



WORKSHOP

Nuevos sistemas de gobierno en la Economía Social

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



CÁTEDRA
CAJAMAR-UPV
DE ECONOMÍA SOCIAL



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**EDITORIAL
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA**

Workshop

NUEVOS SISTEMAS DE GOBIERNO EN LA ECONOMÍA SOCIAL

Valencia, 10 de diciembre de 2015

EDITORIAL
UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Jornadas UPV

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

Edita

Centro de Investigación en Gestión de Empresas (CEGEA)

Diseño y maquetación

Visualco Comunicación

Colaboradores

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

Editorial

Universitat Politècnica de València

© de los textos y las imágenes: los autores

© 2016, Editorial Universitat Politècnica de València

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

ISBN: 978-84-9048-470-8 (versión CD)

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

Comité Científico

Presidente

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

Miembros

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

Comité Organizador

Coordinadora

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

Miembros

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

PONENCIAS

Innovaciones en los sistemas de gobierno de las cooperativas

Narciso Arcas Lario, Miguel Hernández Espallardo y Gustavo Marcos Matas

Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario Universidad Politécnica de Cartagena

1. Introducción.

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

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

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

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

2. Concepto de Gobierno

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

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

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

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

3.- El Gobierno de las Cooperativas: Problemática.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Fig. 1. Relaciones del socio con su cooperativa agroalimentaria

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

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

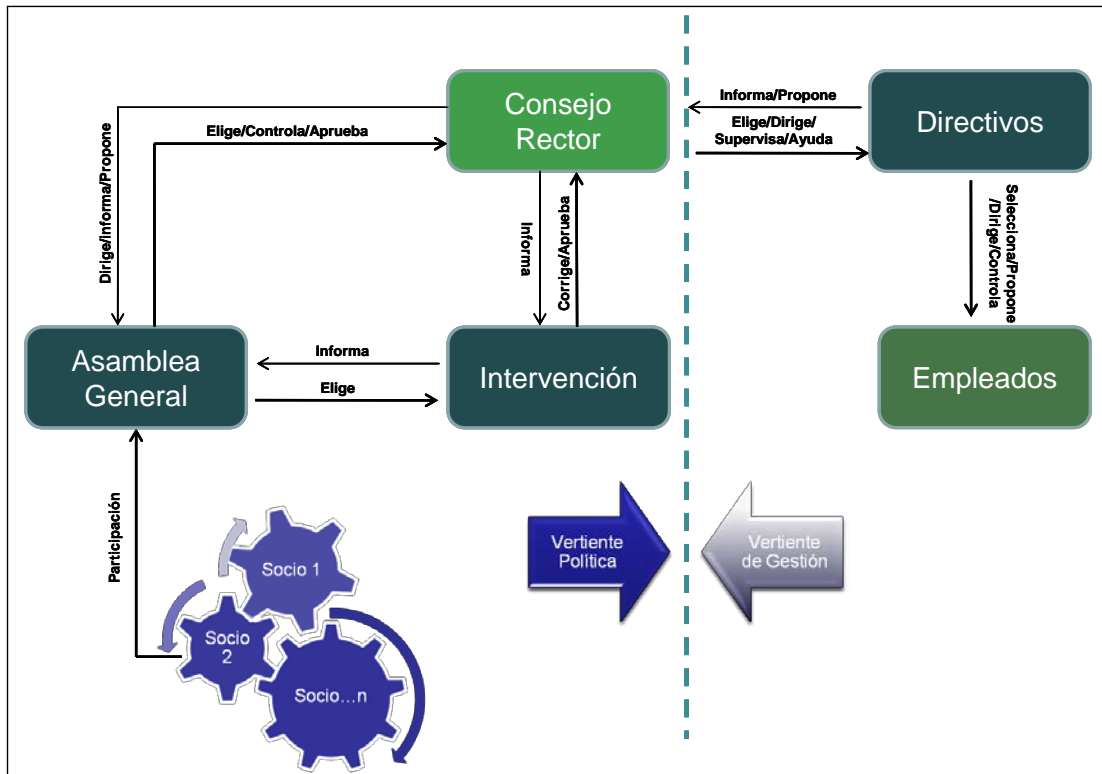


Fig.2. El Gobierno de las Cooperativas Agroalimentarias

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

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

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

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

4.1. Teoría de Agencia

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

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

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

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

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

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

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

4.2. Teoría Relacional

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

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

4.3. Teoría de los Derechos de Propiedad

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

Referencias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dr. Enrique Gadea Soler

Profesor Titular de Derecho Mercantil

Universidad de Deusto

Secretario General de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo

egadea@deusto.es

Abstract:

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

Keywords:

Cooperative companies, good governance measures, efficiency and participation.

Resumen:

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

Palabras clave:

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

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

1.1. Introducción.

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

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

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

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

1.2. La Asamblea General.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. El Consejo Rector

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

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

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

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

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

Para seguir leyendo haga click aquí