

Pablo Nachar Calderón

Sociedades cooperativas: una  
aproximación desde la  
responsabilidad social corporativa  
y el desarrollo

Departamento  
Dirección y Organización de Empresas

Director/es  
Marcuello Servós, María del Carmen

<http://zaguan.unizar.es/collection/Tesis>



**Universidad**  
Zaragoza

Tesis Doctoral

**SOCIEDADES COOPERATIVAS: UNA  
APROXIMACIÓN DESDE LA RESPONSABILIDAD  
SOCIAL CORPORATIVA Y EL DESARROLLO**

Autor

**Pablo Nachar Calderón**

Director/es

Marcuello Servós, María del Carmen

**UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA**

Dirección y Organización de Empresas





**Universidad**  
Zaragoza

TESIS DOCTORAL

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Facultad de Economía y Empresa

Departamento de Dirección y Organización de Empresas

# **Sociedades Cooperativas: Una aproximación desde la Responsabilidad Social Corporativa y el Desarrollo.**

**Presentada por:** Pablo Nachar Calderón

**Dirigida por :** Dra. Dña. Carmen Marcuello Servós

Abril de 2013



Departamento de  
Dirección y Organización  
de Empresas





**Universidad**  
Zaragoza

TESIS DOCTORAL

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Facultad de Economía y Empresa

Departamento de Dirección y Organización de Empresas

**Sociedades Cooperativas:  
Una aproximación desde la  
Responsabilidad Social Corporativa  
y el Desarrollo.**

**Pablo Nachar Calderón**









## Agradecimientos

Soy una persona privilegiada. He tenido la oportunidad de desarrollar mis capacidades, de encontrar una actividad que me hace profundamente feliz, pudiendo dedicarme a lo que más me gusta, pensar, cuestionar y analizar. Asimismo, he encontrado espacios y personas valiosas, que me han ayudado de muchas formas a vivir mi proceso de desarrollo, motivándome y otorgándome la libertad de ser y hacer. Agradezco a todas aquellas personas que han permitido que esto sea del modo que es.

Creo en el trabajo arduo, sincero y respetuoso, en el valor del esfuerzo y la perseverancia. Asimismo, creo en la riqueza que tiene el proceso, tanto o más como lo tiene la consecución de un objetivo final. El proceso, el camino, determina el valor que tiene cumplir una meta. Sin la valoración del camino recorrido, de lo vivido, lo dejado y lo adquirido, el objetivo pierde sentido.

Quiero agradecer, en primer lugar, a mis hermanos, al cariño, ánimo incansable y cálida comprensión que me entregan todo el tiempo, con ellos la distancia no existe. Agradezco a mis papás, por el cariño y apoyo incondicional, materializado de infinitas formas, por la oportunidad de hacer lo que me gusta y apoyar ser quien soy. Doy las gracias a mis amigos, esos incondicionales de siempre, por su sincero apoyo, las innumerables conversaciones y oportuna compañía, sea desde donde sea. Ustedes saben quiénes son.

Finalmente, agradezco a mi directora de tesis, Dra. Carmen Marcuello, no solo por su dedicación y sugerencias en la realización de esta investigación, sino por convertirse en una amiga, incansable a la hora de entregar ánimo y energía. Agradezco su preocupación y apoyo.

Junto con mis agradecimientos, presento mis disculpas por los errores, deficiencias u omisiones existentes en las páginas siguientes, de las cuales soy el único responsable.

Zaragoza, Abril de 2013



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 0. INTRODUCCIÓN Y SÍNTESIS DE RESULTADOS</b>	<b>17</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>19</b>
<b>2. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE LA TESIS.</b>	<b>21</b>
2.1. Capítulo 1	22
2.2. Capítulo 2	24
2.3. Capítulo 3	27
2.4. Capítulo 4	29
<b>3. CONCLUSIONES FINALES.</b>	<b>31</b>
<b>4. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 1. LA COOPERATIVA. UN ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA ECONÓMICA DE LA EMPRESA Y LA ECONOMÍA SOCIAL.</b>	<b>41</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>43</b>
<b>2. LA COOPERATIVA.</b>	<b>45</b>
2.1. Aproximación histórica.	45
2.2. Definición, características y límites.	46
2.2.1. Los principios cooperativos.	50
2.2.2. Tipos de Cooperativas	52
2.2.3. Estructuras de gobierno de las Cooperativas.	53
2.3. Principales diferencias con la empresa de capital	54
<b>3. EL CONTEXTO DE COORDINACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA COOPERATIVA.</b>	<b>58</b>
3.1. Respetto del gobierno de la organización	59
3.1.1. Forma de propiedad	59
3.1.2. Proceso de toma de decisiones.	62
3.1.3. Estructura de objetivos.	63
3.2. Respetto de la pertenencia a la organización.	64
3.2.1. Derechos de adhesión.	64
3.2.2. Derechos de salida.	65
3.3. Respetto de la obtención y utilización de recursos.	66
3.3.1. Formas de financiación.	66
3.3.2. Utilización de excedentes.	67
3.4. Respetto de las relaciones internas y con el entorno.	68
3.4.1. Forma de interrelación y colaboración con otras organizaciones.	68

3.4.2. Enfoque de compromiso con la comunidad. _____	69
3.4.3. Política de formación de miembros de la organización. _____	70
<b>4. LAS DESVENTAJAS INSTITUCIONALES DE LA COOPERATIVA. UN CAMBIO DE ENFOQUE. _____</b>	<b>71</b>
<b>4.1. Enfoques teóricos alternativos. _____</b>	<b>72</b>
<b>4.2. Desde un análisis práctico. _____</b>	<b>76</b>
<b>5. PROPUESTA DE LAS FUNCIONES OBJETIVO DE LA COOPERATIVA Y DE LOS MIEMBROS</b>	
<b>COOPERATIVOS. _____</b>	<b>78</b>
<b>5.1. Enfoques alternativos de análisis de la cooperativa. _____</b>	<b>79</b>
5.1.1. Desde la Teoría de Juegos. _____	81
5.1.2. Desde la Teoría de Bienes Comunes. _____	82
<b>5.2. La Cooperativa y su estructura de objetivos. _____</b>	<b>84</b>
5.2.1. Estructura de la función objetivo. _____	85
5.2.1.1. El ingreso y el nivel de empleo _____	85
5.2.1.2. Los métodos indirectos de compensación. _____	88
5.2.2. Compensaciones. _____	88
<b>5.3. La estructura de comportamiento y motivación del socio cooperativo. _____</b>	<b>89</b>
5.3.1. La función objetivo del socio cooperativo. _____	91
<b>6. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN. _____</b>	<b>94</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA _____</b>	<b>98</b>
<b>CAPÍTULO 2. LA CONTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES AL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD _____</b>	<b>105</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN _____</b>	<b>107</b>
<b>2. LA ORIENTACIÓN SOCIAL DE LAS EMPRESAS: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b>	
<b>(RSC). _____</b>	<b>109</b>
2.1. Aspectos generales de la RSC. _____	110
2.2. Definición y elementos principales de la RSC. _____	114
2.3. Principales corrientes de estudio de la RSC. _____	120
2.4. La RSC desde una perspectiva estratégica. _____	128
2.5. La medición de la RSC. _____	133
2.6. Observaciones críticas al enfoque RSC. _____	139
<b>3. LAS ORGANIZACIONES DESDE UN ENFOQUE ORIENTADO AL DESARROLLO DE LAS</b>	
<b>PERSONAS. _____</b>	<b>142</b>
3.1. El concepto tradicional de desarrollo humano. _____	142
3.2. Un enfoque alternativo: El desarrollo a escala humana. _____	153
3.2.1. Acerca de la satisfacción de las necesidades humanas. _____	154
3.2.2. Acerca de la generación de autodependencia. _____	158
3.2.3. Acerca de las articulaciones orgánicas. _____	161
3.2.4. Síntesis del enfoque de Desarrollo a Escala humana. _____	161
3.3. El papel de las organizaciones económicas desde un enfoque amplio de desarrollo humano _____	162

