresas cooperativas mediante la incorporación de instrumentos y prácticas de innovación tecnológica, planificación estratégica, comunicación con el medio, y sistemas de administración eficientes.

### Intercooperación

- Potenciar la educación cooperativa, en especial en un sentido valórico, técnico y de intercooperación. En este sentido es importante trabajar, formativa y culturalmente, el compromiso y participación de los socios cooperativistas, tratando de disminuir el fenómeno del *nuevo socio*. Del mismo modo, estudiar y promover los mecanismos de participación económica y en la gestión de los trabajadores asalariados del mundo cooperativo de servicios.
- Fomentar la intercooperación como una práctica fundamental para la viabilidad cooperativa. Esto, con el fin de recomponer el Movimiento Cooperativo en Chile-, y de generar sinergias de negocios

- Generar redes de influencia dirigidas a ganar posiciones frente al mundo financiero y a los organismos de fomento estatal. Del mismo modo, se deben idear lazos importantes con las Cooperativas de Crédito, especialmente con las más poderosas para avanzar en una estrategia de Banco(s) Cooperativo(s), que puedan apoyar desde una mirada de Economía Social, el desarrollo del SCCh.

### **6.3. Diagnóstico organizaciones**

Al revisar el sector cooperativo y las organizaciones que lo conforman, se puede observar que existen ciertos elementos que constituyen un desafío para el desarrollo del sector.

En relación a prácticas cotidianas, se observa que las prácticas empresariales se centran en la satisfacción de un grupo dentro del sector, en vez de orientarse a permitir eficiencia y efectividad para extenderse a un mercado competitivo.

En general se reconoce que el SCCh se presenta como uno donde se puede reconocer su funcionamiento, aun cuando se presenta como sumamente heterogéneo. Por lo mismo, cualquier incidencia o cambio orientado hacia el sector debe considerar la complejidad del mismo.

Considerando lo anterior se puede observar también que es sector que encuentra organizacionalmente fragmentado y que esta actual estructura no permite un accionar saludable.

### **6.4. Aportes y consideraciones teórico- metodológicas**

Para estudiar el SCCh -un sistema de actividad humana que por su heterogeneidad y el estado de fragmentación en que se encuentra, posee una gran complejidad empresarial y cultural- fue necesario abrir la mente a la gran variedad de percepciones que los distintos observadores tienen al respecto, para, a partir de este mapa de ideas, interpretar el espíritu de convergencia que da sentido al sistema como una totalidad.

Al respecto el enfoque teórico metodológico de la investigación resulta pertinente y compatible con el caso de estudio; una mirada holística y no reduccionista permite abordar un sector económico que presenta múltiples realidades y problemáticas. Junto con lo anterior, este enfoque permite ir más allá del estudio fenomenológico; donde la caracterización y

descripción son un aporte pero no necesariamente ofrecen una solución contundente para generar cambios y superar las debilidades.

Así, se buscó estudiar el Sector Cooperativo Chileno como una organización de actividad humana, viva, que se ve enfrentada a cambios y realidades socio históricas que son multicausales; y al mismo tiempo presenta una complejidad interna que debe ser abordada desde una mirada holista.

También, fue adecuado incluir elementos de la cibernética organizacional, tanto en lo relativo a contar con un modelo poderoso que diera las referencias para el modelamiento, como por el método de estudio VIPLAN, el que guió la secuencia de pasos para el estudio de la viabilidad organizacional.

Esta proposición teórico-metodológica, permitió dejar expuesto un mecanismo de estudio para el SCCh, el que queda a disposición de los estudiosos del cooperativismo, tanto para replantear el diagnóstico, como para intervenir las demás recursiones, llegando incluso si fuese deseable, hasta las propias cooperativas de base.

El uso del Modelo del Sistema Viable –MSV- como referencia estructural y el VIPLAN como método de estudio, aplicado a un Sector económico, representó un desafío metodológico, ya que las orgánicas sectoriales suelen ser poco estructuradas y los límites de participación de sus actores bastante difusos. Sin embargo, y a pesar de las dificultades, quedó demostrado que la metodología propuesta puede ser una importante ayuda para estudiar y estructurar organizaciones de carácter sectorial y federativas.

Al respecto se puede decir que, desde la perspectiva teórica metodológica utilizada, los principales aportes del estudio son:

- A. Presentamos una metodología novedosa para el estudio de organizaciones complejas, la que permite abordar una amplia gama de fenómenos organizacionales, ya que la única exigencia requerida es que persigan ser viables.
- B. Entregamos un modelo diagnóstico del SCCh, el que además de darles estructura –desde una mirada global- denuncia sus debilidades actuales.
- C. Proponemos un modelo que permitiría recomponer, con un sentido estratégico el SCCh.

Por otro lado, este trabajo, entendido como un proceso que nos posiciona en el trabajo acerca de la economía social en general y del cooperativismo chileno en particular, nos abre una serie de opciones y desafíos para la investigación futura. Algunas de las líneas de investigación que se derivan del trabajo son:

- I. “Estudio de la viabilidad de los subsectores cooperativos chilenos”. Esto, como la posibilidad metodológica de efectuar el mismo procedimiento diagnóstico que realizamos, abarcando los subsectores cooperativos.
- II. “Emprendizaje cooperativo”. Esta línea de trabajo, se orienta a investigar en un sentido de investigación-acción, prácticas empresariales novedosas y efectivas en un contexto cooperativista sustentado desde la base social.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE (2002) *Modifica la Ley General de Cooperativas*. Biblioteca Electrónica del Congreso Nacional Diario Oficial 04 de noviembre, 2002. Disponible en Internet: <http://www.bcn.cl>.
- BEER S. (1985) *Diagnosing the system for organizations*. Décima edición. Chichester: Wiley. 152 p. ISBN: 0471906751.
- CHECKLAND, P. y POULTER, J. (2009) *Soft Systems Methodology: Método radical para integrar actividades organizativas*. Milrazones. p. 192. ISBN: 8493755218.
- DECOOP. (2014) *Balance de Gestión Departamento de Cooperativas 2010-2014*. Unidad de capacitación, estudio y difusión, Departamento de Cooperativas. [Publicación Interna].
- DEL CAMPO, P. y RADRIGÁN, M. (1998) *El Sector Cooperativo Chileno: Tradición, Experiencias y Proyecciones*. CONFECOOP – CCA, Santiago de Chile.
- ESPEJO, R., SCHUHMAN, W., SCHWANINGER, M y BILELLO, U. (1996) *Organizational transformation and learning*. 1º Edición. Londres. Editorial Wiley. p. 364. ISBN: 0471961825.
- ESPEJO, R. BOWLING, D. y HOOVERSADT, P. (1999) The viable system model and the Viplan Software. *Kybernetes: The international journal of systems, cybernetics and management science*. Vol. 28, N° 6/7, pp. 661 – 678. Disponible en Internet: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=875824>. (ISSN: 0368-492X) DOI: 10.1108/03684929910282944.

- ESPEJO R. (2003) *The Viable System model: a briefing about organisational structure*. SYNCHO Limited. [en línea] Syncho Research & Dissemination on Managing Complexity. [23 de enero de 2012] Disponible en Internet: <http://www.syncho.com/pages/pdf/INTRODUCTION%20TO%20THE%20%SYSTEM%20MODELS3.pdf>.
- ESPEJO, R. y REYES, A. (2011) *Organizational System: Managing Complexity with the Viable System Model*. 1ª edición. Londres. Springer Science & Business Media. p. 276. ISBN: 3642191091.
- ESPEJO, R. (2015) An Enterprise Complexity Model: Variety Engineering and Dynamic Capabilities. *International Journal of Systems and Society*, Vol. 2, N° 1, pp 1-22. DOI: 10.4018/ijss.2015010101.
- LÓPEZ GARAY, H. (1995): Proyecto de una plataforma de base para pensar sistémicamente el problema del desarrollo de América Latina. *Sistémica' 94*, Instituto Andino de Sistemas. pp. 265-294.
- LÓPEZ GARAY, H. (1997): En busca de paradigmas socio políticos alternos para América Latina: una reflexión sistémica preliminar. I Coloquio Ibero-americano sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad, Santiago de Chile. p. 20.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA (2006) *Panorama general del sector cooperativo chileno*. Departamento de Cooperativas. Unidad de Fomento, Capacitación y Estudios. [Comunicación privada].
- MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y RECONSTRUCCIÓN (2007) *Ley General de Cooperativas*. Decreto Supremo 502 de 1978 fija texto de la Ley General de Cooperativas.[en línea] Ley 20190 del 05.06.2007. Biblioteca Electrónica del Congreso Nacional. Disponible en Internet: <http://www.bcn.cl>.
- MEDINA, E. (2013) *Revolucionarios Cibernéticos: Tecnología y Política en el Chile de Salvador Allende*. LOM Ediciones. p. 358. ISBN: 9560004352.
- MORGAN, G. (1999) *Imagin-i-zación*. Granica. p. 456. ISBN: 8475777686.
- NARVARTE, P. (1995) Metodología sistémico-cibernética para la flexibilización de organizaciones públicas: el caso de una unidad académica en el contexto universitario chileno. *SISTÉMICA'94*, 2da. Conferencia Internacional de Trabajo del Instituto Andino de Sistemas (IAS). Primera Edición. Lima, Perú. Ediciones IAS. p. 296. ISBN: 8460527921.

- NARVARTE, P. (2002) *Estudio de la Organización Cooperativa como un Sistema Viable: la Experiencia de Mondragón como una Referencia Estratégica para el Desarrollo del Sector en Chile*. Tesis doctoral, Mondragón Unibertsitatea.
- NARVARTE, P., IBARRA, E. y BAEZA, K. (2002) Metodología para el desarrollo de proyectos asociativos. En MARTÍ, J.P., PÉREZ DE URALDE, J.M.(coord.) *La Autonomía y la Autogestión en las Cooperativas. Herramientas y metodologías para su desarrollo*. Divina Pastora Fundación. pp. 34-45. ISBN: 84-693-6066-8.
- NARVARTE, P. y RODES, D. (2004) Expresión de la situación problema para el sector cooperativo chileno: una aproximación sistémica. *Revista de Cooperación Internacional de la ACI (Asociación Cooperativa Internacional)*. Vol. 37, Nº 1- 2004, pp. 7-22.
- NARVARTE, P. (2006) La Experiencia Cooperativa de Mondragón: estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 54, pp. 231-255.
- NARVARTE, P., CASTILLO, C. y TORRES, N. (2006) Estudio de la Viabilidad Organizacional del Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en Chile. *1er Coloquio Internacional de la Red RULESCOOP*, Universidad de Bretagne Occidentale, Brest - Francia, 2006. 14 pgs.
- NARVARTE, P., ÁLVAREZ, S. y BAEZA, K. (2014) Reflexión Sistémica del Fenómeno Económico: Propuestas para entender la Crisis. En FAJARDO, G., SENET, M. J. (Coord.). *Economía Social: Identidad, Desafíos y Estrategias*. CIRIEC- España. pp. 141-152. ISBN: 8494126017.
- PEREZ, E., RADRIGÁN, M. y MARTINI, G. (2003) *Situación actual del cooperativismo en Chile*. Santiago, Chile: Pro-Asocia- Universidad de Chile, p. 79.
- RODRÍGUEZ, R. (1994) *La sistémica, los sistemas blandos y los sistemas de información*. Primera Edición. Lima, Perú: Universidad del Pacífico. p. 159. ISBN: 8489293.

***EL CONTEXTO Y EL CENTRO RESIDENCIAL PARA LAS  
PERSONAS ADULTOS MAYORES EN COLOMBIA Y ESPAÑA.  
LA EMPRESA SOCIAL UNA ALTERNATIVA PARA EL  
BIENESTAR***

POR

Lourdes OSORIO BAYTER<sup>1</sup> y

Francisco SALINAS RAMOS<sup>2</sup>

**RESUMEN**

La protección a los adultos o personas mayores se ha convertido en una política de Estado, esto debido al creciente registro de vulneración de los derechos de los mismos. Por lo tanto, conocer estas políticas gubernamentales y sociales que se encuentran vigentes, también el actual sistema de seguridad social y su cobertura para ésta población tanto en España y Colombia, así como su contexto legal y social, además de identificar los espacios donde un adulto mayor encuentra la alternativa de vivir y compartir sus años longevos, ya sea en los llamados hogares geriátricos, residencias o centros de atención a mayores, como también el papel que las empresas solidarias juegan en la oferta y demanda de un mercado donde el segmento del adulto mayor de acuerdo a las necesidades en este contexto, genera mayores demandas de productos y profesionales especializados con sentido social. Este tejido de relaciones en pro del Bienestar hacía el adulto mayor, conlleva a presentar los resultados parciales de una investigación realizada en hogares o residencias para personas mayores ubicados en Ávila, Madrid y Santiago de Cali.

**Palabras Clave:** envejecimiento, personas mayores, residencias, hogar geriátrico, bienestar social, política social, empresas solidarias.

**Claves ECONLIT:** A100, E270, J110, J140.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Occidente. Dirección de correo electrónico: [leosorio@uao.edu.co](mailto:leosorio@uao.edu.co).

<sup>2</sup> Universidad Católica de Ávila. Dirección de correo electrónico: [francisco.salinas@ucavila.es](mailto:francisco.salinas@ucavila.es).

## THE CONTEXT AND THE RESIDENTIAL CENTER FOR THE ELDERLY IN COLOMBIA AND SPAIN. THE SOCIAL ENTERPRISE ONE ALTERNATIVE FOR WELFARE

### ABSTRACT

The protection to the older people or elderly adults (EA) it has turned in a state policy, there is an increased number of registers due to the violation of these rights. Due to this it is important to be informed about social politics that are still being used and to the types of populations it is applied to, referring to Spain and Colombia in social and legal aspects. Also, identify the spaces where an elderly adults finds an alternative to live and share their elderly age is the geriatric homes, residencies or centers of attention to the older, as also the role that the solidarities companies are playing in the offer and demand in a market where the target of the elderly adults, agree with their necessities in this contexts generates a bigger demand of products and specialized professionals with social sense. This tissue of relations in favor the well-being toward elderly adults s carries to presenting the partial results of an investigation realized in homes or residencies to elderly adults situated in Ávila, Madrid and Santiago de Cali.

**Keywords:** aging, elderly, nursing, nursing home, social welfare, social policy, Social enterprise.

### 1. INTRODUCCIÓN

Según estudios demográficos de Naciones Unidas (2002), los adultos mayores (AM<sup>3</sup>) son el grupo que crece más rápidamente en la población. En el año 2000 el mundo tenía 590 millones de personas de más de sesenta años de edad y para el año 2025 se proyectan 1100 millones, con un aumento del 224 % en relación con las cifras de 1975, es decir que el crecimiento de esta población en el año 2025 llegará a ser cuatro veces mayor a lo esperado. Esta traslación social, no puede pasar desapercibida por los poderes públicos ni por las empresas sociales, puesto que aquí se vislumbra un gran potencial de mercado para el presente y el futuro inmediato.

---

<sup>3</sup>En el artículo se utilizará indistintamente las expresiones “adulto mayor” y “persona mayor”, el primero más usado en Colombia y el segundo en España, identificado con la sigla: AM.

La información que se presenta a continuación forma parte de los resultados de estudios realizados por los autores, esencialmente en una perspectiva política, legal y social comparativa en Ávila, Madrid (España) y Santiago de Cali (Colombia), enfocado al contexto de los AM y las residencias para adultos mayores, en adelante RAM, de estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 (medio y alto).