3.3.1. La Cooperativa en el desarrollo humano. _____	166
<b>4. MODELO DE MEDICIÓN DE LA CONTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS SERES HUMANOS. _____</b>	<b>168</b>
<b>4.1. Alcances generales. _____</b>	<b>168</b>
<b>4.2. El análisis de contenido como metodología de estudio en el campo de las Ciencias Sociales. ____</b>	<b>169</b>
4.2.1. Definición. _____	170
4.2.2. Principales características _____	171
4.2.3. La utilización de la técnica dentro de la presente propuesta. _____	172
<b>4.3. La matriz general de orientación hacia el desarrollo humano. _____</b>	<b>173</b>
4.3.1. Matriz general. Ficha básica. _____	174
4.3.2. Matriz general. Ámbito: La organización. _____	175
4.3.3. Matriz general. Ámbito: La actividad. _____	182
4.3.4. Matriz general. Ámbito: Desarrollo de la actividad. _____	184
<b>4.4. La matriz simplificada de orientación hacia el desarrollo humano. _____</b>	<b>192</b>
<b>4.5. El indicador compuesto de la contribución al desarrollo humano. _____</b>	<b>195</b>
4.5.1. Índice de contribución al desarrollo humano para el ámbito La Organización. _____	195
4.5.2. Índice de contribución al desarrollo humano para el ámbito La Actividad. _____	199
4.5.3. Índice de contribución al desarrollo humano para el ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	201
<b>5. CONCLUSIONES _____</b>	<b>211</b>
<b>6. REFERENCIAS. _____</b>	<b>214</b>
<b>7. ANEXOS _____</b>	<b>222</b>

<b>CAPÍTULO 3. EL SECTOR COOPERATIVO EUROPEO. ANÁLISIS DE LOS SECTORES AGRARIO Y BANCARIO. _____</b>	<b>237</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN _____</b>	<b>239</b>
<b>2. EL SECTOR COOPERATIVO DESDE UNA PERSPECTIVA INTERNACIONAL. _____</b>	<b>240</b>
2.1. Datos básicos. _____	241
<b>3. EL SECTOR DE ENTIDADES COOPERATIVAS EN EUROPA. UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO. _____</b>	<b>253</b>
3.1. Descripción general. _____	253
3.2. El sector cooperativo en cifras. _____	259
3.3. Regulación de las cooperativas en el ámbito Europeo. _____	270
<b>4. LA BANCA COOPERATIVA EN EUROPA. _____</b>	<b>272</b>
4.1. Antecedentes. _____	272
4.2. Descripción del sector. _____	274
4.3. Evolución del sector. _____	279
4.4. Principales cifras del sector. _____	280
4.4.1. Volumen de negocio y cuota de mercado. _____	289

4.4.2. Nivel de empleo. _____	293
<b>5. EL COOPERATIVISMO AGRARIO EUROPEO. _____</b>	<b>298</b>
5.1. Antecedentes. _____	298
5.2. Descripción del sector. _____	301
5.3. Evolución del sector. _____	302
5.4. Principales cifras del sector. _____	303
5.4.1. Volumen de negocio _____	311
5.4.2. Nivel de empleo. _____	317
<b>6. CONCLUSIONES. _____</b>	<b>321</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA. _____</b>	<b>326</b>
<b>8. ANEXOS _____</b>	<b>332</b>

<b>CAPÍTULO 4 LAS COOPERATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO. _____</b>	<b>341</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN _____</b>	<b>343</b>
<b>2. LA BANCA COOPERATIVA Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO: RABOBANK GROUP. _____</b>	<b>344</b>
2.1. Datos generales de la cooperativa. _____	345
2.2. Historia. _____	347
2.3. Principales cifras de negocio. _____	348
2.4. La aportación de Rabobank al Desarrollo Humano. _____	355
2.4.1. Ámbito: La Organización _____	355
2.4.2. Ámbito: La Actividad _____	373
2.4.3. Ámbito: Desarrollo de la actividad. _____	377
<b>3. LAS COOPERATIVAS AGRARIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO HUMANO: ARLA FOODS. _____</b>	<b>404</b>
3.1. Datos generales de la cooperativa. _____	404
3.2. Historia _____	407
3.3. Principales cifras de negocio _____	408
3.4. La aportación de Arla Foods al Desarrollo Humano. _____	415
3.4.1. Ámbito: La Organización _____	415
3.4.2. Ámbito: La Actividad. _____	430
3.4.3. Ámbito: Desarrollo de la Actividad. _____	433
<b>4. CONCLUSIONES _____</b>	<b>459</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA _____</b>	<b>464</b>
<b>6. ANEXO _____</b>	<b>467</b>

# INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

## TABLAS

<b>CAPÍTULO 0</b>	<b>17</b>
Tabla I. Objetivos propuestos.	21
Tabla II. Relación de los resultados obtenidos.	32
<b>CAPÍTULO 1.</b>	<b>41</b>
Tabla 1.1. Definición de Cooperativa planteada por diversos autores.	48
Tabla 1.2. Definición de Cooperativa planteada por instituciones.	49
Tabla 1.3. Principios cooperativos.	50
Tabla 1.4. Tipos de cooperativas	52
Tabla 1.5. Categorías de Cooperativas.	53
Tabla 1.6. Atributos básicos de las empresas capitalistas y las Cooperativas.	54
Tabla 1.7. Características de la estructura de derechos de propiedad de empresa capitalista y Cooperativa.	55
Tabla 1.8. Principales diferencias entre la Empresa Capitalista y la Cooperativa.	55
Tabla 1.9. Modelo de análisis propuesto.	58
Tabla 1.10. Desventajas de las Cooperativas.	71
Tabla 1.11. Atributos de los recursos compartidos y de sus usuarios	83
Tabla 1.12. Función de restricciones asociada a individuos.	92
Tabla 1.13. Función de restricciones asociada a actividad cooperativizada	93
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>105</b>
Tabla 2.1. Clasificación del Comportamiento Social Corporativo	114
Tabla 2.2. Aspectos fundamentales de la RSC	116
Tabla 2.3. Definiciones de RSC planteadas por diversas instituciones internacionales	119
Tabla 2.4. Principios básicos de RSC	120
Tabla 2.5. Tendencias en investigación de RSC	121
Tabla 2.6. Enfoques teóricos en el estudio de RSC	124
Tabla 2.7. Ventajas asociadas a la adopción de una visión estratégica de la RSC	128
Tabla 2.8. Tipología de stakeholders según los atributos	132
Tabla 2.9. Temas fundamentales de la RSC según ISO26000	134
Tabla 2.10. Principios y orientaciones para la definición de contenidos de una memoria de sostenibilidad.	136
Tabla 2.11. Misiones planteadas por diversas instituciones	143
Tabla 2.12. Dimensiones del desarrollo humano consideradas por diversos autores	148
Tabla 2.13. Taxonomía de las Necesidades Humanas	155
Tabla 2.14. Matriz de Necesidades Humanas	155
Tabla 2.15. Tipos de satisfactores de necesidades humanas	157
Tabla 2.16. Características de las Empresas Sociales	163
Tabla 2.17. Principios de RSC versus Principios Cooperativos	167



Tabla 2.18. Ficha Básica de la organización _____	174
Tabla 2.19. Dimensiones y aspectos considerados dentro del ámbito La organización _____	176
Tabla 2.20. Conceptos específicos agrupados dentro de cada ítem de evaluación para el ámbito La Organización _____	178
Tabla 2.21. Aspectos de desarrollo humano promovidos por diversas instituciones a nivel internacional _____	179
Tabla 2.22. Conceptos agrupados dentro de cada Ítem de evaluación para el ámbito La Actividad. _____	182
Tabla 2.23. Dimensiones y aspectos considerados dentro de la dimensión económica del ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	185
Tabla 2.24. Dimensiones y aspectos considerados dentro de la dimensión medioambiental del ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	186
Tabla 2.25. Dimensiones y aspectos considerados dentro de la dimensión social del ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	189
Tabla 2.26. Conceptos eliminados de la Matriz General. _____	193
Tabla 2.27. Nivel de desagregación de los conceptos específicos de la dimensión económica del ámbito Desarrollo de la Actividad, para el caso de la matriz general y simplificada. _____	194
Tabla 2.28. Puntaje máximo obtenible por cada ítem en el ámbito la organización. _____	195
Tabla 2.29. Cálculo de la puntuación para el ámbito La Organización en el caso de puntuación máximo. _____	198
Tabla 2.30. Puntuación máximo obtenible por cada ítem en el ámbito la actividad. _____	199
Tabla 2.31. Cálculo de la puntuación para el ámbito La Organización en el caso de puntuación máxima. _____	201
Tabla 2.32. Puntuación máxima obtenible por cada ítem en el ámbito la organización. _____	201
Tabla 2.33. Cálculo de puntaje para el ámbito Desarrollo de la Actividad, en el caso de puntaje máximo. _____	203
Tabla 2.34. Tramos de puntaje para las dimensiones del ámbito Desarrollo de la actividad. _____	208
Tabla A.1. Indicadores del desempeño económico planteados por GRI. _____	222
Tabla A.2. Indicadores del desempeño medioambiental. _____	223
Tabla A.3. Indicadores de desempeño social. _____	225
Tabla A.4. Matriz del Bien Común. _____	231

### **CAPÍTULO 3. \_\_\_\_\_ 237**

Tabla 3.1. Magnitudes básicas sobre el cooperativismo a nivel internacional. _____	241
Tabla 3.2. Volumen de Negocio de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor por sector – Año 2010. _____	242
Tabla 3.3. Número de cooperativas por sector de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor – Año 2010. _____	243
Tabla 3.4. Volumen de Negocio de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor por continente - Año 2010. _____	244
Tabla 3.5. Número de cooperativas por continente de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor – Año 2010. _____	245
Tabla 3.6. Volumen de Negocio de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor por país – Año 2010. _____	246
Tabla 3.7. Número de cooperativas por país de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor – Año 2010. _____	247
Tabla 3.8. Atributos de las Cooperativas desde una perspectiva social. _____	250

Tabla 3.9. Contribución de las Cooperativas a nivel Mundial desde una perspectiva social. _____	251
Tabla 3.10. Aspectos de la orientación social de las Cooperativas. _____	252
Tabla 3.11. Resumen de denominadores comunes del desarrollo cooperativo en países de la Unión Europea. _____	254
Tabla 3.12. Beneficios económicos obtenibles por la pertenencia a una cooperativa según la actividad. _____	257
Tabla 3.13. Diversidad de formas de empresa en la Unión Europea. _____	258
Tabla 3.14. Empleo remunerado de cooperativas, comparado con empleo total de Economía Social y Empleo Total en la Unión Europea (2009 – 2010). _____	260
Tabla 3.15. Evolución del empleo remunerado de Cooperativas en Unión Europea. _____	261
Tabla 3.16 . Número de Miembros Cooperativos por país EU27 - 2009 _____	262
Tabla 3.17. Las cooperativas respecto de su cuota de mercado en la Unión Europea (1996). _____	266
Tabla 3.18. Volumen de Negocio de las cooperativas europeas pertenecientes a las 300 más grandes del mundo según World Cooperative Monitor, por Países – Año 2010. _____	267
Tabla 3.19. Número de cooperativas europeas pertenecientes a las 300 más grandes del mundo según World Cooperative Monitor, por Países – Año 2010. _____	268
Tabla 3.20. Organizaciones intersectoriales europea. _____	269
Tabla 3.21. Carácter de la legislación en materia de Cooperativas. _____	270
Tabla 3.22. Principales características de la Sociedad Cooperativa Europea (SCE). _____	271
Tabla 3.23. Organizaciones pertenecientes a la Asociación Europea de Bancos Cooperativos. _____	273
Tabla 3.24. Valores claves de los bancos cooperativos. _____	274
Tabla 3.25. Principales características de los Bancos Cooperativos. _____	276
Tabla 3.26. Aspectos positivos de los Bancos Cooperativos respecto de problemas de agencia. _____	278
Tabla 3.27. Número de cooperativas bancarias con respecto al total de cooperativas por países. _____	280
Tabla 3.28. Número de cooperativas bancarias con respecto al total de cooperativas por países. _____	281
Tabla 3.29. Total de clientes de bancos cooperativos pertenecientes a EACB, por país. _____	283
Tabla 3.30. Total de miembros de bancos cooperativos pertenecientes a EACB, por país. _____	286
Tabla 3.31. Ratio de miembros / clientes de bancos cooperativos pertenecientes a EACB por país. _____	288
Tabla 3.32. Las 15 Cooperativas Bancarias con mayor volumen de negocio según World Cooperative Monitor – Año 2010. _____	289
Tabla 3.33. Cuota de mercado de depósitos de entidades pertenecientes a EACB, por país. _____	290
Tabla 3.34. Cuota de mercado de préstamos de entidades pertenecientes a EACB por país. _____	291
Tabla 3.35. Cuota de mercado de préstamos otorgados a PYMES por país. _____	292
Tabla 3.36. Préstamos a PYMES sobre el total de préstamos de bancos cooperativos por año. _____	293
Tabla 3.37. Empleo generado por Banca Cooperativa y Uniones de Crédito con respecto al total de empleo cooperativo por países. (2009 – 2010) _____	294
Tabla 3.38. Total de empleo generado por bancos cooperativos pertenecientes a EACB por país. (2004 – 2010). _____	296
Tabla 3.39. Organizaciones pertenecientes a la Confederación General de Cooperativas Agrarias en la Unión Europea. _____	299
Tabla 3.40. Algunos aportes de las cooperativas agrarias al desarrollo rural. _____	301
Tabla 3.41. Número de Cooperativas Agrarias con respecto al total de cooperativas por países - Año 2009 – 2010. _____	304
Tabla 3.42. Número de cooperativas agrarias por país y año. _____	305
Tabla 3.43. Número de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países (2008) _____	306
Tabla 3.44. Número de miembros de cooperativas agrarias por país y año (miles). _____	308

Tabla 3.45. Número de miembros de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países (miles) – Año 2008. _____	308
Tabla 3.46. Número de miembros de cooperativas agrarias en top 25 – Año 2008. _____	310
Tabla 3.47. Las 20 mayores Cooperativas Agrarias e Industria Alimentaria por volumen de negocio según World Cooperative Monitor – Año 2010. _____	311
Tabla 3.48. Las 25 mayores cooperativas agrarias por volumen de negocio (2003 y 2008). _____	312
Tabla 3.49. Volumen de negocio de cooperativas agrarias por país y año _____ (Billones de €) _____	313
Tabla 3.50. Volumen de negocio de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países (Billones €) – Año 2008. _____	314
Tabla 3.51. Cuota de mercado de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países (2008). _____	316
Tabla 3.52. Empleo generado por Cooperativas Agrarias con respecto al total de empleo cooperativo por países. (2009 - 2010) _____	317
Tabla 3.53. Número de empleados de cooperativas agrarias top 25 (2003 y 2008). _____	318
Tabla 3.54. Número de trabajadores asalariados de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países (miles) – Año 1998 - 2008. _____	319
Tabla 3.55. Número de trabajadores asalariados de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países (miles) – Año 2008. _____	320
Tabla A.1. Número de Cooperativas y Volumen de Negocio por sector industrial, país, y continente de procedencia, pertenecientes a las 300 más grandes del World Cooperative Monitor – Año 2010. _____	332
Tabla A.2. Observaciones y control de casos atípicos de los datos considerados de EACB. _____	338

#### **CAPÍTULO 4. \_\_\_\_\_ 341**

Tabla 4.1. Ficha Básica de Cooperativa Rabobank Group, 2011. _____	346
Tabla 4.2. Evolución del ingreso de Rabobank. Período 2001 – 2011. _____	349
Tabla 4.3. Evolución del beneficio neto de Rabobank. Período 2001 – 2011. _____	350
Tabla 4.4. Evolución de activos de Rabobank. Período 2001 – 2011. _____	351
Tabla 4.5. Evolución del patrimonio de Rabobank. Período 2001 – 2011. _____	352
Tabla 4.6. Evolución del empleo de Rabobank. Período 2001 – 2011. _____	353
Tabla 4.7. Evolución del número de socios de Rabobank. Período 2001 – 2011. _____	354
Tabla 4.8. Evolución de la emisión de CO <sub>2</sub> atribuible al negocio de Rabobank. Período 2007 – 2011 (x ton CO <sub>2</sub> ) _____	355
Tabla 4.9. Síntesis de resultados para el ámbito La Organización – Rabobank Group _____	356
Tabla 4.10. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Organización. _____	373
Tabla 4.11. Síntesis de resultados para el ámbito La Actividad. _____	374
Tabla 4.12. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Organización. _____	376
Tabla 4.13. Síntesis de resultados de la Dimensión Económica del ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	378
Tabla 4.14. Síntesis de resultados de la Dimensión Medioambiental del ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	383
Tabla 4.15. Síntesis de resultados de la Dimensión Social del ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	388
Tabla 4.16. Síntesis de puntajes de las dimensiones del aspecto Desarrollo de la actividad. _____	402