Algunos de los datos que describiremos, forman parte de los resultados de uno de los estudios<sup>4</sup> efectuado entre el 2013 y 2014, con una muestra de 27 residencias en Santiago de Cali (la mayoría fundaciones), 8 en Madrid y 4 en Ávila (las 12 pertenecientes a la Federación Lares), donde se aplicaron encuestas a residentes (60 en Cali) y a 30 familiares del AM (18 en Cali y 12 en Madrid y Ávila), además de 34 entrevistas en profundidad a encargados o administradores de RAM (22 en Cali y 12 en Madrid y Ávila). Igualmente, a través de la recolección de información secundaria, en el presente documento abordaremos un esbozo tanto del marco institucional de las políticas sociales y la protección social hacia la población del AM en ambos países, como también, acerca del bienestar de éste segmento, según la estructura organizacional predominante en los hogares que lo acogen. Por último, se cierra con un apartado que muestra la importancia de la empresa de estructura social (cooperativas, fundaciones, otras) y su incidencia en la calidad de vida de éste grupo poblacional.

El interés por el tema del AM, su relación con las políticas sociales y la empresa social, se debe a que éste segmento creciente y con poder adquisitivo, pueden ser hoy en día para las empresas, las nuevas estrellas del mercadeo para el entorno empresarial, ya sea por los productos que se adquieren en las residencias especializadas para ellos o porque se demanda mayor número de servicios según la estructura organizacional, siendo así un claro mercado objetivo identificable para las empresas sociales considerando el acelerado crecimiento de esta población. Claro está, que también depende del contexto político-social donde estén ubicados.

---

<sup>4</sup> “Variables de Influencia en la Preferencia y Lealtad de Marca, en Residencias de Adultos Mayores. Un Análisis Social Comparativo Entre Ávila–Madrid (España) y Santiago de Cali (Colombia)”. 2013-2014. Documento que pretende entre otros: a) Analizar la realidad social y económica de los AM de Cali, Madrid y Ávila; b) Informar sobre los servicios sociales y asistenciales ofrecidos al AM en las residencias de ambos entornos y c) Conocer los comportamientos del AM ante determinadas imposiciones de marcas. Estudio exploratorio que aborda 4 públicos con entrevistas en profundidad y encuestas: a) Profesionales especializados de las Residencias; b) Familiares del AM de las Residencias, c) Personas AM residentes en los Centros y d) Expertos en publicidad. Aplicado en Residencias de estrato socioeconómico 3, 4, 5 y 6 de tres ciudades de Colombia y España.

Es así como, generar estrategias de mercadeo innovadoras y llamativas para éste segmento se convierte en una propuesta competitiva en el entorno del mercado; lo que justifica investigar más profundamente sobre el macro y micro entorno de este nicho. Adentrándonos en el contexto de la economía social, en los servicios de bienestar social y en particular el sector socio-sanitario, que para efectos de la investigación realizada y que abordamos en éste artículo mostrando parte de los resultados, conllevará muy seguramente, a la toma de decisiones o aprendizaje de la adecuada gestión de las viviendas/residencias para los AM, así mismo las federaciones del tercer sector o las asociaciones de cooperativas ven como una oportunidad de fortalecimiento y promoción hacia dicho segmento de población. También, los profesionales encargados de señaladas estructuras, podrán hacer útil la información resultante de éste documento, ya sea para intervenir de manera integral en el AM en relación a los servicios que prestan en pro de las deseos, necesidades y preferencias del AM y sus familiares; así como en la forma de organización (colaborativa o de asociación) según las características del entorno, para un aprovechamiento más óptimo de éste segmento, su experticia y la proyección de una mayor calidad de vida de los mismos.

## **2. LA PERSONA ADULTO MAYOR Y SU CONTEXTO**

El crecimiento actual del gasto y de la población AM se convierte en un reto para el área de mercadeo de las empresas, pero también de los gobiernos; está demostrado que éste segmento tiende a ser cada vez más voluminoso y decisivo en los mercados. Los usuarios pagan por productos *Premium* a cambio de calidad y beneficios para la salud, y como tal tienen un marcado crecimiento del gasto, utilizando una parte importante de su ingreso en la satisfacción de sus diversas necesidades.

A diferencia del sentir del Estado, el AM para la empresa no se observa como un problema del envejecimiento, pues debido a su importante consumo de servicios médicos, dependencia, autonomía en la toma de decisiones en la compra de productos y deseo de bienestar en general, se proyecta como una población potencial, para atender con soluciones estratégicas de mercadeo, innovación empresarial y sentido social.

Para manejar la creciente demanda de productos y servicios que solicitan los AM es preciso tratarlos de manera específica a cada necesidad, contribuyendo de forma ética y real con oferta de productos en un entorno organizacional óptimo, que contribuyan para un envejecimiento que garantice la mejor calidad de vida posible. Por lo tanto, el entorno

socioeconómico donde el AM vive hoy requiere de un enfoque más óptimo y solidario, que conduzca a la construcción de calidad de vida para éstas personas que muy bien pueden ser mentores de nuestra sociedad. Es así como, pensar en una organización solidaria más estructurada en las residencias de ésta población, para el caso colombiano, puede llegar a ser una de las formas de lograr un modelo económico y de mercado que incorpore el desarrollo social y mayor autonomía, minimizando los impactos negativos que dejan las políticas sociales en este segmento, y de esta manera rescatar esa sociedad más humana, más integradora, más optimista y más estable.

## **2.1. La residencia y el adulto mayor**

La **población adulto mayor**, también llamada de la Tercera edad o personas mayores, según el contexto, hace referencia a los hombres y mujeres mayores de 60/65 años. Las mujeres tienen mayor esperanza de vida que los hombres en todas las regiones del mundo, esta diferencia es más pronunciada en los países desarrollados. La sociedad está envejeciendo, las personas de más 60 años son más numerosas que los menores de 14. En Estados Unidos y Japón, la esperanza de vida está por encima de los 80 años; En Colombia está situada en los 75 años. En España<sup>5</sup> el envejecimiento de su población se debe entre otros motivos a la baja tasa de natalidad, al aumento de la esperanza de vida, y a los avances de la ciencia. Entre tanto en Colombia el inicio de la baja de la natalidad a fines de la década de los 60 puede definirse como primera fase de transición demográfica. En los próximos 50 años se espera que este proceso se profundice y llegue a completar dichos cambios. Partiendo de 1950 con una natalidad cercana a los 7 hijos por mujer, dicho indicador se redujo en un tercio hasta el año 2000, lo que significa la tasa de natalidad actual de 2.4 hijos. El descenso continuará y hacia 2050 el nivel de reemplazo se reduciría a un tercio del nivel que tuvo 100 años atrás.

Entre tanto las **residencias/viviendas** que acogen al AM en Colombia, se les conoce como hogar geriátrico<sup>6</sup>, también en España, hoy en día “...son considerados establecimientos residenciales para personas mayores que tienen como fin brindar servicios de alojamiento, alimentación, higiene, recreación activa o pasiva y atención médica y psicológica no sanatorial al AM de 60 años, en forma permanente o transitoria, a título oneroso o gratuito.”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> La población española será la más anciana en toda la UE en el 2050. [en línea] elmundo.es. España: 2005, disponible en internet: <http://www.elmundo.es/elmundo/2005/04/08/sociedad/1112964344.html>

<sup>6</sup> En España esa expresión se utilizó en los siglos XVIII y XIX.

<sup>7</sup> CEDOM. Dirección general centro documental de información y archivo legislativo. sección 9: de la sanidad educación y cultura. Buenos Aires, [en línea], 2008 [citado 19 Agosto 2011] disponible en <http://www.cedom.gov.ar>.

Este tipo de residencias se conciben dentro de los servicios sociales, que se utilizan para describir aquellas actividades organizadas, cuyo objetivo es ayudar a la adaptación mutua entre los individuos y su ambiente social. Son organizaciones que nacen y se desarrollan bajo concepciones de acogida y de servicios asistenciales, es a mediados del siglo XX cuando se incorpora el concepto de rehabilitación; a partir de la década del ochenta se orienta hacia el servicio de la salud y calidad de vida del AM. Los tipos de residencias que se conocen son: “hogar día” o “centros día” y “Hogar Residencial”.

Según lo hallado en el estudio realizado en las residencias para AM en Cali, no se tiene definida una estructura holista o formal como tal que permita tener un sistema de relaciones formales o sistémicos establecidos. Una estructura departamentalizada, matricial, híbrida, tampoco se encontró; la estructura lineal es la más cercana a lo que se conoce de los esquemas organizacionales. Todas, incluyendo las de España, se caracterizan por la estructura simple, gestionada en su mayoría, por los mismos fundadores, la contabilidad y procesos son sencillos y la autoridad está centrada en una sola persona. De aquí que la estructura organizacional en dichas residencias, en su mayoría, se configuran en sistemas rígidos, donde la pasividad, la despersonalización y el quietismo son los rasgos más destacados, claro está que también están los de sistemas flexibles, donde la actividad, la participación, el respeto por el individuo se constituye en la base de una tarea de constante cambio y ajuste al medio. Funcionan tanto en la figura pública bajo la tutela del Estado, como privada, ya sea con ánimo o sin ánimo de lucro; siendo las más predominantes en Colombia frente a España<sup>8</sup> las fundaciones/hogar geriátrico, de tipo privado y sin la filosofía de lo que significa una empresa social, pero tampoco se visualiza asociatividad entre las mismas, como sí sucede en España con la Federación Lares.

La dirección y gestión de las residencias y centros asistenciales está abocado a brindar al AM un servicio especializado para mejorar o mantener su capacidad de atención en las diferentes áreas y así, el residente logre una mayor calidad de vida y un ambiente de hogar. Los hogares/residencias de la muestra en el estudio, cumplen con las normas establecidas en cuanto a la accesibilidad arquitectónica, para que ésta población pueda conservar su independencia y su propia autonomía, minimizando los riesgos de accidentes y aumentando

---

<sup>8</sup> Las residencias de personas mayores en España, sean de titularidad pública o privada –de mercado o solidaria-, responden a unos criterios preestablecidos en las normas de la administración pública, cuyas exigencias son de obligado cumplimiento, como tener una ratio determinada de personal según el número de residentes y su grado de dependencia, la profesionalidad y cualificación de las diferentes categorías del personal, etc. En definitiva, en el funcionamiento del día a día se tiene muy en cuenta los derechos y autonomía de las personas mayores residentes en dicho habita.

en ellos y en sus familiares, mayor tranquilidad y seguridad. Es aquí donde la empresa de modelo social y solidario entra a jugar un papel importante; no solo con el asociado entre sí (como el caso de la Federación Lares), sino también para fortalecer sus servicios e incrementar las posibilidades de cooperación a través de cadenas productivas, desarrollando una red de organizaciones, pero que se contemple de manera integral la producción, colaboración en las compras de productos y la generación de infraestructura de apoyo y actividades de bienestar donde participe el AM con posibilidades de mayor participación e implicación social, entre otras actividades.

Un factor macroeconómico del modelo de empresa social, está en la aportación al mantenimiento del empleo en forma de emprendimiento, mientras que en el plano microeconómico radicaría en los ingresos adicionales que muy seguramente pudiesen generar dicha población mayor. Los ingresos adicionales se pueden conseguir ya sea rebajando costos y compra en colaboración, produciendo arte, escritos, manualidades, artesanías, etc. mientras su mente y cuerpo están activos, logrando así doble objetivo para el AM y la residencia. Pero además, si a éste segmento se le proyecta como mentores ‘desaprovechados’, que lo son en su mayoría, podrían impartir formación y comunicación con la niñez y juventud mediante redes o alianzas entre la residencia y los colegios, de esta manera los beneficios mutuos generarían bienestar a las partes. En definitiva, se trata de socializar la “inteligencia social” del AM en beneficio de la colectividad y el bien común.

## **2.2. El adulto mayor. Comportamiento y bienestar en la residencia**

En la muestra de las residencias estudiadas, se destaca que se encuentra un mayor número de hombres (65%) que de mujeres (35%) en el caso de Colombia, esto debido a que los familiares manifiestan la preferencia de cuidar a la madre en casa, porque han sido más consagradas a su hogar, mientras que al padre lo llevan a la residencia, por lo general, por razones de irresponsabilidades, presentándose casos donde no quieren ver al padre, limitándose a pagar la mensualidad. Entre tanto, en España los AM (95%) prefieren vivir en sus domicilios mientras puedan valerse por sí mismos en el desarrollo de sus actividades de vida diaria. A la inversa de Colombia, en España predominan las mujeres (55%) sobre los varones (45%); la edad de las personas que optan por vivir en centros asistenciales/residencias, rondan los 78 años, existiendo varias decenas de “centenarias”. Entre las personas mayores de 80 años que cada vez aumenta más, presentan un conglomerado de polipatologías, predominando la demencia, antesala del Alzheimer,

principalmente en varones. Pues no siempre el vivir más años, conlleva a vivir mejor y con salud.

Por otro lado y con el fin de conocer los servicios y el estado emocional del AM en la residencia, se indaga sobre las actividades que realizan y la autonomía en las compras de productos realizadas con mayor frecuencia. Se tienen en cuenta componentes que van desde la actividad física hasta las sociales –relación de afecto- y las terapéuticos como se aprecia en la tabla 1, hay diferencias significativas entre las residencias de ambos entornos analizados; mientras en la tabla 2 se visualiza el tipo de contribución o ayuda que reciben dichas residencias, encontrando que mientras en España son los centros de salud y los centros infantiles de quienes reciben colaboración en una mayor proporción, en Colombia son los colegios y otros centros; entre tanto en la tabla 3, se destacan algunas categorías en cuanto al estado emocional y personalidad que presenta el AM residente, se subraya el entusiasmo como el más representativo.

**Tabla 1.** Actividades que realizan los Adultos Mayores en las Residencias

ACTIVIDADES	Proporción	
	Cali	Madrid/Avila
Actividades Físicas	54,16 %	50%
Juegos De Mesa	50 %	35%
Atención Afectiva Percibida	29,16 %	45%
Ver Televisión	29,16 %	25%
Terapias Ocupacionales	25 %	40%
Manualidades	25 %	35%
Escuchar Música y/o Cantar	16,66 %	25%
Hidroterapia	16,66 %	10%
Salir De Paseo	12,5 %	35%
Actividades Espirituales	12,5 %	30%
Bailar	8,33 %	5%
Cuidados Básicos	8,33 %	15%
Actividades Recreativas	8,33 %	38%

**Tabla 2.** Instituciones que colaboran a las residencias de Adultos Mayores

Categoría – MADRID/AVILA	Proporción
Programas de psicología	8,3%
Universidades con prácticas en medicina	25%
Centros de lúdica	33,3%
Centros infantiles	66,6%
Centros de salud	83,3%
Otro centros de la tercera edad	33,3%
El Gobierno	25%
Fundaciones	41,6%
Categoría - CALI	Proporción
Colegios y/o escuelas	22 %
Otros Centros de tercera edad	22 %
Universidades con Practicantes en medicina	17 %
Fundaciones	9 %
Centros de lúdica	4 %
Centros de salud	4 %

**Tabla 3.** Estado emocional de los Adultos Mayores en las Residencias

Categoría	Proporción	
	Cali	Madrid/Ávila
Entusiasta	63 %	75%
Apático	58%	40%
Colérico	50 %	35%
Aburrido	38 %	40%
Hostiles	38 %	25%
Nervioso	33 %	40%
Analítico	8 %	15%

Fuente: Resultados del estudio. 2013-2014

En la investigación se quiso conocer qué compras, de tipo personal, hacían los familiares de los AM o los responsables de las residencias y si en sus preferencias tenían en cuenta la opinión de los AM, para ello se entrevistó a los encargados o responsables de las residencias/hogares geriátricos y a los familiares del AM. Los resultados fueron, de la población de 469 AM que viven en dichas residencias –caso Cali-, 378 de los familiares de estas personas compran productos y se los llevan al hogar. De acuerdo con el 45% de los encuestados, las marcas son muy importantes a la hora de realizar las compras de los productos de consumo para la residencia. Solo el 17% de los encuestados afirmó que las marcas no tienen ninguna importancia cuando se hacen las compras. Se encuentra que la mayor proporción de los encuestados (70%) consideran a las marcas algo o muy importantes a la hora de decidir los productos y solo el 30% considera lo opuesto. En su gran mayoría, los familiares opinan que el AM está mejor atendido en la residencia que en el hogar familiar, esto debido a los servicios que reciben en el lugar. Sin embargo en España la opinión es opuesta, casi el 90% considera que el AM se encuentra mejor en casa. En cuanto a la toma de decisión de compra, el AM de las residencias en España es más autónomo.