Tabla 4.17. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Organización. _____	403
Tabla 4.18. Ficha Básica de Cooperativa Arla Foods, 2011. _____	404
Tabla 4.19. Distribución del empleo de Arla Foods, 2011. _____	407
Tabla 4.20. Evolución del ingreso de Arla Foods. Período 2001 – 2011. _____	409
Tabla 4.21. Evolución del beneficio neto de Arla Foods. Período 2001 – 2011. _____	410
Tabla 4.22. Evolución de activos de Arla Foods. Período 2001 – 2011. _____	411
Tabla 4.23. Evolución del patrimonio de Arla Foods. Período 2001 – 2011. _____	412
Tabla 4.24. Evolución del empleo de Arla Foods. Período 2001 – 2011. _____	413
Tabla 4.25. Evolución del número de socios de Arla Foods. Período 2001 – 2011. _____	414
Tabla 4.26. Evolución de la emisión de CO <sub>2</sub> atribuible al negocio de Arla Foods. Período 2005 – 2011 (x ton CO <sub>2</sub> ) _____	415
Tabla 4.27. Síntesis de resultados para el ámbito La Organización _____	416
Tabla 4.28. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Organización. _____	430
Tabla 4.29. Síntesis de resultados para el ámbito La Actividad – Arla Foods. _____	431
Tabla 4.30. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Actividad _____	432
Tabla 4.31. Síntesis de resultados de la Dimensión Económica del ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	434
Tabla 4.32. Síntesis de resultados de la Dimensión Medioambiental del ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	438
Tabla 4.33. Síntesis de resultados de la Dimensión Social del ámbito Desarrollo de la Actividad. _____	443
Tabla 4.34. Síntesis de puntajes de las dimensiones del aspecto Desarrollo de la actividad. _____	457
Tabla 4.35. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Actividad _____	458

## FIGURAS

### CAPÍTULO 2. \_\_\_\_\_ 105

Figura 2.1. Aspectos de la teoría de stakeholders _____	112
Figura 2.2. Modelos de relaciones de las corporaciones _____	113
Figura 2.3. La pirámide de Responsabilidad Social Corporativa _____	117
Figura 2.4. Visiones de la RSC _____	118
Figura 2.5. Olas de presión. 1961 - 2001 _____	123
Figura 2.6. Jerarquización y clasificación de los grupos de interés _____	131
Figura 2.7. Elementos de la Felicidad y el Bien Común _____	152
Figura 2.8. Sistema de prioridades económicas _____	164
Figura 2.9. Modelo de relaciones de corporaciones basado en teoría de <i>stakeholders</i> . _____	181
Figura 2.10. Esquema final de la matriz de evaluación de la contribución al desarrollo humano. _____	210

**CAPÍTULO 3. \_\_\_\_\_ 237**

Figura 3.1 - Miembros de Cooperativas con respecto al total de habitantes por país en EU27 (2009).\_\_\_\_\_ 264  
Figura 3.2. Porcentaje de cooperativas en Europa por sector de actividad. (2009)\_\_\_\_\_ 264  
Figura 3.3. Porcentaje de miembros de cooperativas en Europa por sector de actividad. (2009)\_\_\_\_\_ 265  
Figura 3.4. Porcentaje de empleo generado por cooperativas en Europa por sector de actividad. (2009) \_\_\_\_ 266

**CAPÍTULO 4. \_\_\_\_\_ 341**

Figura 4.1. Estructura organizacional de Rabobank Locales. \_\_\_\_\_ 370  
Figura 4.2. Estructura organizacional de Rabobank Group. \_\_\_\_\_ 371  
Figura 4.3. Países en los que se encuentra presente Arla Foods.\_\_\_\_\_ 406  
Figura 4.4. Dinámica de la relación entre Arla Foods y sus socios cooperativos. \_\_\_\_\_ 426  
Figura 4.5 Estructura organizacional de Arla Foods. \_\_\_\_\_ 427





# CAPÍTULO 0

---

Introducción y síntesis de resultados





## 1. Introducción

Las decisiones y modelos de comportamiento de las organizaciones económicas tienen una clara influencia sobre la sociedad y el medio ambiente. De esta forma, dichas organizaciones económicas son agentes fundamentales en el desarrollo económico y social, y a su vez, van a estar influenciadas por los requerimientos de sus grupos de interés y de la sociedad (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995). Así, la fórmula organizativa elegida para llevar a cabo una actividad económica va a definir el tipo de relación que una organización establece con su entorno y sus grupos de interés tanto internos como externos (Burdín y Dean, 2009; Hart, 2011; Pencavel et al., 2006). Esto es, podemos esperar que los diferentes modelos organizativos facilitarán distintos modelos de relaciones de las organizaciones económicas con su entorno.

En particular, las Cooperativas constituyen figuras organizativas caracterizadas por un enfoque democrático en la toma de decisiones, (una persona – un voto), y un proceso de gestión donde se sitúa al ser humano y sus necesidades como objetivo fundamental, todo ello basado en la aplicación de una serie de valores y principios propuestos por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2005). De estas características, y otras, se considera a este grupo de organizaciones como pertenecientes al de entidades de Economía Social, ya que la actividad desarrollada está orientada desde un enfoque humano y guiado por una serie de valores y principios. Asimismo, dadas las características de las cooperativas, éstas son una de las figuras fundamentales del sector de la economía social.

Otra característica propia de las cooperativas, a la hora de examinar su relación y contribución a la sociedad, es que desarrollan su actividad dentro de la economía de mercado, compitiendo con su par, la empresa de capital, pero con una estructura de propiedad y control diferente, con presencia de valores y principios comunes y transversales. En este sentido, es relevante examinar las características y la contribución que una organización como la Cooperativa puede desempeñar en la sociedad, dada su particular posición dentro del panorama económico. El desarrollo de estudios relacionados con las diversas estructuras organizativas permite determinar cómo las diferencias entre estas pueden determinar diversos comportamientos económicos (Burdín y Dean, 2009), los cuales, al variar las condiciones económicas, pueden cambiar dependiendo de la estructura de control que cada una manifiesta (Pencavel et al., 2006).

Respecto a la relación entre las organizaciones económicas y la sociedad, se encuentra ampliamente aceptada la idea de que dichas organizaciones son el motor del crecimiento económico de una sociedad, al dotar con bienes y servicios a ésta, además de proporcionar puestos de trabajo y ser la base para la obtención de recursos para así satisfacer las necesidades y aspiraciones de las personas. Lo anterior constituye el modelo tradicional de relación entre empresa y sociedad, al que hacen referencia autores como Friedman (1970), al afirmar que la única responsabilidad que cabe a las empresas en su relación con la sociedad es proveer los bienes y servicios que esta solicita, y con ello satisfacer el incremento de beneficio buscado por sus accionistas. No obstante, nuevas corrientes

de pensamiento, relacionadas con la Teoría de Stakeholders, propuesta fundamentalmente por el trabajo de Freeman (1984), plantean una relación más amplia e interdependiente entre organizaciones económicas y sociedad, donde diversos grupos de interés interactúan con el propósito de articular un sistema de relaciones que satisfagan las necesidades o aspiraciones de cada grupo.

Por ello, es necesario verificar mediante métodos estructurados la contribución que desarrollan las organizaciones económicas en términos de satisfacer necesidades humanas, entendidas en un sentido amplio, en el cual además de atender a los aspectos materiales de dichas necesidades, desde una perspectiva económica, se contemplen aspectos sociales y culturales de su existencia. Para analizar la contribución que las organizaciones económicas realizan es necesario contar con un aparato conceptual aceptado de forma generalizada.

En el caso de la empresa de capital, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha difundido ampliamente. En éste, se incluyen todas aquellas iniciativas que pueden desarrollar las empresas que tienen un impacto positivo en la sociedad y el medioambiente. Sin embargo, con todos los aspectos positivos del concepto, éste ha sufrido una instrumentalización y se ha convertido, en muchos casos, en una herramienta para la obtención de objetivos estratégicos. Esta mirada conduce sobre todo a la búsqueda de creación de valor para accionistas, lo cual no constituye una mirada amplia de la relación empresa y sociedad, sino restringida a intereses de solo un grupo de interesados, una relación basada en el conflicto entre empresa y sociedad. Ante esto, junto con el desarrollo de herramientas conceptuales para la medición de la actuación de las organizaciones, es necesaria la búsqueda de nuevos y más amplios parámetros de evaluación que permitan realizar una aproximación orientada hacia el ser humano y su bienestar como base del análisis. En este sentido, los criterios de evaluación del comportamiento de las organizaciones no pueden emanar de las características de dichas organizaciones, ni de las actividades que realizan, en un sentido acotado, pues se estaría condicionando el análisis a la obtención de respuestas previamente definidas. Ante esto, los criterios de evaluación deben surgir como un concepto propio, con independencia de las características de una organización en particular.

La búsqueda del bienestar de los seres humanos, desde la perspectiva del estudio de organizaciones económicas, hace necesario un examen profundo de las características de distintos tipos de modelos organizacionales, bajo criterios propios a cada tipo de organización, y de los parámetros bajo los cuales se analiza el contexto de relaciones entre organizaciones económicas y sociedad, que permita la evaluación y comparabilidad de diversas configuraciones organizacionales. Asimismo, resulta vital establecer la aportación real de dichas organizaciones económicas, evaluando el impacto que su presencia tiene en la sociedad, ya sea con respecto a criterios económicos, sociales y medioambientales, en lo que respecta a su conservación y recuperación. Así será posible poner en valor las características de cada tipo de organización de cara a su relación con la sociedad dentro de un paradigma amplio, inclusivo e imparcial.

## 2. Objetivos, metodología y resultados de la tesis.

El objetivo general de la tesis es estudiar el impacto y la contribución de las cooperativas en la sociedad y su contraste en el ámbito europeo, a partir de los avances recientes de la teoría económica de la empresa y de la economía social, junto con las aportaciones de la responsabilidad social de las organizaciones y su relación con el enfoque de desarrollo humano.

Este objetivo general se concreta en cuatro subobjetivos y que se corresponden con cada uno de los capítulos de la tesis. Desde un enfoque teórico: 1) examinar los problemas de coordinación y motivación a los cuales se enfrenta este grupo de entidades, producto de su particular estructura de propiedad y control; 2) revisar las principales aportaciones en materia de estudio de la relación entre organizaciones económicas y sociedad, a fin de determinar la contribución que realizan en el desarrollo de los seres humanos. Desde un enfoque empírico se plantean otros dos objetivos: 3) analizar el sector cooperativo en el ámbito europeo, identificando sus principales características desde una perspectiva económica y otra social; 4) analizar, en forma específica, cooperativas, utilizando para esto lo desarrollado a nivel teórico en la primera parte de la tesis doctoral. En la Tabla I se detallan los objetivos y capítulos de la tesis.

**Tabla I. Objetivos propuestos.**

Objetivo general		Analizar la contribución de las Cooperativas dentro de un enfoque orientado hacia el desarrollo económico y social de la sociedad.	
Objetivos específicos	Enfoque teórico	Examinar en términos teóricos el contexto de coordinación y motivación de las cooperativas. Propuesta de esquema de análisis.	Capítulo 1. La Cooperativa. Un análisis desde la teoría económica de empresa y la economía social.
		Analizar los aportes en el estudio de la relación entre organizaciones económicas y sociedad. A partir del concepto de desarrollo humano realizar una propuesta de indicadores de medición.	Capítulo 2. La contribución de las organizaciones económicas al desarrollo de la sociedad presente y futura.
	Enfoque aplicado	Análisis descriptivo del sector cooperativo en el ámbito europeo e identificación de características y sectores sobresalientes.	Capítulo 3. El sector cooperativo en Europa. Una aproximación a la banca cooperativa y el sector cooperativo agrario.
		Estudio de Cooperativas, desde el contexto de coordinación y motivación y su contribución al desarrollo humano, en los sectores bancario (Rabobank) y agrario (Arla Foods).	Capítulo 4. Las cooperativas y su relación con el desarrollo humano. Un análisis empírico.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. Capítulo 1

Del estudio de los diferentes tipos de organizaciones económicas existentes es posible destacar la contribución positiva de las organizaciones de economía social, entre las que se incluyen a las cooperativas. Entre otras cuestiones, se indica que favorecen la disminución de los desequilibrios (Jones y Kalmi, 2009; Novkovic, 2008), al disminuir las externalidades negativas generadas por el sistema de capital y al atender las necesidades sociales que no son tenidas en cuenta por el resto de operadores privados del mercado y por las instituciones públicas (Monzón et al. 2009)

La motivación para analizar a la cooperativa se debe a que además de cumplir con una serie de principios y valores, que influyen en su origen y funcionamiento, compite en el mercado con la empresa de capital con unas características de propiedad y control específicos. Esto crea la oportunidad de analizar el impacto que genera dentro del sistema económico y social un enfoque de gestión influenciado por la cooperación y democracia como herramientas básicas de interacción.

El capítulo 1, denominado “La cooperativa. Un análisis desde la teoría económica de empresa y la economía social”, tiene como objetivo examinar el contexto de motivación y coordinación en la Cooperativa, desde las teorías económicas de la empresa, utilizando como marco de referencia los Principios Cooperativos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional y los aspectos más relevantes planteados por la literatura.

Para el desarrollo de este objetivo, se ha realizado una revisión de literatura, identificando los elementos claves de coordinación y motivación presentes en la cooperativa y a partir del cual se propone un modelo de análisis, compuesto por cuatro dimensiones, asociadas a los siguientes aspectos. 1) Gobierno organizacional: que incluye los aspectos relacionados con la estructura de propiedad, enfoque de toma de decisiones y estructura de función de utilidad; 2) Pertenencia a la organización: relativo a los derechos de admisión y de salida de la organización. 3) Obtención y utilización de recursos: donde se analizan los métodos de financiación y los criterios de utilización de excedentes. 4) Relaciones Internas y con el entorno: punto en el que revisan la forma de interrelación y colaboración entre organizaciones, la política de formación de miembros de la organización y la política de compromiso con la comunidad. Posteriormente, se ha desarrollado un análisis de las cooperativas basado en el esquema propuesto, exponiendo las ventajas e inconvenientes que surgen de su contexto de motivación y coordinación y a partir de dicho análisis se ha propuesto un modelo teórico que permite identificar la función objetivo de la cooperativa como organización económica y la función objetivo que determina el comportamiento de los socios cooperativos como miembros de la cooperativa.

El análisis de las ventajas e inconvenientes de una estructura organizacional brinda la oportunidad de conocer en qué contextos dicha estructura puede volverse más o menos efectiva en el logro de objetivos planteados por grupos de personas en forma común. En este sentido, las cooperativas

surgen como forma de mitigar los problemas comunes a un grupo de personas, aplicando una serie de principios y valores que condicionan su forma de actuación. Estas características hacen necesario cambiar el enfoque de análisis, planteando la condición de ajustar criterios y abandonar supuestos teóricos y metodologías que no se ajustan a su naturaleza. A partir de este proceso se pueden reconocer las contribuciones reales de este tipo de organizaciones a la economía y la sociedad, sin las restricciones o críticas asociadas a las dificultades que conlleva la aplicación de este tipo de modelos.

La economía de las organizaciones ha estudiado el fenómeno asociado a la conformación y desarrollo de las Cooperativas desde sus diversas perspectivas teóricas, centradas principalmente en las teorías de derechos de propiedad y de costes de agencia, llegando a consenso en lo que respecta a las desventajas con las que cuenta este tipo de organizaciones a la hora de participar de la economía de mercado. Sin embargo, muchas de las desventajas institucionales del modelo cooperativo organizacional responden más bien a un análisis teórico (Bartlett, et al., 1992).