### **3. MARCO INSTITUCIONAL DE LAS POLÍTICAS SOCIALES HACÍA EL ADULTO MAYOR EN COLOMBIA Y ESPAÑA**

La evolución de los procesos de protección y solidaridad social experimentados muy incipientemente durante los siglos XVIII y XIX, han servido de base para el análisis y la implantación de un modelo de protección que conlleve a lograr la equidad y un mejor nivel de vida de la comunidad. Ha sido durante el siglo XX donde las sociedades capitalistas optaron por establecer un modelo de intervención por parte del Estado; formulado por John Maynard Keynes, sus ideas y teorías le otorgaron un papel protagónico a la participación del Estado y permitieron prever una mejora en el bienestar de la población. La implantación de la teoría keynesiana obliga a que se establezcan políticas de desarrollo estructuralista o de oferta; buscando con esto, reformar la estructura económica de un país, permitiendo fortalecer sus instituciones. Posteriormente, la crisis de la década de los setenta, caracterizada por una aceleración de la inflación mundial y una disminución del crecimiento económico con desempleo, le crea una crisis de credibilidad al Estado interventor – benefactor, y es precisamente hacía la década de los setenta y ochenta cuando se inicia de nuevo la gran influencia de las ideas neoliberales en el mundo; la mayoría de las economías capitalistas de occidente entraron en una fase recesiva, que se enfrentó en mayor o menor medida con una

reducción de la intervención del Estado en la economía, una flexibilización de los mercados en general (particularmente el mercado laboral) y la privatización de empresas de servicios públicos, modificándose leyes y políticas sociales que en la actualidad afectan al AM de manera negativa o en otros casos, positivamente.

En Colombia existe legislación nacional sobre las instituciones geriátricas en cuanto a reglamentar la parte higiénico-sanitaria e infraestructura física de los centros residenciales para el AM. Es así como el Protocolo Adicional de la Convención Interamericana de Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, "Protocolo de San Salvador", (1988), fue ratificado por Colombia mediante la ley 319 de 1996, la cual establece en su artículo 17 - Protección de los ancianos. El libro IV de la Ley 100 de 1993 y los decretos reglamentarios, establecen a través de un auxilio, un esquema de atención para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas mayores de 65 años y de 50 años en condición de discapacidad o indígenas en indefensión que se encuentran en condiciones de extrema pobreza e indigencia. Se establece la obligación para el Estado del reconocimiento de un auxilio para cubrir los costos de los servicios de salud y complementarios, así como para financiar el sistema.

Entre tanto en España, en 1963 aparece la Ley de Bases de la Seguridad Social cuyo objetivo principal era la implantación de un modelo unitario e integrado de protección social, con una base financiera de reparto, gestión pública y participación del Estado en la financiación. A pesar de esta definición de principios, muchos de los cuales se plasmaron en la Ley General de la Seguridad Social de 1966, con vigencia de 1 de enero de 1967, lo cierto es que aún pervivían antiguos sistemas de cotización alejados de los salarios reales de trabajadores, ausencia de revalorizaciones periódicas y la tendencia a la unidad no se plasmó al pervivir multitud de organismos superpuestos. La primera gran reforma se produce con la publicación del Real Decreto Ley 36/1978, de 16 de noviembre, que, en función de lo acordado en los Pactos de la Moncloa crea un sistema de participación institucional de los agentes sociales favoreciendo la transparencia y racionalización de la Seguridad Social, así como el establecimiento de un nuevo sistema de gestión.

La Entidad Gestora de la Seguridad Social, Instituto Nacional de Servicios Sociales en España, fue creada por el Real Decreto-Ley 36/1978, de 16 de noviembre, sobre gestión institucional de la Seguridad Social, la Salud y el Empleo, para la gestión de los servicios complementarios de las prestaciones del Sistema de la Seguridad Social. Hasta 1997 los

colectivos a los que dirigía su acción el Instituto eran las personas mayores y personas con discapacidad, así como los solicitantes de asilo y refugiados, y su estructura estaba enfocada para un ámbito territorial de gestión a nivel nacional. Este modelo fue modificado por el proceso de transferencias a las Comunidades Autónomas, que prácticamente vino a culminarse a principios de 1998, de modo que en la actualidad la entidad sólo mantiene Direcciones Territoriales en las Ciudades de Ceuta y Melilla, y los centros de referencia de ámbito nacional. En efecto, el artículo 41 de la Constitución establece que los poderes públicos mantendrán un régimen público de seguridad social para todos los ciudadanos que garantice la asistencia y prestaciones sociales suficientes ante situaciones de necesidad, especialmente en caso de desempleo, indicando que la asistencia y prestaciones complementarias serán libres.

A continuación se presenta un esbozo (cuadro 1) sobre la legislación del actual sistema de seguridad social (SSS) y su cobertura al AM tanto en España como en Colombia. Conocer sobre éste tema implica adentrarnos más en las oportunidades que tiene la población de mejorar sus condiciones de vida en la adultez, como también, identificar la capacidad de poder adquisitivo de éste segmento, y lograr construir un modelo residencial social que aporte hacía su bienestar.

**Cuadro 1.** Síntesis de la legislación comparativa sobre Seguridad Social, España-Colombia

LEGISLACIÓN	ESPAÑA	COLOMBIA
<b>Básica</b> <b>1. Fecha de implantación</b>	Real Decreto de 11 de marzo de 1919. 1963 Ley de Bases de la Seguridad Social	Ley 29, de 1905. Ley 53, de 1945. Ley 77, de 1959. Decreto 3.041, de 19 Diciembre de 1966.
<b>2. Normas Básicas Vigentes</b>	Texto Refundido de la Ley General de S.S. (Real Decreto Legislativo 1/94, de 20 de junio. Decreto N° 3.158, Dic. 23 de 1966).	Ley 100, de 1993, y Ley 797 de 2003 y sus Decretos reglamentarios.
<b>3. Aplicación Personal. Personas protegidas</b>	Trabajadores por cuenta ajena y propia. Pensiones no contributivas: residentes que carezcan de recursos, en la actual legislación.	Trabajadores vinculados con contrato de trabajo o como servidores públicos y trabajadores independientes
<b>4. Requisitos básicos de acceso a la prestación</b>	<b>Pensiones contributivas:</b> Período mínimo de 15 años, de los cuales 2 deben estar comprendidos dentro de los 10 años inmediatamente anteriores al hecho causante. Cumplidos 65 años (para hombre y mujer). Ceser en el trabajo. <b>Pensiones no contributivas:</b> Carecer de ingresos suficientes. Cumplidos 65 años. Residencia en España.	<b>Régimen de Prima Media:</b> Haber cotizado un mínimo de 1100 semanas. 57 años mujer y 62 hombre. <b>Régimen de Ahorro individual:</b> No se exige edad mínima (poseer una cuenta con 110% del salario mínimo mes legal vigente al año 1993. Existen reglas específicas en la prestación con cargo al Fondo de Garantía de Pensión Mínima.
<b>5. Nivel cuantitativo de la prestación</b>	<b>Pensiones contributivas:</b> A los 15 años de cotización corresponde el 50%. Por cada año más de cotización, hasta los 25, se incrementa en un 3%. A partir del año 26, se adiciona un 2%. Con 35 años de cotización se alcanza el 100% de la Base reguladora. <b>Pensiones no contributivas:</b> Cuantía uniforme: 312,43 euros/mes (406,16	<b>Régimen de Prima Media:</b> 65%, del ingreso base de liquidación de los afiliados. Desde el 2005, por cada 50 semanas adicionales a las mínimas requeridas, el % se incrementa en un 1,5% del ingreso base de liquidación, llegando a un monto máximo de pensión del 80% del ingreso. El valor total de la pensión no podrá ser superior al 80% del ingreso base de

	US\$) (1 euro = 1,23US\$).	liquidación, ni inferior a la pensión mínima
<b>6. Base reguladora de la prestación</b>	<b>La base reguladora:</b> cociente de dividir por 210 las cotizaciones del interesado durante los 180 meses anteriores a la jubilación. <b>Pensión máxima:</b> 14/año 2220 euros /mes <b>Pensión mínima:</b> 14/año. 493 euros/mes. Con cónyuge a cargo. 606,06 euros/mes.	<b>El Ingreso base de liquidación</b> es el promedio de los salarios sobre los cuales ha cotizado el afiliado durante los 10 años anteriores a la pensión o el promedio de toda la vida, ajustado por la inflación. De debe haber cotizado más de 1250 semanas
<b>7. Actualización</b>	Actualización automática al principio de cada año, de acuerdo con el Índice de Precios al Consumo previsto para el año del que se trate.	Las pensiones se actualizan cada 1.º de enero, en función de la variación IPC. Las iguales al salario mínimo se actualizan con el incremento del salario mínimo o del IPC.
<b>8. Afinidad con el trabajo</b>	La pensión se suspende en el caso de que se siga ejerciendo una actividad profesional retribuida.	La pensión de vejez es compatible con cualquier actividad retribuida, pero no podrá cotizarse para una nueva pensión.
<b>9. Imposiciones fiscales</b>	Prestaciones sujetas a impuestos en su totalidad.	Las pensiones están gravadas donde excedan de 25 SMLV (US\$ 5.421,25).

*Fuente: Banco de Información de los Sistemas de Seguridad Social Iberoamericanos - 2012 (BISSI 2012). Tesis de grado: Salcedo J. L. Dirección: Osorio L. "Una perspectiva de la realidad social y el actual panorama de las políticas gubernamentales y sociales de la población de la tercera edad en Colombia" Universidad Autónoma de Occidente. 2014.*

#### 4. LA PROTECCIÓN SOCIAL A PERSONAS MAYORES. UN ANÁLISIS PARA COLOMBIA Y ESPAÑA

En Colombia, el S.S.S. fue instituido con la Ley 100 de 1993, que tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y de la comunidad para garantizar la calidad de vida de la población; se divide en 4 sesiones, el primer libro está dirigido al sistema general de pensiones y el 4º a los Servicios Sociales complementarios. Con la puesta en marcha de ésta Ley se da un cambio trascendental a la administración y prestación del servicio en Colombia. Con el fin de brindar mayor y mejor eficiencia al sistema, se estableció que instituciones tanto públicas como fondos privados pudieran administrar y prestar el servicio de salud. De acuerdo con su función y alcance, éstas instituciones se clasifican en: entidades territoriales de salud, entidades administradoras de planes y beneficios o (EAPB), las Entidades Promotoras de Salud (EPS), las Administradoras de Riesgos Profesionales (ARP), Instituciones Prestadoras de Servicio (IPS) y Empresas Sociales del Estado (ESE).

La historia en **Colombia** se remonta a finales del Siglo XIX en salubridad pública y asistencia pública; pero es con la creación de la Caja de Previsión Nacional en el año 1945 cuando se crea el Sistema de Seguridad Social – SSS -. Otro aspecto importante que marca los indicios del SSS es la creación de las Cajas de Compensación Familiar en 1950. Es en 1946 cuando se crea el Instituto Colombiano de Seguros Sociales (ISS), entidad del Estado que cubrió hasta el 2007 al trabajador privado con empleo formal. En 1990 se inicia el proceso de liquidación del ISS, previo a la nueva Constitución política de Colombia (1991) donde se define la Seguridad Social como un servicio público permanente y un derecho colectivo, consagrando sus principios rectores, la gestión privada y descentralizada por niveles de

atención. Pero es entre el 2007 y el 2008 cuando se privatizan sus entidades (IPS, ARP y EPS), en el 2012 deja de existir definitivamente este Instituto, quedando Colpensiones a cargo de las Pensiones de los trabajadores en el Régimen de Prima Media. Este SSS estuvo marcado notablemente por la diferencia entre el Sistema que cubría a trabajadores privados (Seguridad Social) y funcionarios públicos (Previsión Social).

Las políticas de protección social en **España** se inician con la Comisión de Reformas Sociales (1883) que se encargó del estudio de cuestiones que interesasen a la mejora y bienestar de la clase obrera. En 1900 se crea el primer seguro social, la Ley de Accidentes de Trabajo, y en 1908 aparece el Instituto Nacional de Previsión, en el que se integran las cajas que gestionan los seguros sociales que van surgiendo.

En España, el IMSERSO, como Entidad Gestora de la Seguridad Social (S.S.) adscrita al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad a través de la Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, con naturaleza de entidad de derecho público y capacidad jurídica para el cumplimiento de los fines que le están encomendados a tenor del artículo 59.1 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio<sup>9</sup>, tiene competencias en las siguientes materias:

- La gestión y seguimiento de las pensiones de invalidez y jubilación en sus modalidades no contributivas y en la forma prevista en la disposición adicional.
- Los servicios complementarios de las prestaciones del S. S. Social.
- El seguimiento de la gestión de las prestaciones económicas derivadas de la Ley 13/1982, de integración social de las personas con discapacidad.
- La propuesta normativa básica que garantice los principios de igualdad y solidaridad para la determinación de los baremos, a los efectos del reconocimiento del grado de discapacidad.
- La propuesta y ejecución, en su caso, de las funciones atribuidas al Instituto de Mayores y S. S. artículo 9.1.a del Real Decreto 1600/2004, en concreto "La planificación y regulación básica del reconocimiento del derecho a una ayuda personalizada a toda persona dependiente, garantizando un sistema de servicios universal, integrado y uniforme".

---

<sup>9</sup> Consultado en Real Decreto-ley 36/1978, de 16 de noviembre, sobre gestión institucional de la Seguridad Social, la salud y el empleo. Boletín Oficial del Estado. Gobierno de España. Página WEB: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1978-28739>.

- El fomento de la cooperación con las organizaciones y entidades que agrupan a las personas mayores.
- El establecimiento y gestión de centros de atención especializada o de aquellos a los que se les asignen objetivos especiales de investigación de ámbito de actuación estatal en el campo de acción del Instituto.
- La propuesta, gestión y seguimiento de planes de servicios sociales de ámbito estatal en las áreas de personas mayores y de personas dependientes.

## **5. LA ECONOMÍA SOCIAL EN LOS SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL**

La relación entre la población AM, las políticas sociales, las residencias para éste segmento y la calidad de vida, atañe directamente al modelo de economía social. La solidaridad entre los seres humanos ha sido una condición de vida en sociedad, durante toda la historia de la humanidad, las personas han respondido a su instinto gregario, permitiendo formar comunidades. La Economía Social en los últimos años ha experimentado un considerable crecimiento en el sector de los servicios sociales, buscando el bienestar y la calidad de vida de la población, y lo hace en clara competencia con las empresas privadas. Esta realidad les ha exigido adoptar formas de organización cada vez más estructuradas y eficientes, convirtiéndose en referente de los sistemas de bienestar (salud, protección social y servicios asistenciales), a través de entidades que son cada vez más empresariales y que dirigen su oferta a sectores vulnerables de la sociedad y el mercado libre, superando el nicho de exclusión social que ocupaban tradicionalmente (Etxezarreta y Bakaikoa, 2011, 35-36).

Es así como las empresas sociales como las cooperativas han jugado un importante papel en la construcción y desarrollo del Sistema de Servicios Sociales. Como se ha señalado en un estudio (COCETA, 2011, 13), en los años 80 las necesidades de contención del déficit público para alcanzar la convergencia nominal con Europa convivían, de forma contradictoria, con las necesidades de consolidar redes de protección social básicas que permitieran avanzar en la convergencia real. Para dar respuesta a las necesidades sociales que se estaban planteando, las entidades de iniciativa social, desarrollaron proyectos novedosos en áreas en las que el Estado todavía no había llegado ni asumido su responsabilidad.

La sociedad civil, a través de la iniciativa social, ha ido asumiendo el papel en la provisión de servicios de bienestar, no limitándose a cubrir los huecos que la acción pública y el mercado no atienden o han abandonado. Más allá de la visión subsidiaria o sustitutiva, se

ha abierto paso el convencimiento de que su contribución es especialmente adecuada y válida para contribuir a la mejora del bienestar, y que constituye un medio idóneo para promover los valores de solidaridad, para situar a la persona como centro y objetivo de la acción y para establecer mecanismos de control del Estado y del Mercado por parte de los ciudadanos (COCETA, 2011, 14). La sociedad civil debe asumir su papel, alternativo y complementario, de catalizador, motor y tractor del cambio (Salinas, Osorio y Albarrán, 2011, 15).

Las alianzas estratégicas merecen destacarse como uno de los factores clave del desarrollo del sector cooperativo de servicios a las personas, así como la integración e intercooperación para adquirir el tamaño, los recursos técnicos y la capacidad de inversión suficiente para sobredimensionarse en un contexto competitivo y lograr la sostenibilidad a medio largo plazo. Algunas buenas prácticas confirman lo que se acaba de decir (Jiménez y Rodríguez, 2012: 32-34).

*Claros, Sociedad Cooperativa Andaluza*, una de las cooperativas más importantes del país, es el resultado de la fusión de una serie de iniciativas cooperativas pequeñas, dispersas geográficamente y probablemente abocadas a la desaparición, que a través de una dinámica participativa y autogestionada han logrado convertirse en una organización eficiente, que genera empleo y cuenta con un gran impacto sectorial y un alcance territorial considerable (Morales Gutiérrez, 2011, 221-223). La cooperativa de integración denominada *Transformaciones Sociosanitarias Andaluzas, TRASSA*, dedicada a la construcción y gestión de servicios sociosanitarios y socioeducativos, de la que forman parte importantes grupos empresariales cooperativos, como *Sierra Nevada* (Granada) o *Macrosad*(Jaén).

La constitución en 2005 de la primera cooperativa andaluza de tercer grado, *Novocare*, de la que forman parte *TRASSA*, el Grupo sociosanitario *Yissi*, y las cooperativas de segundo grado de construcción *CONSUR* y *Tilodissa*, entre otras, cuya principal actividad es la atención sociosanitaria. La creación en Córdoba, en 2009, de la cooperativa de integración *Servicios Integrales Sociosanitarios*, formado por cinco cooperativas, tres sociedades limitadas y una sociedad laboral, que realizan su actividad en una veintena de municipios de las provincias de Córdoba, Málaga, Jaén y Toledo (Morales Gutiérrez, 2011, 218-219). La segunda empresa cooperativa sociosanitaria española por volumen de facturación y empleo es *Suara Cooperativa*, nacida en 2008 como resultado de la fusión de tres cooperativas catalanas que desarrollaban actividades diferenciadas y complementarias *CTF Serveis Sociosanitaris* (Barcelona, atención domiciliaria), *EAS* (Barcelona, atención a personas en riesgo de

exclusión) y *Escaler Cooperativa* (La Garrotxa, atención a la infancia, juventud, familias, personas mayores, actividades ocupacionales e inserción laboral). El resultado de esta fusión ha sido una cooperativa con capacidad para ofrecer un amplio abanico de servicios (centros residenciales, diurnos y nocturnos, asistencia domiciliaria, escuelas y centros educativos, servicios de orientación, preventivos y de apoyo) que atiende a más de 16.000 usuarios y gestiona 112 centros en 15 comarcas catalanas. Suara se ha integrado en el grupo *Clade*, el primer grupo cooperativo multisectorial catalán (más de 4.100 empleos y unos resultados consolidados de 305 millones de euros en 2010).

El grupo cooperativo SSI (Servicios Sociales Integrados), que gestiona varios servicios de ayuda a domicilio en Vizcaya, centros de convalecencia, unidades de media estancia, servicio de urgencias sociales y servicios de acompañamiento. La cooperativa GSR (Gestión de Servicios Residenciales), vinculada a la Corporación Mondragón, que gestiona ocho residencias, varios centros de día, viviendas comunitarias y diversos servicios de ayuda a domicilio. Las residencias de mayores y los centros de día de la cooperativa Tosande, del Grupo Gredos San Diego, que figuran como unos de los mejor valorados de la zona sur de Madrid.

La Economía social es una realidad y está siendo reconocida en diversas instancias políticas, sociales y económicas. La Ley de la Dependencia no se refiere directamente a la economía social, sí lo hace indirectamente definiendo al Tercer Sector como “organizaciones de carácter privado surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades que responden a criterios de solidaridad, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales” (artículo 2.8). Un claro ejemplo de esta diversidad es el caso del tercer sector de acción social que interviene en la atención a la exclusión social y a las diversas formas de dependencia en España, donde junto a las asociaciones voluntarias que prestan servicios en ámbitos a los que no llega la intervención pública, como por ejemplo en las zonas rurales, opera también una red de fundaciones aglutinada mayoritariamente en torno a la Federación Lares, vinculada a entidades religiosas, que prestan servicios de responsabilidad pública, y un amplio número de cooperativas, que han entrado con fuerza en la provisión de servicios de atención a la dependencia (Etxezarreta y Bakaikoa, 2011, 42).

Cabe destacar como parte del trabajo realizado, la muestra de residencias españolas, hacen parte de la Federación de Residencias y Servicios de atención a los A.M., sector

solidario, Lares<sup>10</sup>, organización que se inspira en los valores del humanismo cristiano, apuesta por la permanente mejora, por la transparencia y por un enfoque solidario de su gestión, donde la persona es el centro de su quehacer. A Lares Federación pertenecen 17 Asociaciones autonómicas que agrupa a un total de 970 empresas (centros y servicios) donde viven y reciben cuidados alrededor de 70.000 mayores y son atendidos por 35.000 trabajadores profesionales de diversas ramas de la salud y servicios sociales, además cuenta con el apoyo de 9.500 voluntarios. Lares tiene una opción preferente por los AM más vulnerables y en riesgo de exclusión, presta sus servicios en zonas rurales. Lares representa al sector social de atención a los mayores ante las administraciones, las empresas, los sindicatos del sector y los medios de comunicación, defendiendo los intereses comunes.

“En Andalucía<sup>11</sup>, según datos del Directorio Central de Empresas del INE, existen 1.406 empresas correspondientes a asistencia en establecimientos residenciales y actividades de servicios sociales sin alojamiento. De ellas, 236 pertenecen al sector de la Economía Social (173 cooperativas y 63 sociedades laborales), lo que supone un 17% del total andaluz y un 3,2% del entramado empresarial de la economía social andaluza. El sector sociosanitario en la economía social da empleo a 7.479 personas (aproximadamente 6.500 en cooperativas), lo que supone un 11,1% del empleo que genera la economía social andaluza. Podemos observar cómo un 3,2 % de las empresas generan un 11,1 % de empleo, por tanto son más intensivas en personal que otros sectores. Las cooperativas sociosanitarias, según datos estimados, cuentan con 2.150 plazas residenciales, 1.000 plazas de unidades de estancia diurna y presta servicios de ayuda a domicilio a 14.830 personas. Dentro del programa de Envejecimiento Activo, las cooperativas sociosanitarias atienden a 1.900 personas. Se estima que el total de personas atendidas por estas cooperativas alcanza los 20.000 usuarios” (FAECTA, 2013).

En un estudio de CEPES<sup>12</sup> se confirma que la presencia de la Economía social en las ramas de actividad de servicios sociales en España es alta en términos relativos, ya que representa en torno a un 10% de la oferta (de cada 100 empresas de este sector de servicios sociales para A.M. y personas con discapacidad, 10 son empresas de Economía Social) mientras que su peso en el total de la economía es del 3,9%. Esta presencia de la Economía Social es particularmente significativa (16,1%) en el caso de los servicios sociales sin

---

<sup>10</sup> Información recogida de la Memoria Institucional 2013. Lares Federación y Asociaciones surge para agrupar a los centros y servicios a los mayores sin ánimo de lucro. interlocutores ante los gobiernos, central, autonómico y local.

<sup>11</sup> Datos de la Asamblea sectorial de las Cooperativas sociosanitarias FAECTA, Granada 8 de marzo 2013.

<sup>12</sup> Estudio realizado por CEPES (2011) con la colaboración de Abay Analistas Económicos y Sociales (Martínez Marín, M<sup>a</sup> Isabel, directora) a partir de la Muestra Continua de Vidas Labores.

alojamiento tanto para personas mayores como para personas con discapacidad. La especialización productiva de la Economía Social en servicios ligados a la dependencia y a la atención de A.M. y con discapacidad es, como se desprende de estos datos, muy significativa.

En cuanto al entorno de la **economía Social/Solidaria en Colombia**, con especial referencia a los servicios sociosanitarios, a diciembre de 2012 (Confecoop, 2013: 30) se estimó en 8.473 entidades, distribuida en los tres subsectores que lo conforman (tabla 4), corresponden 6.421 a cooperativas (75,8%), 1.821 a fondos de empleados (21,5%) y 231 a asociaciones mutuales (2,7%). Las personas asociadas ascienden a 6.681.877 de las cuales el 82,9% (5.541.080 personas) estuvieron vinculadas a cooperativas, el 14,5% (965.784 a fondos de empleados y el 2,6% (175.013) a asociaciones mutuales. El empleo generado por este sector de la economía, en 2012, fue de 522.614 puestos de trabajo, tanto bajo el régimen laboral tradicional como por medio de las cooperativas de trabajo asociado. La casi totalidad del empleo fue generado por las cooperativas 512.834 empleados (98,1%), los fondos de empleados, 5.650 empleados (1,1%) y las mutuales, 4.130 empleados (0,8%).

**Tabla 4.** La Economía Solidaria en cifras, Colombia, 2012

Subsector	Nº Entidad	%	Socios	%	Empleo	%
Cooperativas	6.421	75,8	5.541.080	82,9	512.834	98,1
Fondos de Empleados	1.821	21,5	965.784	14,5	5.650	1,1
Mutuales	231	2,7	175.013	2,6	4.130	0,8
TOTAL	8.473	100	6.681.877	100	522.614	100

*Fuente: elaboración propia, basado en datos de Confecoop, 2013.*

La empresa solidaria, en 2012, estuvo presente en los departamentos de Bogotá, D.C., Valle del Cauca, Antioquia y Santander, concentrándose en éstos el 53,5% de las entidades, 77,3% de los activos del sector cooperativo nacional, 79,8% de los pasivos, 73,4% del patrimonio, 64,3% de los ingresos, 67,0% de los excedentes, 75,9% de los asociados y 72,1% de los empleados” (Confecoop, 2013: 30).

Las personas asociadas al cooperativismo suponen el 11,9% de la población total del país en 2012, ascendiendo a 16.623.240 (35,7%) los beneficiarios directos de la actividad de este subsector de la población de Colombia. Es decir que algo más de uno de cada tres colombianos están relacionados directamente con la economía solidaria. El empleo generado por las cooperativas, como media, representan el 2,2% de la población económicamente activa y el 2,5% de la población ocupada. La distribución por subsectores de actividad, son 3 las actividades que concentran el 83,1% de los puestos de trabajo generados: otras actividades, 48,9%; servicios sociales y de salud, 20,8% de intermediación financiera, 13,4%.

## **6. CONCLUSIONES**

Es manifiestamente claro que en el caso colombiano hay un gran trecho aún por recorrer en el contexto de los servicios asistenciales, entre ellos los centros residenciales para el AM respecto a la experticia española como referente. Se analizaron las actividades que éstos realizan en las residencias para lograr un estado emocional positivo, los servicios que reciben y esperan recibir, las redes de colaboración, los productos que consumen y hasta la importancia sobre las marcas de lo que consumen entre otros aspectos. Son claras las disparidades entre ambos contextos analizados, tal es el caso de la autonomía en la decisión de compra y la decisión de estar o no en la residencia, además de la estructura organizacional asociativa. En Colombia respecto a España, aún es más individualista el entorno, se encuentra en crecimiento y son más de carácter privado; los familiares del residente y el mismo AM no están en la toma de decisiones sobre el consumo. Por tal razón, se debe depurar las ofertas de productos y servicios, además de analizar el componente social para el caso de Colombia.

Para ambos países, la protección de los derechos al AM se ha convertido en una política de Estado. cuentan con una “Política Nacional de Envejecimiento y Vejez”, pero definitivamente el AM en España es mucho más independiente, por la facilidad de desplazamiento y el amplio portafolio de servicios ofrecido desde la iniciativa pública, privada y social; lo que conduce que a través de la Federación Lares y la integración de cooperativas exista un conocimiento y comunicación entre las residencias de las diferentes iniciativas. Por esta razón nos atrevemos a manifestar que la empresa y estructura del modelo de economía social, juega un papel preponderante para mejorar la calidad de vida del AM y en la construcción y desarrollo del sistema de servicios socio-asistenciales, teniendo presente que las políticas públicas orientadas al bienestar social están consolidadas para ambos países. Entre tanto, es necesario tener presente que las alianzas estratégicas son un factor clave del desarrollo del sector cooperativo de servicios a las personas, de integración e inter-cooperación, de ahí, la alta presencia de la economía social en las ramas de actividad de servicios sociales en España especialmente.

Las residencias en la ciudad de Cali, donde se aplicó el estudio inicial, no tienen definido una estructura establecida ni un plan estratégico que permita tener clara las funciones administrativas y los objetivos trazados. El AM no muestra deseos de consumir algún producto o marca específica debido a que la mayoría no se les facilita la toma de decisiones sobre el consumo o la compra, puesto que sufren problemas mentales. El proceso

de toma de decisiones identificado arroja que directivos o administradores o los mismos familiares son los que deciden el producto o marca a comprar. También es necesario tener presente la tipología o figura de Centro con un componente más social para el caso de Colombia, puesto que en la actualidad predominan los hogares de tipo privado, o en su defecto, fundaciones en el entorno de la economía social, mientras que España cuenta con la Federación de Residencias Lares y otras asociaciones y federaciones que agrupan a los centros residenciales prestándoles servicios e interlocución ante los gobiernos –autonómico o estatal- en todo lo relacionado con el AM.

Se encuentra que el entorno de las residencias hace que el AM se sienta más seguro de sí mismo, por la atención personalizada que se le ofrece. Los familiares también influyen en su comportamiento, dado que al AM le motiva la visita de sus seres queridos, que ayudan a que su estado de ánimo se mantenga positivo y con alto grado de estabilidad psíquica y física. Sin embargo, es opuesto en los contextos analizados, mientras en uno se siente el abandono, en otro se percibe la preocupación del familiar hacía el residente. El AM residente y sus familiares están muy satisfechos con la residencia y valoran muy positivamente los diversos servicios que reciben. En España se percibe que es mayor el número de personas mayores que deciden por cuenta propia ir a vivir en una residencia, cosa que aún no sucede en Colombia.

La cartera servicios y alternativas que se ofrece al AM, en España, es amplia, entre otros son: centros residenciales en sus diferentes modalidades, de estancias diurnas y nocturnas, centros sociales diurnos, servicios de ayuda a domicilio y de teleasistencia. Estas prestaciones son ofertadas desde iniciativa pública, privada y social. A pesar de existir una oferta muy amplia especialmente de la privada, no hay suficientes servicios para que todos puedan acceder a ellos.

Actualmente ambos países cuentan con políticas de envejecimiento y vejez dirigida a toda la población, en especial, a los mayores de 60 años. Principalmente aquellos que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad social, económica y de género. Esta es una política pública, de Estado, con el propósito de visibilizar e intervenir la situación para el AM. En los últimos años la protección de los derechos a los AM se ha convertido en una política de Estado, esto debido al creciente registro de vulneración de los derechos de los mismos.