La inclusión de un enfoque analítico asociado a la economía social permite explicar por qué surgen las desventajas del modelo cooperativo, y también considerar posibles soluciones a los inconvenientes identificados por la literatura neoclásica, además de brindar la oportunidad de añadir ventajas como la creación de capital social y la reducción de externalidades negativas, siendo necesario para esto un marco en el cual se incluyan dentro del análisis los aspectos posibles de ser abordados por una organización que cuenta con una serie de valores y principios de funcionamiento (Novkovic, 2008). De este modo el estudio desarrollado realiza una contribución en la materia, al ampliar las perspectivas de análisis dentro de la nueva literatura económica de organizaciones, considerando la capacidad de este tipo de entidades de generar un impacto positivo en la sociedad, bajo la forma de aminorar externalidades negativas generadas por los ciclos económicos o fallos de mercado (Jones y Kalmi, 2009), y bajo la premisa de creación de capital social (Novkovic, 2008, Marcuello y Saz, 2008), el cual contribuye positivamente en el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.

Otra de las contribuciones de este capítulo se relaciona con las desventajas propuestas por la literatura relacionada con el tema. Al atender a los fundamentos de existencia de las cooperativas se posibilita la obtención de soluciones a las desventajas descritas por la literatura económica de la empresa, delimitada principalmente a los ámbitos de la teoría de derechos de propiedad y teoría de agencia. Las cooperativas, al contrario de la empresa convencional, no surgen a partir del interés de maximizar la riqueza de sus integrantes, sino de minimizar problemas comunes a un grupo de personas. En este sentido, se define un vínculo distinto entre el individuo y la Cooperativa, siendo esta última la estructura que permite la eliminación de una externalidad negativa, ya sea la falta de empleo, la generación de economías de escala, la minimización de barreras de mercado, etc. Ante esto, reexaminar dichas desventajas permite corroborar que estas no se ajustan a una evaluación basada en parámetros propios de este tipo de organizaciones.

Finalmente, respecto del planteamiento de las funciones objetivas de la cooperativa y sus socios cooperativos, se desarrollan argumentos que explican el por qué de la permanencia de este tipo de organizaciones dentro del panorama económico. Dentro de la literatura se ha dado respuesta a la interrogante asociada a por qué surgen las Cooperativas (Monzón, 2009; Novkovic, 2008; Borgen, 2004; Ballester, 1983; Hansmann, 1996). Por su parte, estudios como los de Ben-Ner (1984, 1988), o Arruñada (1998) exponen argumentos que pretenden explicar las causas que determinan la desaparición de modelos organizativos basados en la cooperación. Sin embargo, no se ha respondido en forma satisfactoria la pregunta asociada a los factores que condicionan, y a la vez posibilitan, la permanencia de las Cooperativas como figura organizacional, aspecto que ha sido abordado dentro de la tesis doctoral, materializándose en una propuesta conceptual del comportamiento de la cooperativa y sus socios.

Con todo esto, y a modo de síntesis, este capítulo amplía las perspectivas de estudio dentro de la teoría de organizaciones. Se incorporan aspectos o características de las cooperativas y sus socios que no han sido destacadas dentro de la literatura tradicional. Se formula un modelo conceptual que permite comprender de mejor manera el comportamiento económico de la cooperativa y sus socios, donde se identifican sus principales características de ambas figuras. Esto conduce al planteamiento de la maximización del bienestar de los socios como objetivo de la cooperativa, bienestar determinado por compensaciones económicas individuales, colectivas y empleo, mientras que en el caso de en el caso de los socios se determinan las condiciones que inciden en la capacidad de llevar a cabo una actividad económica bajo un enfoque cooperativo.

## **2.2. Capítulo 2**

Resulta innegable el rol que cumplen las organizaciones económicas en la sociedad, así como el impacto que tiene la actividad económica en el medioambiente. Ya sea desde una perspectiva tradicional, como proveedoras de bienes y/o servicios, y generadoras de empleo, o desde una mirada alternativa, bajo la cual se considere a dichas organizaciones como motor del desarrollo humano, donde se abordan aspectos económicos, sociales o culturales, las organizaciones económicas constituyen bienes comunes a sus participantes, los que reúnen las condiciones para satisfacer diferentes clases de necesidades de las personas.

El enfoque de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el que ha contado con mayor difusión y aceptación a la hora de analizar la relación entre empresa y sociedad. Con todos los aspectos positivos que pueden surgir de la aplicación del enfoque, así como sus limitaciones, en materia de estudios empíricos gran parte de los trabajos se han enfocado en asuntos como: 1) análisis de la relación entre desarrollar acciones de RSC y la creación de valor, el desempeño financiero o el valor de mercado de la empresa, como por ejemplo los trabajos de Godfrey et al (2009), Cetindamar y Hussoy (2007), Fernández y Luna (2007) o Luo Bhattacharya (2006); 2) estudio del vínculo que

existe entre RSC y la percepción por parte de consumidores, con los trabajos de, por ejemplo, Jones y Middleton (2006) o Castaldo et al (2009); y 3) examinar la cantidad de información que divulgan las empresas, con trabajos como los de Criado et al. (2007) o Castelo y Lima (2008), estando este último aspecto principalmente centrado en la cantidad de información, no así su calidad. Con esto, la RSC sufre una instrumentalización bajo la cual se ha convertido en una herramienta, para la consecución de objetivos estratégicos. Junto con eso, el concepto ha sido planteado desde la empresa de capital, y sobre la base del conflicto generado de la divergencia de intereses entre empresa y sociedad, lo cual dificulta su aplicación en contextos organizacionales distintos a la antes ya mencionada empresa capitalista.

Se considera que, ante las limitaciones de la RSC en su contexto empírico, el enfoque de desarrollo humano puede ser más adecuado para replantear la relación entre organizaciones económicas, la sociedad y el medioambiente. El enfoque clásico de desarrollo, orientado fundamentalmente por el incremento de recursos materiales, ha sido el que ha contado con mayor grado de difusión en la sociedad. Si bien la visión no deja de ser cierta, se encuentra incompleta, ya que existen ciertas necesidades que deben ser atendidas por bienes materiales, como las de protección o subsistencia, existen necesidades relacionadas, por ejemplo, con la afectividad, creatividad, o participación (Max-Neef, 1986), las cuales no son materiales y requieren de bienes diferentes (Jackson y Marks, 1996). Bajo esta mirada las organizaciones de Economía Social cobran valor, al ser instancias de satisfacción de necesidades diversas y diferentes a las ampliamente abordadas por el mercado tradicional.

Esta ampliación de la mirada a la hora de analizar el rol que cumplen las organizaciones económicas, y particularmente la cooperativa para el caso de esta tesis, justifica reexaminar los argumentos que sustentan la relación entre organizaciones económicas y sociedad. Con esto, se plantea la necesidad de contar con un esquema que permita otorgar el valor que corresponde a los distintos tipos de organizaciones, reconociendo todos sus diferentes aportes.

El capítulo 2, “La contribución de las organizaciones económicas al desarrollo de la sociedad presente y futura”, tiene como objetivo el análisis del contexto actual del desarrollo humano y cómo las organizaciones económicas contribuyen a este. El propósito es formular un esquema de análisis de los resultados de las organizaciones en su relación con la sociedad, entendiendo que dicha relación no se enmarca solo en criterios económicos, sino también sociales y culturales. En esta vía, las necesidades humanas cobran valor como unidad de análisis, al constituir la razón o justificación de la existencia de los diversos tipos de organizaciones existentes. Con esto se explica la forma en que se pueden estructurar los distintos ámbitos en los que una organización económica, y en el caso específico de este trabajo la Cooperativa, puede impactar positivamente en el desarrollo de los seres humanos, ya no solo mediante el esquema lógico tradicional basado en la creación de empleo y la oferta de productos o servicios a la sociedad (Friedman, 1970), sino constituyendo una instancia de desarrollo del ser humano en un sentido amplio, asociado a potenciar el desarrollo de sus



capacidades (Sen, 1998) con el fin de puedan vivir su vida de manera plena y coherente (Max-Neef, 1986).

Para conseguir los objetivos propuestos, en primer lugar se ha realizado una revisión de la literatura disponible, identificando las corrientes principales de estudio de la materia, así como también los conceptos centrales bajo los cuales se sustenta el tema de estudio. Posteriormente, mediante la clasificación de enfoques, se determinan una corriente tradicional y otra alternativa del desarrollo humano y, en un paso posterior, se identifican los rasgos característicos de cada enfoque. Con esto se obtiene una panorámica de lo que constituye el concepto desarrollo humano desde una perspectiva amplia e inclusiva, orientada y centrada en las personas.