Las políticas públicas orientadas al bienestar social están consolidadas en ambos países, aunque en los últimos años como consecuencias de la crisis económica y financiera las

prestaciones sociales han sufrido restricciones, recortes, retrasos en pagar y cobrar, en algún momento y en determinadas situaciones la calidad del servicio se ha resentido. Son las empresas de la Economía Social las que mejor han soportado las consecuencias de las crisis económicas, no han disminuido sus servicios ni mucho menos la calidad. El bienestar social que el conjunto de la ciudadanía venía disfrutando se ha resentido, requiere una reforma profunda, una recreación del Estado de bienestar ajustado a los nuevos tiempos y necesidades con la participación y compromiso de las instituciones públicas y de la ciudadanía. Se requiere un pacto social por el bienestar del conjunto de la ciudadanía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ABELLÁN GARCÍA, A., VILCHES FUENTES, J. y PUJOL RODRÍGUEZ, R. (2013) Un perfil de las personas mayores en España, 2014. Indicadores estadísticos básicos. Madrid, Informes Envejecimiento en red nº 6. [Fecha de publicación: 14/02/2014, en red 12 de marzo, <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/>].
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL –ACI- (2013) *Plan para una década cooperativa*. 44 pp. Disponible en [www.ica.org](http://www.ica.org) y en [www.monitoringris.org](http://www.monitoringris.org).
- BELTRAN, M. (1985) Cinco vías de acceso a la realidad social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Nº 29, pp. 7-41.
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO, COCETA (2011) Cuando se trata de personas, las cooperativas llevan la iniciativa. Cooperativas de trabajo de iniciativa social. Radiografía de un sector en evolución. Madrid: Coceta, 135 pp.
- CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE COLOMBIA, CONFECOOP (2013) *Desempeño Sector Cooperativo Colombiano 2012. Un años para la historia ... y el comienzo de la década cooperativa*. Disponible en [www.confecoop.coop](http://www.confecoop.coop) última visita diciembre 2014.
- DÍAZ FONCEA, M. y MARCUELLO SERVÓS, C. (2009) La Economía Social desde el cooperativismo. *Cuadernos del Mercado de Trabajo*, Nº 3, pp. 33-42.
- DÍAZ, R. (coord.) (2009) Las personas mayores en España. Datos estadísticos estatales y por Comunidades Autónomas. Informe 2008, Tomo I. Madrid. Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. Instituto de Mayores y Servicios Sociales, (IMSERSO), 476 pp.
- DOYAL, L. y GOUGH, I. (1994) Teoría de las necesidades humanas. Barcelona. Icaria-Fuhem. 280 pp.

- EQUIPO PORTAL MAYORES (2010) Estadísticas sobre residencias: distribución de centros y plazas residenciales por provincia. *Informes Portal de Mayores*, N° 104. 19 pp. ISSN 1885 6780.
- ESPINOSA, E. y LIBREROS, M. (1995) *Modelo básico para el mejoramiento de la calidad de vida del viejo recluso durante su permanencia en la cárcel del distrito judicial de Cali*. Tesis de Grado. Santiago de Cali: Universidad de San Buenaventura, 125 pp.
- ETXEZARRETA ETXARRI, E. y BAKAIKOA AZURMENDI, B. (2011) La participación de la Economía Social en el ámbito de la dependencia: una aproximación teórica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 71, pp. 25-48.
- FEDERACIÓN DE RESIDENCIAS Y SERVICIOS DE ATENCIÓN A LOS A.M., SECTOR SOLIDARIO, Lares (2014) Memoria Institucional 2013.
- FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE TRABAJO EN ANDALUCÍA, FAECTA (2013) Datos de la Asamblea sectorial de las Cooperativas sociosanitarias FAECTA, Granada 8 de marzo 2013. Disponible <http://www.faecta.coop>.
- FERICGLA, J. M. (1992) *Envejecer. Una antropología de la ancianidad*. Barcelona: Anthropos, 448 pp.
- FERNÁNDEZ, R. (1992) *Mitos y realidades sobre la vejez y la salud*. Barcelona: SG Editores y Fundación Caja Madrid, 180 pp.
- FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. ZAMARRÓN, M. y MACÍA, A. (1996) *Calidad de Vida en la Vejez en los distintos contextos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Servicios Sociales (INSERSO), 340 pp.
- GARCÍA ALONSO, J. Vidal (2008) La Ley de Dependencia y las empresas de participación de trabajo asociado de la Ciudad de Madrid. En: GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. y LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. (dir.): *Libro blanco de la Economía Social de la ciudad de Madrid (Nuevos retos y nuevas oportunidades para las empresas de participación de trabajo)*. Madrid: *Escuela de Estudios Cooperativos*. pp. 285-320.
- GÓMEZ GARCÍA, Jesús M. (2008) Economía social y atención a la dependencia: efectos económicos y repercusiones sobre el empleo. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, Vol. 9/2008, pp. 227-251.
- JIMÉNEZ LARA, A. y RODRÍGUEZ CASTEDO, A. (2012) *La Economía Social y la atención a la dependencia. Propuestas para contribuir al desarrollo de los servicios de atención de la dependencia y a la generación de empleo estable y de calidad*. No. 177. Madrid: Fundación Alternativas, 180 pp.

- MARTÍNEZ MARÍN, I. (Dir.) (2011) *El impacto socioeconómico de las entidades de Economía Social. Identificación, medición y valoración de los efectos vinculados a los principios de actuación de las empresas de la Economía Social*. Madrid: Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). 114 pp. Disponible en <http://www.cepes.es>.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (2011) Modelos de integración y desarrollo estratégico de las cooperativas sociosanitarias andaluzas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 71, pp. 203-226.
- ORGANIZACIÓN NACIONES UNIDAS (2012). Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento. Disponible en: [http://www.monitoringris.org/documents/norm\\_glob/mipaa\\_spanish.pdf](http://www.monitoringris.org/documents/norm_glob/mipaa_spanish.pdf).
- OSORIO B. L.; SALINAS R. F.; BELTRAN Á.; PALMA M. L. (2014) Variables de Influencia en la Preferencia y Lealtad de Marca, en Residencias de Adultos Mayores. Un Análisis Social Comparativo Entre Ávila-Madrid (España) y Santiago de Cali (Colombia). Informe de la investigación. 350 pp.
- SALINAS, F. (coord.), (2011) El papel de la economía social en la aplicación de la Ley de Dependencia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 71, agosto, pp. 5 - 8.
- SALINAS, F, OSORIO, L. E. y ALBARRÁN, C. (2011) El sector público y la Economía Social en la atención a la dependencia, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 71, agosto, pp. 9 - 24.
- SALINAS RAMOS, F., OSORIO BAYTER, L.E. y ALBARRÁN FERNÁNDEZ, C. (2011) El sector público y la Economía Social en la atención a la dependencia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 71, pp. 9-24.
- SALCEDO J. L. (2014) *Una Perspectiva de la Realidad Social y el Actual Panorama de las Políticas Gubernamentales y Sociales de la Población de la Tercera Edad en Colombia*. Tesis de Grado. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Cali, 92 pp.

# ***ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES EN LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO***

POR

Rosa SANTERO SÁNCHEZ<sup>1</sup> y

Belén CASTRO NÚÑEZ<sup>2</sup>

## **RESUMEN**

Las empresas de economía social comparten unos valores que motivan un comportamiento diferente de éstas en relación con la composición de sus plantillas, las condiciones de trabajo, su especialización productiva y su ubicación geográfica frente a las empresas ordinarias (sociedades anónimas y laborales) que no son de economía social. Este comportamiento diferencial constituye, a su vez, una importante aportación a la cohesión social y, de forma específica, desde el punto de vista de género, proporciona una mejora de la presencia y posición de las mujeres en el ámbito laboral. El objetivo principal de esta investigación es evaluar la existencia de elementos diferenciales entre las empresas de economía social y las ordinarias en cuanto a la igualdad de oportunidades, condiciones y trayectorias laborales desde una perspectiva de género, centrandolo en el caso de España. A partir de la Muestra Continua de Vidas Laborales (2010) se identifican dos grupos de empresas, de economía social (grupo objetivo) y de economía "no social" u ordinaria (grupo de control) equivalentes en cuanto a tamaño y sector de actividad. Para cada grupo y sus respectivos/as trabajadores/as, se realizan contrastes paramétricos y no paramétricos de diferencias de medias entre mujeres y hombres en relación a diferentes características laborales como el tipo de jornada, la duración del contrato o la estabilidad en la trayectoria laboral en la empresa. Además, se lleva a cabo una estimación de la discriminación salarial en ambos grupos siguiendo el modelo Oaxaca-Blinder. Los resultados muestran que las empresas de economía social ofrecen mejores condiciones en el acceso y la permanencia en el puesto

---

<sup>1</sup> Universidad Rey Juan Carlos. Dirección de correo electrónico: [rosa.santero@urjc.es](mailto:rosa.santero@urjc.es).

<sup>2</sup> Universidad Rey Juan Carlos. Dirección de correo electrónico: [belen.castro@urjc.es](mailto:belen.castro@urjc.es).

laboral a las mujeres, una mayor estabilidad laboral y menor discriminación salarial frente a los hombres.

**Palabras clave:** economía social, trayectorias laborales, género, discriminación salarial, cohesión social.

**Claves ECONLIT:** A13, J16, J31 Y J71.

## **ANALYSIS OF LABOUR CONDITIONS IN THE SPANISH SOCIAL ECONOMY ENTITIES FROM A GENDER PERSPECTIVE**

### **ABSTRACT**

The values shared by social economy enterprises generate a differentiated behaviour of these entities in relation to their staff composition, the work conditions, their productive specialisation and their geographical location compared to the profit seeking firms (corporations and limited liability companies). This differentiated behaviour constitutes an important contribution to social cohesion, and in particular from a gender perspective, it fosters a higher participation in labour market and better labour conditions. The main goal of the paper is to evaluate the existence of the differentiated behavior of social economy entities in terms of equal opportunities and labour conditions, focusing in Spain. We use the Continuous Work History Sample (MCVL) for the year 2010 and identify the target group and the control group that are statistically comparable in terms of size and industry. We first analyze the differences between workers conditions in both groups applying parametric and non-parametric test for average differences. Secondly, we focus on wages discrimination, using Oaxaca-Blinder decomposition technique. Results show that social economy entities provide better conditions in access to employment and labour stability, and also show lower gender wage discrimination.

**Keywords:** social economy, work history, gender, wage discrimination, social cohesion.

### **1. INTRODUCCIÓN**

La Ley 5/2011, de Economía Social, define ésta como el “conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que (...) persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos (...). Estas entidades se rigen por algunos principios orientadores entre los

que cabe destacar la primacía de las personas y del fin social sobre el capital; la aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica; la promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad y la sostenibilidad; y la independencia respecto a los poderes públicos”.

Los trabajos relativos a la importancia de la economía social ofrecen, generalmente, una panorámica de su situación económica, y otros se centran en el impacto sobre algunas variables económicas particulares (por lo general el PIB y el empleo), y la mayoría de ellos sólo analizan algunas familias de entidades sociales, principalmente cooperativas, normalmente debido a la falta de datos. La mayor parte de la literatura internacional sugiere un impacto positivo de estas entidades sobre la economía de los diferentes países en estudio: Italia (Guerreri, Nazzaro y Zevi, 1992), Francia (Defourny, 1990), Reino Unido (Cornforth y Thomas, 1995; Jefferis y Mason, 1990), Portugal (Bartlett y Pridham, 1991), Holanda (Voets, 1990) y Estados Unidos (Deller, Hoyt, Hueth y Sundaram-Stukel, 2009), entre otros.

Para el caso de España, cabe destacar, los trabajos de Díaz (2000) y Grávalos y Pomares (2001), quienes miden el impacto económico de las cooperativas en el empleo. En concreto, Díaz (2000) apunta a la estabilidad del empleo de las cooperativas mientras Grávalos y Pomares (2001) evidencian la aparición de un efecto refugio del empleo en las cooperativas, comparando la relación existente entre la creación de empleo en estas entidades con la evolución de la tasa de paro. En un estudio posterior, Díaz y Marcuello (2010) analizan la estabilidad del empleo de las cooperativas, concluyendo que éste es más estable en la medida que su elasticidad respecto al PIB es inferior a uno (menos sensible a variaciones en el PIB), a diferencia del empleo total, cuya elasticidad es superior.

Martínez, Castro, Alemán, Guilló y Santero (2013) señalan que los valores y principios de las empresas de economía social se reflejan en unas condiciones laborales de sus trabajadores/as más equitativas e igualitarias desde la perspectiva de género. Las autoras analizan varias dimensiones, incluyendo el grado de feminización del empleo, la diversidad en los puestos directivos y de alta cualificación, las diferencias de género en las trayectorias laborales de sus trabajadores/as o las excedencias para el cuidado de hijos/as, entre otras.

En términos generales, es aceptado el hecho de que si bien la participación de la mujer en el mercado laboral ha mejorado, las condiciones laborales siguen siendo peores que las de los hombres. La existencia de desigualdades de género en el mercado laboral lejos de desaparecer es un hecho que resulta estructural y cuyos factores determinantes están cambiando (Torns y Recio, 2012). Las mujeres aún sufren segregación ocupacional, menores salarios, baja representación en puestos directivos y mayor parcialidad y temporalidad. Más aún, son ellas las que realizan los mayores esfuerzos por conciliar vida laboral con personal, sobre todo tras la maternidad, lo que se traduce en una mayor parcialidad que afecta al desarrollo de su vida profesional y su salario (OCDE, 2012; CES, 2012). Así pues, más allá de las diferentes teorías a la hora de explicar las decisiones laborales de las mujeres frente a la de sus congéneres masculinos, así como las causas de su discriminación laboral, la literatura reconoce la existencia de peores condiciones laborales de las mujeres trabajadoras.

Dentro de las condiciones laborales, desde la perspectiva de género, tiene especial relevancia la diferencia y la discriminación salarial, que ha sido, y es, objeto de estudio en la literatura de mercado laboral. No cabe duda, y los datos así lo ratifican, que existen diferencias salariales entre hombres y mujeres; sin embargo, la brecha salarial no implica necesariamente discriminación.

En España, existe un gran número de estudios que miden tanto la diferencia como la discriminación salarial desde la perspectiva de género. En relación a la diferencia salarial, se encuentra que el salario medio de las mujeres españolas equivale al 70-78% del salario medio masculino, es decir, ganan un 22-30% menos que los hombres (Moreno, Rodríguez y Vera, 1996; Oliver, 2005; Bonhomme y Hóspido, 2013), superando el 30% en puestos de alta cualificación (Martínez et al, 2013). En relación a la estimación de la discriminación salarial, Moreno et al. (1996) atribuyen un 53% de la diferencia salarial a diferencias de productividad entre hombres y mujeres, un 12% a los efectos negativos de la división familiar del trabajo y un 35% a la existencia de discriminación. Aláez y Ulibarri (1999) estiman que la discriminación salarial supone el 60% de la brecha salarial. Pérez e Hidalgo (2000) concluyen que la desigualdad salarial se reparte al 50% entre características y discriminación. García y Morales (2006) estiman que el 83% de las diferencias salariales medias pueden ser consecuencia de la discriminación, mientras que Gardeazabal y Ugidos (2005) obtienen una estimación de la discriminación del 75,1%.

De la Rica, Dolado y Vegas (2011) analizan la discriminación utilizando la remuneración por rendimiento como medida de retribución, ligada principalmente a la productividad del trabajo, y encuentran evidencias de que esta retribución responde más al rendimiento de los/as trabajadores/as y la brecha salarial de género entre los perceptores de esta retribución es mucho mayor que las diferencias existentes en los puestos de trabajo sin remuneración por rendimiento, resultado coincidente con el trabajo de Lemieux, Bentley y Parent (2009) para Estados Unidos.

Con datos longitudinales, Guner, Kaya y Sánchez (2014) reflejan que la brecha salarial en el año 2010 se encuentra en torno al 20%, valor muy similar a la obtenida para el año 1994. Además, esa brecha se debe fundamentalmente a diferencias en el pago de características iguales de hombres y mujeres, ya que, en los años 1994, 2004 y 2010 (períodos empleados en el estudio), el componente asociado a discriminación supone más del 100% de la brecha salarial. Uno de los últimos trabajos sobre discriminación salarial en España, que además aportan una evolución histórica incluyendo la Gran Recesión es el de Murillo y Simón (2014), donde se evidencia que la tendencia decreciente de la brecha salarial por género durante la expansión económica se ha revertido, y este proceso se ha acompañado de un perfil creciente de la brecha salarial a lo largo de la distribución de salarios.

Estas referencias dan muestras del interés que existe sobre el tema de la discriminación salarial desde la perspectiva de género. Sin embargo, no se ha encontrado referencias para España que analicen este aspecto diferenciando entre tipos de empresas, como es el caso que aquí se presenta, entre entidades de economía social y empresas ordinarias. En la literatura internacional, Leete (2000) para Estados Unidos y Narcy (2006) para Francia comparan las diferencias salariales de los trabajadores/as en empresas sociales (nonprofit) y empresas no sociales (for-profit). Estos estudios examinan la diferencia salarial media de género y encuentran que estas diferencias son menores en las empresas sociales que en las no sociales. Para Francia, Etienne y Narcy (2010) profundizan en estas diferencias salariales usando técnicas de regresión cuantílica para toda la distribución de salarios. Los resultados que obtienen son que las diferencias salariales no explicadas son menores en las empresas sociales, con independencia de la posición en la distribución salarial.

En este marco teórico, la investigación que aquí se desarrolla tiene como objetivo realizar un análisis para el caso de España de la aportación de los valores de las empresas de la economía social a la cohesión social desde la perspectiva de género, entendida esta como

igualdad de oportunidades entre trabajadores y trabajadoras de sus plantillas. Así, el objetivo general es profundizar en las diferencias de género de las condiciones laborales entre empresas de economía social, cuyos principios buscan generar beneficios sociales, frente a empresas no sociales u ordinarias, cuyo objetivo es maximizar sus beneficios económicos. En este contexto, las empresas de la economía social defienden, como parte de sus principios, la igualdad de oportunidades de sus trabajadores/as, por lo que en estas entidades, las diferencias de género deberían reducirse o eliminarse, si se comparan con las empresas ordinarias.

Este objetivo general se alcanza a partir de dos objetivos específicos. El primero es evaluar si existe un comportamiento diferenciado entre las empresas de economía social y las de la economía no social, en cuanto a las condiciones y trayectorias laborales desde la perspectiva de género; y, el segundo, estimando la diferencia y discriminación salarial de género, analizar si las empresas de economía social reducen o eliminan la discriminación salarial entre sus trabajadores/as frente a las empresas de economía no social.

La confirmación del comportamiento teórico diferencial de las empresas de economía social ligado a sus principios de defensa de la igualdad de oportunidades, desde el punto de vista de género, será la principal aportación de este trabajo. Los valores y principios de estas entidades se concretarán en unas mejores condiciones laborales, trayectorias más estables y menor discriminación salarial para sus trabajadoras que en las empresas ordinarias.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Selección de la muestra**

La identificación del colectivo de empresas de economía social parte de la definición de la Ley 5/2011 y, para este trabajo se ha decidido incorporar las siguientes entidades: cooperativas, mutualidades, sociedades laborales, cofradías de pescadores, asociaciones del ámbito de la discapacidad y entidades singulares (en este estudio se trata de la ONCE). Se utiliza como fuente principal de información la Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL) del año 2010, una fuente, cuyas amplias muestras permiten obtener resultados detallados y significativos en términos estadísticos.

En este trabajo se diseña un ejercicio de simulación, basado en las técnicas de experimentación con grupos de control. En particular, se puede definir como cuasi-experimental, ya que se obtiene dos grupos de análisis, uno de experimentación u objetivo

(economía social) y uno de control (empresas de economía no social u ordinaria), con la peculiaridad de que los individuos (trabajadores/as) que forman parte de uno u otro grupo no son elegidos al azar sino en función de una característica en particular: su pertenencia o no a empresas de economía social.

La metodología propuesta requiere contar con 2 grupos: un grupo de control de empresas ordinarias, integrado por sociedades mercantiles que no pertenecen a la economía social (sociedades de responsabilidad limitada o SL y sociedades anónimas o SA) y un grupo de control de trabajadores/as perteneciente a las empresas de la economía social.

El diseño de los grupos de control debe tener en cuenta que los elementos deben ser estadísticamente equivalentes. Al respecto, se ha trabajado con la hipótesis de que las principales características descriptivas de una empresa, en términos de influencia en su comportamiento, son su tamaño y sector de actividad. Así pues, se obtiene el perfil de las empresas de la economía social (ES) en cuanto a su sector de actividad y tamaño, que se reproduce a la hora de construir el grupo de control de empresas ordinarias (GC), igualándose las distribuciones cruzadas por tamaño y sector. Por tanto, las muestras tienen el siguiente formato:

$$ES = \sum_{j=0}^n \sum_{i=0}^n E_{1ji} + \sum_{j=0}^n \sum_{i=0}^n E_{2ji} + \dots + \sum_{j=0}^n \sum_{i=0}^n E_{kji}$$

$$GC = \sum_{j=0}^n \sum_{i=0}^n E_{1ji} + \sum_{j=0}^n \sum_{i=0}^n E_{2ji} + \dots + \sum_{j=0}^n \sum_{i=0}^n E_{mji}$$

siendo k el tipo de entidad dentro de la economía social, m el tipo de entidad del grupo de control, j el sector económico e i el tamaño empresarial. Una vez definidos los dos grupos, se obtienen dos muestras de trabajadores/as, una para la economía social y otra para la economía no social.

La muestra final contiene información relativa a la vida laboral de 27.020 trabajadores/as (56,1% hombres y 43,9% mujeres) en más de 12 mil empresas.

## **2.2. Variables**

Como se ha comentado en la introducción, los valores que comparten las empresas de economía social motivan un comportamiento diferente de éstas en relación con la composición de sus plantillas y sus condiciones laborales. En concreto, desde el punto de vista de género, proporciona una mejora de la igualdad de oportunidades, reflejada en una mayor presencia de mujeres en el ámbito laboral, incluyendo su acceso a puestos de dirección, y unas características laborales más igualitarias.

Las condiciones laborales específicas que se van a analizar en este trabajo son: el tipo de jornada, diferenciando entre contrato a tiempo completo o parcial; la duración del contrato, distinguiendo entre contrato indefinido o de tiempo determinado; la duración de la trayectoria laboral en la última empresa (calculada como el número de años trabajados en la última empresa, a fecha de la extracción del dato de la MCVL, en marzo de 2010) y la duración de la trayectoria laboral en el último año (2009) (medida en días equivalente a jornada completa); y por último, la retribución salarial, medida a través del salario bruto anual y el salario diario equivalente a jornada completa (calculado como el salario bruto anual dividido por el número de días trabajados en el año y ponderado por el coeficiente de parcialidad). Es esta última variable la que se va a utilizar para medir la discriminación salarial de género en los dos grupos de empresas en la última fase de la investigación.

## **2.3. Metodología aplicada**

En esta investigación, el análisis de las diferencias de género en las condiciones laborales de los/as trabajadores se aborda en dos fases.

En primer lugar, para cada grupo de empresas (ES y GC) y sus respectivos/as trabajadores/as, se realiza un análisis comparativo de las características laborales especificadas en el apartado 2.2. utilizando contrastes paramétricos (ANOVA y Chi-cuadrado) y no-paramétricos (Welch y Brown-Forsythe), de diferencias de medias, y se estudia la significatividad estadística correspondiente a cada contraste. Este proceso permite identificar en qué características laborales las entidades de economía social tienen un comportamiento significativamente diferente, más igualitario o con menores diferencias de género, al de las empresas ordinarias.

Las hipótesis a contrastar serán:

$H_0: \mu_M = \mu_H$ , siendo la hipótesis alternativa  $H_1: \mu_M < \mu_H$

Donde:  $\mu$  recoge la media de la característica laboral a contrastar,  $M$  representa el valor para las mujeres y  $H$  para los hombres.

En una segunda fase, que es la principal aportación de este estudio, se profundiza en las diferencias y la discriminación salarial. Para ello, en ambos tipos de empresa se lleva a cabo una estimación de salarios siguiendo la metodología de Oaxaca-Blinder (1973). El enfoque tradicional de Oaxaca (1973) y Blinder (1973) descompone la diferencia salarial en dos términos: el primero, la brecha salarial explicada por las diferencias en las dotaciones medias existentes entre ambos sexos (efecto características) y, el segundo, las diferencias en los coeficientes de las ecuaciones de ganancia salarial (efecto coeficientes) que no viene explicada por las características individuales y es la que se aproxima a la discriminación. Aunque esta metodología ha sido la más utilizada en la literatura, también ha sido criticada y ampliada (Heckman, 1979; Neumark, 1998; Blau and Kahn, 1994).

La metodología asume que la estructura de salarios de hombres y mujeres es diferente y por lo tanto, se estiman de forma separada. El primer paso en la descomposición de Oaxaca-Blinder es estimar dos ecuaciones de salario por mínimos cuadrados ordinarios:

$$W_{gi} = \beta_g X_{gi} + u_{gi} \quad [1]$$

Donde  $g=(H, M)$  es el género de los/as trabajadores/as e  $i$  identifica a cada individuo,  $W_{gi}$  es el logaritmo del salario,  $X_{gi}$  incluye las variables de control relacionadas con las características que determinan el salario,  $\beta_g$  son los coeficientes que se estimarán con la regresión, y  $u_{gi}$  es el término aleatorio del error.

En un segundo paso, el análisis se centra en la diferencia salarial, y en su descomposición en los dos términos, efecto características y efecto coeficientes. La diferencia salarial de género agregada es estimada utilizando la distribución media de las características individuales:

$$\bar{W}_H - \bar{W}_M = \hat{\beta}'_H \bar{X}_H - \hat{\beta}'_M \bar{X}_M \quad [2]$$

Esta diferencia salarial global puede descomponerse en dos componentes, uno que tiene en cuenta las diferencias relacionadas con las características observables y un segundo término que recoge la parte no explicada por dichas características:

$$\bar{W}_H - \bar{W}_M = \hat{\beta}'_H \bar{X}_H - \hat{\beta}'_M \bar{X}_M = \hat{\beta}'_H (\bar{X}_H - \bar{X}_M) + (\hat{\beta}'_H - \hat{\beta}'_M) \bar{X}_M \quad [3]$$

El primer término,  $\hat{\beta}'_H (\bar{X}_H - \bar{X}_M)$ , es la diferencia de salarios que puede ser explicada por las diferencias en las características observables entre hombres y mujeres, que afectan al salario (y que tradicionalmente se relacionan con la productividad), mientras que el segundo término,  $(\hat{\beta}'_H - \hat{\beta}'_M) \bar{X}_M$ , es la parte que no puede ser explicada por diferencias en las características observables.

Oaxaca (1973) utiliza como características individuales el nivel educativo, la experiencia laboral, el sector de actividad y la ocupación, entre otras. Otros autores añaden otras variables, sin embargo, incluso ampliando el número de variables que se relacionan con la productividad y el salario, la parte no explicada por estas de la diferencia salarial, puede estar reflejando variables omitidas de estas ecuaciones de salario.

La ecuación estimada tiene como variable dependiente el logaritmo natural del salario diario equivalente a jornada completa y las variables independientes incluyen características personales de los/as trabajadores/as (edad, nivel educativo<sup>3</sup>, experiencia laboral, antigüedad en el empleo<sup>4</sup>), del puesto de trabajo (tipo de jornada, tipo de contrato, nivel de ocupación) y de la empresa (sector de actividad, tamaño empresarial y Comunidad Autónoma). Estas variables están relacionadas con los factores que influyen en la productividad de los/as trabajadores (considerado en la literatura como el principal determinante de los salarios). Por lo tanto, la discriminación se relaciona con las diferencias que no pueden ser explicadas por estas variables, y que en este caso, se espera que estén relacionadas con el sexo de los/as trabajadores.

En la estimación de las ecuaciones de salarios, se incluyen como variables continuas: la edad, la antigüedad en la empresa y en la relación laboral; y el resto, como variables categóricas<sup>5</sup>:

- Tipo de contrato: indefinido y *determinado (o temporal)*.

<sup>3</sup> Nivel educativo de la MCVL no se encuentra actualizada para todos los individuos de la muestra y se encuentra subestimada. Por ello, para que el error sea menor se ha ajustado por el grupo de cotización (por ejemplo, el grupo de cotización 1 es obligatoriamente cubierto por educación superior).

<sup>4</sup> El capital humano de los/as trabajadores/as se aproxima a través de los años de experiencia laboral y los años de antigüedad en el empleo (Arranz y García-Serrano, 2012).

<sup>5</sup> Se identifica en cursiva aquella categoría que se ha eliminado en la estimación, habiéndose elegido en función de la categoría que menor retribución recibe, según el análisis descriptivo de medias salariales.

- Tipo de jornada: completa y *parcial*.
- Discapacidad: *sí existe discapacidad* o no existe discapacidad.
- Grupo de cotización: hay 10 grupos de cotización, siendo el menor grupo de cotización el que corresponde a peones y menores de 18 años, que es el *grupo de cotización 10*.
- Actividad económica: se ha categorizado en 13 sectores de actividad y es el *sector 9*, correspondiente a hostelería, el que se elimina para la interpretación.
- Estudios: hay 5 categorías de estudios, y se elimina *Grupo EST5*, correspondiente a personas sin estudios.
- Tamaño: con 5 categorías de tamaño, se ha eliminado las empresas pequeñas, (*TAMI*), con menos de 10 trabajadores/as.
- CCAA: con 16 categorías de comunidades autónomas, se ha eliminado la *Región de Murcia* (ccaa14).

No es objeto de análisis detallado los resultados de la estimación de salarios, sino que será el instrumento para calcular dos indicadores del grado de discriminación. En primer lugar se analiza el porcentaje que cada componente (características observadas y discriminación) tiene sobre el total de la diferencia salarial por razón de género en cada tipo de empresa. La información aportada por este primer indicador se completa con la que aporta un segundo indicador de discriminación, que muestra explícitamente la magnitud de la discriminación:

$$D = (\exp^{(\text{coeficiente discriminacion})} - 1) * 100 \quad [4]$$

obteniéndose el porcentaje "D" de discriminación según los salarios medios existentes para los hombres en las muestras consideradas (para un mayor detalle metodológico véase Escot, Fernández, Herráez, Infestas y Martínez, 2006).

### **3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS CONDICIONES LABORALES DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO ENTRE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL Y NO SOCIAL**

Tal y como se ha mencionado en la introducción, las mujeres muestran peores condiciones laborales que los hombres. En este trabajo nos centraremos en tres aspectos clave, como son la parcialidad, la temporalidad y la retribución salarial, planteando la hipótesis de partida de igualdad de género en dichos aspectos.

En el caso de la parcialidad, en principio, esta no debería asociarse a uno u otro sexo, aunque la literatura muestra que mayoritariamente los puestos laborales a tiempo parcial son ocupados por mujeres (Martínez et al., 2013) tanto en la economía social como en las empresas ordinarias. Si bien en edades tempranas la parcialidad puede justificarse por compatibilizar trabajo y formación, en la edad adulta los principales motivos de la parcialidad son el no encontrar un trabajo a tiempo completo o el cuidado de dependientes (CES, 2012). Por tanto se asume que, en términos generales, los/as trabajadores/as prefieren puestos de trabajo a tiempo completo frente a tiempo parcial, con independencia del sexo de los/as trabajadores/as y del tipo de empresa en la que estén empleados/as, por lo que debería encontrarse mayor porcentaje de puestos de trabajo a jornada completa, tanto para hombres como para mujeres. Así, la *Hipótesis 1* a contrastar será: La distribución de trabajadores/as es homogénea en función del tipo de jornada para hombres y mujeres.

La temporalidad también afecta en mayor medida al empleo femenino, sobre todo en términos de duración de las relaciones laborales. En lo referente a la distinción entre contratos indefinidos y de duración determinada o temporales, vale la pena mencionar que en España, existen ciertos tipos de contratos temporales que formalizan relaciones laborales "cuasi-indefinidas", al encadenarse secuencialmente, especialmente en algunos sectores, como la sanidad o el turismo. A pesar de esto, se asume que un contrato indefinido es más deseable, y no debería existir diferencias de género en cuanto a esta característica, por lo que la *Hipótesis 2* a contrastar es: La distribución de trabajadores/as es homogénea en función de la duración del contrato para hombres y mujeres.