El siguiente paso consiste en una asociación entre el concepto de organización económica y el enfoque de desarrollo humano. Lo anterior conlleva la identificación de los aspectos claves de la obtención de desarrollo que recae en tareas específicas de las organizaciones, ya sea mediante su existencia y cómo se organiza, por la actividad que lleva a cabo o mediante la forma en que lleva a cabo su actividad.

Con esto, se plantea una matriz con diferentes dimensiones en las que las organizaciones ejercen, o pueden ejercer, una influencia positiva en el desarrollo de los seres humanos. Esto supone reunir los conceptos revisados y organizarlos dentro de una estructura de relaciones causa-efecto que en su argumento contenga coherencia y lógica, así como también una generalidad que permita su aplicación a diversos contextos organizacionales. Finalmente, se propone un índice de contribución al desarrollo humano, mediante el cual se visualiza en forma cuantitativa la contribución al desarrollo de las personas. Con esto, la metodología considerada dentro de este último objetivo se centra en la utilización de enfoques disponibles en la literatura para la creación de indicadores e índices de medición.

Las conclusiones obtenidas del estudio realizado en el segundo capítulo destacan que la RSC presenta ciertas deficiencias en su nivel práctico, ya que no logra evaluar de manera efectiva el rol que juegan las organizaciones económicas dentro de la sociedad, al estar íntimamente orientada al modelo de actuación de las empresas de capital y basando la relación entre empresa, sociedad y medioambiente desde la perspectiva de un conflicto entre estas. Partiendo de esta idea, se propone un enfoque de evaluación de la contribución de las organizaciones económicas a través de una matriz de análisis de la contribución al desarrollo humano. Esta evaluación incluye los siguientes ámbitos: 1) La organización, donde la atención se centra en sus declaraciones estratégicas, la manera en que se organiza, y como se estructura; 2) La actividad, caso en el que se analizan los productos o servicios entregados a la sociedad; y 3) Desarrollo de la actividad, donde se analiza la forma en que lleva a cabo su actividad, a partir de los ítems de evaluación como los siguientes: 1) Aspectos de desarrollo humano involucrados, 2) Valores humanos involucrados, 3) Stakeholders involucrados, 4) Necesidades axiológicas y existenciales identificadas o 5) Tipo de satisfactor desarrollado. A partir de

estos ámbitos se pueden calcular tres índices de contribución al desarrollo humano, que permiten destacar el rol que las organizaciones económicas cumplen en la sociedad, esto desde la perspectiva del desarrollo de los seres humanos.

Con esto, se contribuye al estudio de la relación entre organizaciones económicas y sociedad, al contar con una propuesta enfocada desde una perspectiva amplia del desarrollo humano, la cual logra ubicar a las organizaciones económicas en una posición de contribución, y no de conflicto, al bienestar de las personas, lo que se convierte en el argumento central de la existencia de dichas organizaciones económicas. De lo anterior, se concluye que el análisis del rol que cumplen dichas organizaciones, así como su impacto en la sociedad y el medioambiente, debiera orientarse hacia el desarrollo económico y social de los seres humanos, considerando el bienestar de las personas en el presente y el futuro como factor fundamental de actuación. Para ello, la propuesta realizada parte de un modelo de análisis cualitativo, que emerge de las declaraciones que realiza una organización económica, y se convierte en cuantitativo, al asignar unos parámetros de evaluación, que permiten otorgar un puntuación de la contribución que hace posible la comparabilidad de resultados.

Esto tiene una serie de implicaciones. En primer lugar, se contribuye al estudio del impacto social que desarrollan las organizaciones económicas, proporcionando una aproximación que permite identificar ítems de contribución de dichas organizaciones más allá de su impacto económico. Esta propuesta se encuentra en línea con iniciativas de valoración del impacto social (Social Business Initiative, Unión Europea, 2012) o medición del valor social de organizaciones (Social Value Act, 2011 en Reino Unido), que pretenden cuantificar el efecto del impacto de las organizaciones, en el primer caso empresas sociales, y en el segundo organizaciones en general, en la sociedad. Asimismo, desde un punto de vista relacionado con la gestión organizacional, el modelo propuesto hace posible recoger parámetros de evaluación que permitirían a una organización económica reenfocar sus objetivos estratégicos, orientándolos hacia una gestión de recursos basada en mejorar al máximo la contribución al bienestar de los seres humanos.

### **2.3. Capítulo 3**

Existe, en distintos ámbitos, una percepción generalizada de que el sector cooperativo no es relevante dentro de la economía, y que se limita al ámbito de las pequeñas y medianas empresas, estableciendo que la estructura cooperativa dificulta el crecimiento organizativo y la permanencia en el largo plazo, producto de aspectos como la falta de control especializado (Alchian y Demsetz, 1972; Arruñada, 1998), la dificultad en el proceso de toma de decisiones (Ben-Ner, 1988; Valentinov, 2007), la transformación en otro tipo de estructura de propiedad (Ben-Ner, 1984) o las limitaciones en las fuentes de financiamiento (Arruñada, 1998; Ballesteros, 1983; Ben-Ner, 1988), por mencionar algunos.

Sin embargo, las cooperativas se encuentran presentes en las economías más competitivas del mundo y en la mayoría de los sectores económicos. Según Monzón (2012), el cooperativismo

constituye una fuerza económica y social de primera magnitud. Asimismo, para Barea y Monzón (2007), constituyen un grupo de organizaciones fáciles de identificar y con características específicas, diferenciables de otros tipos de empresas. Monzón (2012) plantea que uno de los problemas que limita reconocer la importancia del sector cooperativo es la falta de estadísticas económicas y sociales sobre el sector. Sin embargo, el autor también considera que Europa es la región donde las magnitudes del cooperativismo son más conocidas y cuentan con mayor nivel de precisión.

El capítulo 3, titulado “El sector cooperativo en Europa. Una aproximación a la banca cooperativa y el sector agrario cooperativo”, hace referencia a la situación actual del sector cooperativo en Europa, dando énfasis a los sectores bancario y agrario. El objetivo del capítulo es examinar la situación del sector en términos de su contribución económica y social e identificar los atributos y situación particulares de la banca cooperativa y el sector cooperativo agrario, atendiendo a la justificación histórica de su existencia, la evolución y el estado actual del sector, así como se analiza la contribución económica y social de ambos sectores, y finalmente, se identifican las principales cooperativas de cada sector.

En el capítulo se ha realizado una búsqueda y revisión de la información disponible desde diversas instituciones internacionales relacionadas con la materia, clasificando dicho material en dos perspectivas, una económica y otra social. Dicho proceso conlleva la verificación de la validez de datos obtenidos, mediante la comparación de fuentes de información, contribuyendo esto a minimizar la falta de calidad de las cifras debido a la falta de controles acreditados que garanticen dicha calidad (Monzón, 2012). Con esto, se presenta un análisis descriptivo del sector cooperativo, centrado en el sector europeo y específicamente en la banca y agricultura.

Entre las principales conclusiones del capítulo 3 destaca que el sector cooperativo cuenta con una presencia e influencia relevante dentro de la sociedad, lo cual contradice la idea generalizada de que el sector es minoritario dentro de la economía. Asimismo, se pone de manifiesto que las cooperativas pueden llegar a alcanzar tamaños que permiten considerarlas como organizaciones de gran tamaño e influyentes dentro de la economía, las cuales desarrollan su actividad en el ámbito internacional, manteniendo estructuras de propiedad y gestión democráticas.

Ejemplo de esto es que, en el año 2010, una muestra de 2.190 cooperativas obtuvo un volumen de negocio de 1.155,1 billones de dólares (sin considerar los sectores bancarios y seguros), la banca cooperativa registró un ingreso neto bancario de 185,3 billones de dólares y el sector relacionado con las cooperativas y mutuas de seguros generaron ingresos por primas por 1.101,8 billones de dólares (ICA, Euricse, 2012). Por otro lado, el informe Global300 Report (ICA, 2011), indicó que, en el año 2008, las 300 cooperativas más grandes del mundo generaron ingresos por 1.600 billones de dólares y el informe emitido por ICA, Euricse (2012) las 300 cooperativas más grandes del mundo registraron un volumen de negocio de 1.975,75 billones de dólares. Asimismo, destacar que dichos logros se

consiguieron bajo un enfoque de gestión democrático, donde se han favorecidos aspectos como el desarrollo y promoción de la comunidad local.