Dadas las peculiaridades en el uso de ciertos contratos temporales en España, se analiza además la antigüedad en el puesto de trabajo actual, que sirve como medida de la estabilidad laboral, complementando la anterior característica analizada. Se asume que una mayor antigüedad, tanto en el puesto actual como en la trayectoria laboral del trabajador en su empresa, contribuye a la estabilidad y la mejora de la experiencia laboral. Distinguiendo entre la duración media de la última trayectoria laboral, asociada al puesto actual que ocupan los/as trabajadores/as, y la duración de la relación durante el año 2009, las hipótesis a contrastar son: *Hipótesis 3.A.*: la duración media (en años) de la última trayectoria laboral del hombre es igual que la de la mujer. *Hipótesis 3.B.*: la duración media (en días equivalentes a jornada completa) de la relación laboral en la empresa durante el año 2009 es igual para el hombre que para la mujer.

Por último, y vinculado a las anteriores características, el salario es una de las condiciones laborales de mayor trascendencia, cuyo estudio, como se mencionó en la introducción, muestra la existencia de diferencias de género. El análisis realizado considera dos variables, el sueldo bruto anual y el salario diario equivalente a tiempo completo. Aunque en el apartado 4 se lleva a cabo un análisis en detalle sobre las diferencias salariales entre hombres y mujeres, en este apartado se pretende contrastar si los salarios medios son iguales entre ambos sexos, tanto en las empresas de economía social como en las ordinarias. Por ello, se contrastan dos hipótesis. *Hipótesis 4.A.*: el salario bruto medio percibido en 2009 en euros es igual para hombres que para mujeres. *Hipótesis 4.B.*: el salario diario medio equivalente a jornada completa en euros es igual para hombres que para mujeres.

Se presentan a continuación los contrastes paramétricos y no paramétricos que permiten aceptar o rechazar si hombres y mujeres siguen la misma distribución en función de las condiciones laborales del puesto de trabajo que ocupan tanto en las entidades de economía social como en el grupo de control (economía no social). Para las variables categóricas, se presentan tablas de contingencia con su Chi-cuadrado correspondiente y para las variables continuas, se incluye el contraste de medias con el valor del estadístico  $t$  (sin asumir igualdad de varianzas según la prueba de Levene) y su nivel de significatividad. Además, se han calculado los contrastes no paramétricos de Welch y de Brown-Forsythe (ambos con el mismo resultado).

### **3.1. Tipo de jornada**

*Hipótesis 1*: La distribución de trabajadores/as es homogénea en función del tipo de jornada para hombres y mujeres.

En ambos grupos de empresas, no se acepta la hipótesis nula de que la distribución sea homogénea entre hombres y mujeres en función del tipo de jornada. Sin embargo, la parcialidad es mayor en las empresas del grupo de control (73,1%) que en las empresas de economía social (66%) (Tabla 1). Por lo tanto, las mujeres en las empresas de economía social tienen más oportunidades de conseguir un puesto de trabajo a jornada completa.

Este resultado está en línea con la literatura, que encuentra una brecha de género elevada en la parcialidad (Petrongolo, 2004; CES, 2012). Este es un factor importante, puesto que al no tener información sobre si la parcialidad es elegida o impuesta, y conllevar otros condicionantes que afectan negativamente a las rentas futuras de los mismos, a la hora de

buscar una mejora de las condiciones laborales, las preferencias van hacia la jornada completa.

**Tabla 1.** Distribución de trabajadores/as por sexo y tipo de jornada. Economía Social y Grupo de Control.

	Economía social (ES)		Grupo de Control (GC)		N - ES	N - GC
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres		
Parcial	34,0%	66,0%	26,9%	73,1%	1995	2566
Completa	60,3%	39,7%	62,4%	37,6%	10946	11563
Total absoluto	7274	5667	7902	6227	12941	14129
<b>Chi-cuadrado de Pearson (p-valor)</b>	471,13	(0,00)	1069,68	(0,00)		

Fuente: elaboración propia

### 3.2. Duración del contrato

*Hipótesis 2:* La distribución de trabajadores/as es homogénea en función de la duración del contrato para hombres y mujeres.

Los resultados muestran que existen diferencias entre las empresas de economía social y el grupo de control. Así, en la economía social no se acepta la hipótesis de que la distribución de los/as trabajadores sea igual para hombres y mujeres (Tabla 2). Sin embargo, en el grupo de control, sí se acepta la hipótesis y a nivel estadístico se puede decir que no hay diferencias de género respecto a la duración del contrato.

**Tabla 2.** Distribución de trabajadores/as por sexo y duración del contrato. Economía Social y Grupo de Control

	Economía social (ES)		Grupo de control (GC)		N - ES	N - GC
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres		
Indefinido	57,7%	42,3%	56,0%	44,0%	9166	11197
Duración determinada	52,7%	47,3%	55,7%	44,3%	3775	2932
Total absoluto	7274	5667	7902	6227	12941	14129
<b>Chi-cuadrado de Pearson (p-valor)</b>	26,83	(0,00)	0,081	(0,39)		

Fuente: elaboración propia

Así pues, en este caso las diferencias de género son menores en el caso del grupo de control y parece existir una ligera mayor temporalidad en la economía social. Como se comentó anteriormente, en España determinados contratos temporales como el caso de "por obra y servicio" se asocian a relaciones laborales cuasi-indefinidas o al menos con una duración media similar a los contratos indefinidos. Si bien a pesar de esto se considera más estable un contrato indefinido, es importante completar el análisis de la estabilidad laboral a través de la duración de las trayectorias laborales de los/as trabajadores/as.

### **3.3. Duración en la trayectoria laboral**

*Hipótesis 3.A.:* la duración media (en años) de la última trayectoria laboral del hombre es igual que la de la mujer.

*Hipótesis 3.B.:* la duración media (en días equivalentes a jornada completa) de la relación laboral en la empresa durante el año 2009 es igual para el hombre que para la mujer.

Tanto en el grupo de empresas de economía social como en el grupo de control, no se acepta la hipótesis de que la duración media de la última relación laboral de trabajadores y trabajadoras sea la misma (hipótesis 3.A.). En las empresas de economía social, la duración media de la última relación laboral de un hombre era de 5,1 años y en la mujer, de 3,3 años (Tabla 3, 3.A.), y en el grupo de control, es superior que en las empresas de economía social (para los hombres fue de 5,3 años y para las mujeres de 3,8 años).

Para la duración de la relación laboral en el año 2009, medida como días equivalentes a jornada completa, no se acepta la hipótesis de que en media sea igual para hombres que para mujeres, tanto en economía social como en el grupo de control (hipótesis 3.B.). Se puede observar el mismo comportamiento que en la variable anterior, la duración media es inferior en la economía social que en el grupo de control (Tabla 3, 3.B.).

Por tanto, en términos de la duración de las relaciones laborales, en ambos grupos las mujeres muestran duraciones menores que los hombres, y de hecho por término los trabajadores/as de la economía social presentan duraciones inferiores a sus colegas en empresas fuera de la economía social. Esto puede deberse en parte a características de las empresas como la antigüedad o el tipo de actividad que realicen dentro del sector económico, que puede hacer más proclive a contratos de menor duración como puede ser el caso del

sector agrícola y de la pesca o algunos tipos de entidades vinculadas a servicios sociales cuya actividad está vinculada a la obtención de concursos de servicios públicos.

**Tabla 3.** Valores promedio y desviación típica de la trayectoria laboral por sexo. Contraste de medias. Economía social y Grupo de Control

		N	M	$\sigma$	Contraste igualdad medias (p-valor)	Contrastes no paramétricos (p-valor)
3.A. Duración de la última relación laboral (en años)						
Economía Social (ES)	Hombres	7.274	5,16	6,43	18,64	347,60
	Mujeres	5.667	3,33	4,69	(0,000)	(0,000)
Grupo de Control (GC)	Hombres	7.902	5,31	5,96	16,19	262,47
	Mujeres	6.227	3,85	4,77	(0,000)	(0,000)
3.B. Duración de la relación laboral en el año 2009 (en días equivalentes a jornada completa)						
Economía Social (ES)	Hombres	7.274	290,85	115,66	13,99	195,89
	Mujeres	5.667	261,34	121,50	(0,000)	(0,000)
Grupo de Control (GC)	Hombres	7.902	307,65	109,04	14,87	222,34
	Mujeres	6.227	278,73	119,15	(0,000)	(0,000)

Fuente: elaboración propia

### 3.4. Retribución salarial

*Hipótesis 4.A.:* el salario bruto medio percibido en 2009 en euros es igual para hombre que para mujeres.

*Hipótesis 4.B.:* el salario diario medio equivalente a jornada completa en euros es igual para hombres que para mujeres.

La hipótesis de igualdad de salarios brutos anuales entre hombres y mujeres no se acepta ni para las empresas de economía social, ni para el grupo de control (hipótesis 4.A.). Como se puede observar, los salarios medios son superiores en las empresas del grupo de control, aunque también las diferencias salariales entre hombres y mujeres son superiores (Tabla 4, 4.A.).

La retribución salarial medida por el salario diario equivalente a jornada completa es diferente para hombres y mujeres, tanto en empresas de economía social como en el grupo de control, en ambos grupos, no se acepta la hipótesis nula (hipótesis 4.B.). Como ocurre en la retribución bruta anual, los salarios recibidos en empresas de economía social, son inferiores a los del grupo de control, y las diferencias salariales, también son menores (Tabla 4, 4.B.).

**Tabla 4.** Valores promedio y desviación típica de la retribución salarial en 2009 por sexo. Euros. Contraste de medias. Economía Social y Grupo de Control

		N	$\mu$	$\sigma$	Contraste igualdad medias (p-valor)	Contrastes no paramétricos (p-valor)
4.A. Salario bruto anual						
Economía Social (ES)	Hombres	7.274	18.622,81	17.903,59	19,10	364,99
	Mujeres	5.667	13.714,71	11.148,90	(0,000)	(0,000)
Grupo de Control (GC)	Hombres	7.902	28.188,67	47.468,95	15,54	241,79
	Mujeres	6.227	18.483,06	25.541,50	(0,000)	(0,000)
4.B. Salario diario equivalente a jornada completa						
Economía Social (ES)	Hombres	7274	76,17	147,84	2,90	8,39
	Mujeres	5667	68,09	164,71	(0,000)	(0,004)
Grupo de Control (GC)	Hombres	7902	130,94	1142,59	4,11	16,44
	Mujeres	6227	77,79	115,72	(0,000)	(0,000)

Fuente: elaboración propia

Así pues, se observa que en ambos grupos las trabajadoras reciben un menor salario que sus colegas masculinos, si bien en el caso de la economía social dichas diferencias son menores. Esto está vinculado a la existencia de un rango menor de salarios en la economía social, sobre todo en lo referente a los salarios máximos que se cobran, como puede observarse en la desviación típica, mucho mayor en el grupo de control para el caso de los hombres. Esta situación a su vez está vinculada con el denominado techo de cristal, por el que las mujeres presentan carreras laborales con menor desarrollo, lo que afecta directamente a sus salarios. En este sentido, la economía social presenta un entorno con menores diferencias salariales entre hombres y mujeres, lo que podría asociarse a la existencia de un menor techo de cristal (Martínez, et al., 2013).

En el siguiente apartado, se profundiza en la medida de la diferencia salarial y de la discriminación en ambos grupos de empresas.

#### 4. ANÁLISIS DE DISCRIMINACIÓN LABORAL EN EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL Y NO SOCIAL

En este apartado se presentan los resultados de las estimaciones de la ganancia salarial por hora para hombres y mujeres según trabajen en empresas pertenecientes a la economía social (Tabla 5) o al grupo de control (Tabla 6). En general, los coeficientes obtenidos para las diferentes categorías en cada una de las variables explicativas analizadas muestran un signo y una evolución en su magnitud entre categorías coherente con lo esperado desde un punto de vista teórico, si bien existen algunas excepciones, como por ejemplo, el caso de contratos indefinidos, que muestran un signo negativo. Al respecto, cabe decir que los contratos por obra se consideran temporales y en muchos casos están vinculados a la contratación a medio-largo plazo de personal cualificado, vinculado a una alta retribución salarial.

**Tabla 5.** Resultados de la estimación de las ecuaciones salariales para trabajadores/as de empresas pertenecientes a la economía social

Variables	Hombres		Mujeres	
	$\hat{\beta}$	$\hat{\sigma}$	$\hat{\beta}$	$\hat{\sigma}$
Edad	0.001	0.001	0.002	0.001*
Antigüedad relación laboral	0.006	0.002*	0.008	0.003*
Antigüedad empresa	0.005	0.001*	0.003	0.001*
Contrato indefinido	-0.064	0.023*	-0.166	0.026*
Jornada completa	0.056	0.033	-0.026	0.027
Discapacidad	0.050	0.024*	0.018	0.031
Grupo de cotización				
gcotiza1	0.951	0.057*	0.741	0.067*
gcotiza2	0.705	0.060*	0.641	0.055*
gcotiza3	0.687	0.046*	0.574	0.070*
gcotiza4	0.490	0.059*	0.231	0.069*
gcotiza5	0.438	0.037*	0.331	0.039*
gcotiza6	0.123	0.057*	0.031	0.075
gcotiza7	0.268	0.045*	0.259	0.039*

gcotiza8	0.351	0.028*	0.213	0.052*
gcotiza9	0.181	0.036*	0.216	0.045*
Actividad económica				
actieco1	0.069	0.076	0.031	0.084
actieco2	0.187	0.141	0.003	0.305
actieco3	0.119	0.081	0.297	0.124*
actieco4	0.017	0.076	-0.006	0.082
actieco5	0.050	0.088	0.073	0.121
actieco6	-0.095	0.103	0.014	0.105
actieco7	-0.212	0.117	-0.233	0.146
actieco8	0.319	0.084*	0.431	0.090*
actieco10	-0.041	0.081	0.089	0.088
actieco11	0.797	0.447	--	--
actieco12	0.063	0.090	0.226	0.086*
actieco13	0.021	0.077	0.128	0.082
Nivel de estudios				
estu2	0.076	0.022*	0.066	0.028*
estu3	0.130	0.054*	0.144	0.058*
estu4	0.145	0.028*	0.180	0.033*
estu5	0.222	0.046*	0.200	0.045*
Tamaño empresa				
tam2	0.060	0.055	0.065	0.078
tam3	0.099	0.055	0.100	0.078
tam4	0.044	0.057	0.091	0.078
tam5	0.167	0.060*	0.201	0.079*
Región residencia				
ccaa1	0.083	0.041*	0.260	0.048*
ccaa2	0.134	0.062*	0.242	0.080*
ccaa3	0.137	0.071	0.299	0.085*
ccaa4	0.074	0.081	0.401	0.098*
ccaa5	0.083	0.062	0.217	0.071*
ccaa6	0.021	0.096	0.255	0.121*
ccaa7	0.039	0.051	0.086	0.070

ccaa8	0.097	0.052	0.218	0.070*
ccaa9	0.161	0.044*	0.221	0.052*
ccaa10	0.003	0.043	0.116	0.050*
ccaa11	0.051	0.063	0.201	0.085*
ccaa12	0.053	0.056	0.129	0.070
ccaa13	0.091	0.049	0.302	0.057*
ccaa15	0.003	0.163	0.655	0.200*
ccaa16	0.073	0.102	0.323	0.119*
Término constante	3.186	0.106*	3.007	0.124*
Nº observaciones	7023		5513	
R <sup>2</sup>	0.213		0.1975	

\* Coeficientes significativos al 5%. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6.** Resultados de la estimación de las ecuaciones salariales para trabajadores/as de empresas pertenecientes al grupo de control

Variables	Hombres		Mujeres	
	$\hat{\beta}$	$\hat{\sigma}$	$\hat{\beta}$	$\hat{\sigma}$
Edad	0.004	0.001*	0.003	0.001*
Antigüedad relación laboral	0.000	0.002	0.002	0.002
Antigüedad empresa	0.002	0.001*	0.003	0.001*
Contrato indefinido	-0.113	0.024*	-0.140	0.025*
Jornada completa	-0.046	0.033	-0.096	0.022*
Discapacidad	0.071	0.103	0.055	0.156
Grupo de cotización				
gcotiza1	1.051	0.045*	0.799	0.052*
gcotiza2	0.656	0.054*	0.542	0.051*
gcotiza3	0.687	0.042*	0.660	0.053*
gcotiza4	0.466	0.047*	0.423	0.053*
gcotiza5	0.385	0.038*	0.311	0.038*
gcotiza6	0.191	0.061*	0.085	0.057
gcotiza7	0.202	0.045*	0.135	0.036*
gcotiza8	0.253	0.030*	0.181	0.045*

gcotiza9	0.155	0.035*	0.093	0.043
Actividad económica				
actieco1	-0.049	0.067	0.032	0.064
actieco2	0.130	0.127	0.257	0.164
actieco3	-0.047	0.072	0.192	0.090*
actieco4	-0.056	0.067	0.000	0.062
actieco5	0.058	0.077	0.166	0.104
actieco6	0.023	0.095	0.067	0.089
actieco7	-0.259	0.100*	0.116	0.117
actieco8	0.240	0.075*	0.347	0.070*
actieco10	-0.138	0.074	-0.054	0.068
actieco11	-0.404	0.215	-0.172	0.235
actieco12	-0.226	0.078*	-0.039	0.065
actieco13	-0.111	0.072	-0.012	0.063
Nivel de estudios				
estu2	0.048	0.024*	0.035	0.028
estu3	0.088	0.046	-0.045	0.048
estu4	0.106	0.026*	0.123	0.030*
estu5	0.200	0.037*	0.215	0.036*
Tamaño empresa				
tam2	0.165	0.056*	0.194	0.062*
tam3	0.274	0.055*	0.307	0.062*
tam4	0.391	0.056*	0.334	0.062*
tam5	0.415	0.057*	0.396	0.062*
Región residencia				
ccaa1	-0.038	0.055	0.041	0.062
ccaa2	0.109	0.070	-0.007	0.083
ccaa3	-0.001	0.080	0.100	0.089
ccaa4	-0.062	0.078	0.276	0.089*
ccaa5	-0.120	0.066	0.000	0.074
ccaa6	0.079	0.086	-0.154	0.112
ccaa7	0.025	0.061	0.060	0.071
ccaa8	-0.018	0.061	0.107	0.073

ccaa9	0.112	0.053*	0.192	0.059*
ccaa10	-0.005	0.056	0.042	0.063
ccaa11	-0.261	0.083*	-0.117	0.100
ccaa12	-0.048	0.060	0.022	0.069
ccaa13	0.070	0.054	0.138	0.060*
ccaa15	0.248	0.159	0.260	0.198
ccaa16	0.014	0.105	0.068	0.114
Término constante	3.474	0.106*	3.200	0.110*
Nº observaciones	7656		6090	
R <sup>2</sup>	0.2686		0.2295	

\* Coeficientes significativos al 5%. Fuente: Elaboración propia

Como se comentó en el apartado de metodología, las estimaciones anteriores se han calculado para poder construir una medida de la discriminación salarial entre hombres y mujeres en ambos grupos de empresas. En la Tabla 9 se recogen las diferencias y discriminación salarial para la muestra de trabajadores/as en función de su pertenencia a la economía social o al grupo de control.

Se observa, en consonancia con el análisis realizado previamente, que la diferencia salarial es menor en el grupo de economía social que en el de control, siendo en concreto un 62% mayor. Resulta interesante el hecho de que en el grupo de control la retribución de las características observadas muestre un signo negativo, que puede interpretarse como una menor retribución a las mujeres cuando dichas características se valoran en similares términos que los hombres. Es decir, en el grupo de control las características observadas muestran una mayor valoración (en términos de su retribución) en el caso de las mujeres. Al respecto, hay que tener en cuenta que el grupo de control reproduce la estructura productiva de la economía social en cuanto al sector de actividad económica y tamaño de empresa, que resulta diferente a la del conjunto de las empresas SA y SL de la economía.

**Tabla 7.** Diferencia y discriminación salarial. Economía social y Grupo de Control

	Economía social		Grupo de control	
	Valor	%	Valor	%
Diferencia salarial	0,155	100%	0,251	100%
- Por características	0,013	8,51%	-0,005	-1,84%
- Por discriminación	0,142	91,49%	0,184	101,84%

*Fuente: Elaboración propia*

En la Tabla 7 se presenta la magnitud de la diferencia salarial por razón de género y sus componentes. Calculando la segunda medida de discriminación (véase apartado de metodología) que recoge el porcentaje en el que debería incrementarse la retribución media femenina para converger con el salario pagado a los hombres en ausencia de discriminación "D", se puede concluir que en la economía social, la discriminación por género supone que las mujeres ganan un 15,3% menos que los hombres, porcentaje que se incrementa hasta el 29,1% en el caso del grupo de control.

Por tanto, los resultados obtenidos muestran que en las empresas pertenecientes a la economía social existe no sólo una menor diferencia salarial, sino también una menor discriminación salarial (diferencias salariales no explicadas por factores observados asociados a una mejor retribución), que se reduce a la mitad con respecto al grupo de control.

## 5. CONCLUSIONES

Este artículo realiza un análisis para el caso de España de la aportación de los valores de las empresas de la economía social a la cohesión social desde la perspectiva de género, entendida esta como igualdad de oportunidades entre trabajadores/as de sus plantillas. A tales efectos se analiza la calidad y estabilidad laboral en entidades de economía social, comparando su comportamiento con el de empresas que no pertenecen a la economía social (grupo de control). En particular se estudian las condiciones y trayectorias laborales desde la perspectiva de género; poniendo especial atención en la medición de la diferencia y discriminación salarial de género, con el objeto de analizar si las empresas de economía social reducen o eliminan la discriminación salarial entre sus trabajadores/as frente a las empresas del grupo de control, como defienden los valores propios de las empresas de economía social.

Los resultados obtenidos contribuyen a la literatura que analiza las entidades de la economía social y su contribución a la cohesión social. En concreto se observa un comportamiento diferenciado entre las empresas de economía social y las de la economía no social, siendo las primeras un entorno que favorece la igualdad de oportunidades y condiciones laborales de las mujeres trabajadores frente a sus colegas masculinos.

En relación a las características laborales analizadas, en general se constata la existencia de diferencias significativas entre hombres y mujeres, teniendo estas peores condiciones laborales. Los resultados muestran que dichas diferencias son menores en las empresas de economía social que en el grupo de control. Por ejemplo, en relación al tipo de jornada, se observa que la parcialidad para las mujeres es mayor en las empresas del grupo de control (73,1%) que en las empresas de economía social (66%). En este sentido, cabría debatir si la parcialidad es elegida o se trata de la única alternativa para mantenerse en el mercado laboral. Al respecto, en España la principal razón por la que las mujeres trabajan a tiempo parcial es la imposibilidad de encontrar un trabajo a tiempo completo, razón que esgrimen el 48% de las mujeres encuestadas en 2010 por el INE, seguida de la necesidad de conciliar trabajo y cuestiones familiares, en un 25% de los casos (EPA, INE, 2010). Así pues, en general se trata de razones vinculadas a roles femeninos en la sociedad relacionados con la conciliación laboral, cuestión que requiere un debate profundo de cara a retener y potenciar el talento femenino en el mercado laboral.

En lo referente a la temporalidad, la economía social presenta una ligera mayor temporalidad que el grupo de control, tanto en el tipo de contrato como en la duración media de las relaciones. En este sentido, si bien la antigüedad de las entidades puede influir en estas duraciones, se requiere un estudio en mayor profundidad de los factores determinantes de estas diferencias. En términos generales, los datos globales para el sector privado español muestran que la tasa de temporalidad femenina se ha reducido hasta situarse en 2010 en porcentajes similares a los masculinos, en torno al 25% (EPA, INE, 2010).

Por último, la economía social muestra salarios más igualitarios entre hombres y mujeres, en sintonía con los resultados para EEUU (Leete, 2000) y Francia (Narcy, 2006; Etienne y Narcy, 2010). De la estimación de Oaxaca-Blinder, se ha obtenido que en las empresas pertenecientes a la economía social existe no sólo una menor diferencia salarial, sino también una menor discriminación salarial (diferencias salariales no explicadas por factores observados asociados a una mejor retribución), que se reduce a la mitad con respecto

al grupo de control. La discriminación por género supone que las mujeres ganan un 15,3% menos que los hombres, porcentaje que se incrementa hasta el 29,1% en el caso del grupo de control.

Por tanto, las entidades pertenecientes a la Economía Social constituyen un entorno de mayor igualdad de género en las condiciones laborales, si bien muestran cierto grado de desigualdad, lo que supone un reto para dichas entidades en la aplicación práctica de sus principios regidores. Cabe mencionar que el estudio se centra en un periodo en particular, marcado por la crisis económica, lo que puede influir a los resultados obtenidos ya que afectó en mayor medida a los hombres, afectando por ejemplo a la brecha salarial, que disminuyó en la crisis económica española (Bonhomme y Hóspido, 2013). Así pues, una futura línea de investigación es el análisis de la evolución de este comportamiento diferenciador en periodos post-crisis, además del mencionado estudio en profundidad de las causas de la temporalidad en las entidades de economía social.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALÁEZ, R. Y ULLIBARRI, M. (1999) Discriminación salarial por sexo en la Comunidad Autónoma Vasca: un análisis del sector privado y sus diferencias con España. *Ekonomiaz, Revista Vasca de Economía*, Nº 45, pp. 284-303.
- ARRANZ, J.M. Y GARCÍA-SERRANO, C. (2012) Diferencias salariales, características del puesto de trabajo y cualificación: un análisis para el período 2005-2010. *Presupuesto y Gasto Público*, Vol. 67/2012, pp. 195-212.
- BARLETT, W. Y PRIDHAM, G.S. (1991) Cooperative enterprises in Italy, Portugal and Spain: History, development and prospects. *The Journal of Interdisciplinary Economics*, Vol. 4, pp. 33-59.
- BLAU, F. Y KAHN, L. (1994) Rising Wage Inequality and de U.S. Gender Gap. *The American Economic Review and Proceedings*, Vol. 84, Nº 2, pp. 23-28.
- BLINDER, A. (1973): Wage discrimination: Reduced Form and Structural Estimates. *Journal of Human Resources*, Nº 8, pp. 436-455.
- BONHOMME, S. Y HÓSPIDO, L. (2013) Earnings Inequality in Spain: New Evidence Using Tax Data, *Applied Economics*, Nº 45, 4212-4225.
- CES (2012) *Tercer Informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral española*. Madrid: CES.

- DELLER, S., HOYT, A., HUETH, B. Y SUNDARAM-STUKEL, R. (2009) *Research on the Economic Impact of Cooperatives*. University of Wisconsin.
- DE LA RICA, S., DOLADO, J. Y VEGAS, R. (2011) Remuneración por rendimiento y diferencia salarial de género en España. En: CABRALES, A. Y CELENTANI, M. *Talento, Esfuerzo y Movilidad Social*. Madrid: FEDEA, pp. 231-269.
- DÍAZ, F. (2000) Desempleo y cooperativismo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 35, pp. 161-176.
- DÍAZ, M. Y MARCUELLO, C. (2010) Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 67, pp. 23-44.
- ESCOT, L., FERNÁNDEZ, J., HERRÁEZ, A., INFESTAS, M. Y MARTÍNEZ, T. (2006) Discriminación salarial de género en el mercado laboral español: un análisis comparativo por Comunidades Autónomas. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, Vol. 7/2006, pp. 321-368.
- ETIENNE, J.M. Y NARCY, M. (2010) Gender Wage Differentials in the French Nonprofit and For-profit Sectors: Evidence from Quantile Regression. *Annals of Economics and Statistics*, Vol. 99/100, pp. 67-90.
- GARCÍA, J. Y MORALES, M. (2006) *Discriminación salarial en el mercado de trabajo español con especial referencia al caso de Andalucía*. Documento de trabajo E2006/18, Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- GARDEAZÁBAL, J. Y UGIDOS, A. (2005) Gender wage discrimination at quantiles. *Journal of Population Economics*, Vol. 18, Nº 1, pp. 165-179.
- GRÁVALOS, M.A. Y POMARES, I. (2001) La adaptación de las sociedades laborales a la evolución del ciclo económico. Un estudio empírico para las diferentes comunidades autónomas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 38, pp. 33-55.
- GUERRERI, G., NAZZARO, O. Y ZEVI, A. (1992) La Economía Social en Italia. En: MONZÓN, J.L. Y DEFOURNY, J. (Dirs.), *Economía Social, entre economía capitalista y economía pública*. Valencia: CIRIEC-España, pp. 157-198.
- GUNER, N., KAYA, E. Y SÁNCHEZ, V. (2014) Gender gaps in Spain: policies and outcomes over the last three decades. *SERIEs - Journal of the Spanish Economic Association*, Vol. 5, Nº 1, pp. 61-103.
- HECKMAN, J. (1979) Sample selection bias as a specification error. *Econometrica*, Vol. 47, pp. 153-161.

- JEFFERIS, K. Y MASON, N. (1990) The financing of worker cooperatives in the UK. Evidence and implications. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 61, Nº 2-3, pp. 213-244.
- LEETE, L. (2000) Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit Organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 43, Nº 4, pp. 423-446.
- LEY 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.
- LEMIEUX, T., BENTLEY, W. M. Y PARENT, D. (2009) Performance Pay and Wage inequality, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 124, Nº 1, pp. 1-49.
- MARTÍNEZ, M.I., CASTRO, B., ALEMÁN, D., GUILLÓ, N. Y SANTERO, R. (2013) *El impacto socioeconómico de los valores de las empresas de Economía Social*. Madrid: Fundación EOI.
- MARTÍNEZ, M. I., GUILLÓ, N., SANTERO, R. Y CASTRO, R. B. (2011) *Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación*. Colección EME. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Madrid.
- MORENO, G., RODRÍGUEZ, J. Y VERA, J. (1996) *La participación laboral femenina y la discriminación salarial en España*, Madrid: Consejo Económico y Social.
- MURILLO, I. Y SIMÓN, H. (2014) La Gran Recesión y el diferencial salarial por género en España. *Hacienda Pública Española*, Nº 208, pp. 39-76.
- NARCY, M. (2006) La discrimination salariale au sein des secteurs associatif et privé français. En: BOURREAU-DUBOIS, C. Y JEANDIDIER, B. *Économie Sociale et Droit, économie et droit du travail*, Tomo 1, L'Harmattan, pp. 324-336.
- NEUMARK, D. (1988) Employer's Discriminatory Behaviour and the Estimation of Wage Discrimination, *The Journal of Human Resources*, Vol. 23, pp. 279-295.
- OLIVER, J. (2005) *Diferencias salariales entre mujeres y hombres en la Unión Europea: una aproximación para algunas características individuales y del puesto de trabajo*. Índice Laboral Manpower, Manpower.
- OAXACA, R. (1973) Male-female wage differentials in urban labour markets. *International Economic Review*, Vol. 14, Nº 3, pp. 693-709.
- OECD (2012) *Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012*. París: OECD Week 2012.
- PÉREZ, S. E HIDALGO, A. (2000) *Los salarios en España*. Madrid: Argenteria/ Visor.
- PETRONGOLO, B. (2004) Gender segregation in employment contracts. *Journal of the European Economic Association Papers and Proceedings*, Nº 2, pp. 331-345.

TORNS, T y RECIO, C. (2012) Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación, *Revista de Economía Crítica*, Nº 14, pp. 178-202.

VOETS, N. (1990) The financing of worker cooperatives in the Netherlands. *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 61, Nº 2-3, pp. 267–285.