Por último el capítulo permite visualizar al sector cooperativo, y en concreto a los sectores bancario y agrario, explicando los argumentos históricos de su aparición y desarrollo y la situación del contexto actual. Esto permite justificar la elección de la cooperativa como objeto de estudio, ya no sólo por las particularidades de sus modelos de propiedad y control, sino también por su impacto dentro de la economía local y global. Asimismo, a partir de la revisión de los informes de diferentes instituciones se apoyan de nuevo los argumentos relativos a las ventajas económicas y sociales del modelo cooperativo de organización.

#### **2.4. Capítulo 4**

El capítulo 4 se ha titulado “Las cooperativas y su relación con el desarrollo de las personas. Un análisis empírico” y considera la unión de los aspectos que se desarrollan en los tres capítulos anteriores. En este sentido, este estudio permite la comprensión de las particularidades de cooperativas en la realidad, así como la contribución que desarrollan a la hora de cubrir las necesidades de las personas. En esta vía, el objetivo de este capítulo es aplicar el modelo de análisis de la contribución al desarrollo humano desarrollado en el capítulo 2 en dos cooperativas, una bancaria y otra agraria, identificadas en el estudio realizado en el capítulo 3, para así contrastar de manera empírica el rol que Cooperativas específicas cumplen en relación con un enfoque de desarrollo humano, evaluando la contribución que realizan en la materia.

Concretamente, se realiza un análisis de la contribución al desarrollo humano de la cooperativa bancaria de Países Bajos Rabobank y de la cooperativa agraria europea<sup>1</sup> Arla Foods. Para ello se utiliza la matriz simplificada de contribución al desarrollo humano, propuesta en el capítulo 2, y se aplica al contenido de los informes anuales y los informes de responsabilidad social corporativa publicados por dichas entidades.

Para conseguir el objetivo propuesto, la metodología supone, en primer lugar, la identificación de las cooperativas más importantes dentro de los sectores económicos estudiados dentro del capítulo 3. Junto con ello, se determinan las dimensiones consideradas como relevantes para considerar a una cooperativa como relevante dentro de un sector de actividad, así como en relación con el resto de cooperativas. El paso siguiente corresponde a la recopilación de fuentes de información suficiente sobre la entidad.

---

<sup>1</sup> Cooperativa europea ya que sus propietarios, socios cooperativistas lácteos, son daneses, suecos y alemanes. Sin embargo, la matriz se encuentra ubicada en Dinamarca.

De dicho ejercicio se han seleccionado a la cooperativa bancaria Rabobank y la agraria Arla Foods. Las razones por las cuales se han seleccionado dichas cooperativas son que ambas forman parte del grupo de cooperativas más grandes del mundo (ICA, Euricse, 2012), estando Rabobank en el cuarto puesto del total de bancos cooperativos, medido por ingreso neto bancario, y Arla Foods en el noveno lugar de las cooperativas agrarias con mayor volumen de negocio a nivel mundial. Asimismo, son organizaciones económicas que disponen de información suficiente para la aplicación de la matriz propuesta en el capítulo 2 y mantienen, a diciembre de 2012, inalterada su propiedad y estructura cooperativa.

Posteriormente, la metodología consiste en la aplicación de las herramientas conceptuales desarrolladas en los capítulos 1 y 2. De forma que para el caso específico de cada una de las cooperativas se busca obtener los antecedentes propuestos en relación con su estructura de propiedad y control, y su enfoque y contribución al desarrollo humano, para lo cual se examinan una serie de indicadores que permiten establecer el grado de contribución de la cooperativa hacia el desarrollo económico y social de las personas. Del análisis del contenido de la información de ambas cooperativas se obtiene su orientación hacia el desarrollo de los seres humanos, lo cual permitirá posteriormente el cálculo de los índices de contribución.

Todo lo anterior permite obtener una panorámica de la relación entre ambas entidades, la sociedad y el medioambiente, sustentada en un enfoque amplio de dicha relación, donde se hace referencia a los argumentos de existencia, los objetivos estratégicos que considera y cómo se organiza, la actividad que desarrolla y la forma en que desarrolla su actividad. Asimismo, se evalúa la contribución al desarrollo humano mediante conceptos provenientes de la corriente tradicional del desarrollo humano y desde enfoques alternativos, lo cual permite obtener una visión amplia de la antes mencionada relación entre organizaciones económicas y los seres humanos.

Las conclusiones del capítulo 4 permiten establecer la contribución que las cooperativas Rabobank y Arla Foods, realizan a la sociedad y el medioambiente, evaluando dicho aporte en términos de contribución al desarrollo humano. En ambos casos se constata la capacidad de desarrollar un enfoque de gestión en el que se genera un impacto positivo en el bienestar de las personas, las comunidades y el medioambiente.

En el caso de Rabobank, se observa que es posible desarrollar una actividad económica con éxito bajo un modelo de organización cooperativa y siguiendo los principios cooperativos, generando un impacto positivo en las comunidades en las que se encuentra presente. Dichos impactos se traducen en: 1) otorgar visibilidad y participación a las personas, en este caso los socios cooperativos, quienes desarrollan un proceso de gestión y control basado en la democracia y transparencia; 2) la oferta de una serie de productos o servicios pensada en la conveniencia y bienestar de los clientes; 3) un criterio de gestión de recursos basado en un bajo nivel de riesgo económico y social; 4) y una contribución al desarrollo local, mediante instancias de participación donde las personas son sujetos

activos de su propio proceso de mejora de bienestar, siendo el banco un impulsor, un motivador de iniciativas que impactan positivamente en las personas que llevan a cabo dichas iniciativas. Con esto, Rabobank conforma una organización que contribuye al desarrollo humano al llevar a cabo una actividad que posibilita la articulación económica y social de personas y comunidades, al permitir que se lleven a cabo proyectos que permitan alcanzar sus necesidades y aspiraciones.

Por su parte Arla Foods destaca por los beneficios que ofrece a los socios y su actividad económica operar bajo un esquema cooperativo, lo cual convierte a la cooperativa en una instancia que permite la sostenibilidad de una actividad económica en el largo plazo. Con esto, destacan de esta entidad la apuesta por el desarrollo rural y evitar la deslocalización de la actividad económica. Asimismo, sobresale la importancia que otorgan a la calidad de sus productos, debido al impacto que la actividad láctea genera en la sociedad y el medioambiente, por ejemplo, al ser capaces de gestionar en forma eficiente la trazabilidad de sus productos. Finalmente, es relevante que la cooperativa constituye una instancia de protección para sus socios cooperativos, al contar con una demanda constante de su producto al mejor precio posible, al mismo tiempo que la cooperativa se asegura de contar con un suministro de materia prima, leche, por parte de proveedores que cumplen con los parámetros de calidad establecidos. Con esto, se genera una relación de interdependencia entre los socios cooperativos, que al mismo tiempo son proveedores, y la cooperativa. Dicha relación asegura fijar la cooperativa a las comunidades donde se encuentra presente, evitando la deslocalización, y asegura la posibilidad de llevar a cabo una actividad económica en el largo plazo.

Los resultados obtenidos a partir del análisis de dos organizaciones tienen sus limitaciones a la hora de generalizarlos para el conjunto de las cooperativas. Sin embargo, el método aplicado constituye una forma factible de conocer aspectos cualitativos de un fenómeno de estudio, en este caso la relación entre cooperativas y sociedad desde la perspectiva del desarrollo humano, que van a ser muy difíciles de conocer mediante otro tipo de metodologías. Esto es, a través del estudio de Rabobank y Arla Foods se han observado evidencias de la existencia de organizaciones en las que no solo prima la maximización de la riqueza individual de sus propietarios ni tampoco que el vínculo de propiedad se materializa en el de un inversionista. Esta evidencia nos permite afirmar que la generalización que se realiza en la literatura tradicional, respecto de un la existencia de un modelo básico que ordena la forma de análisis de la empresa y los vínculo con sus propietarios, difiere en la realidad, presentando en este estudio dos ejemplos de dicha diferencia.

### **3. Conclusiones finales.**

Los resultados asociados a cada uno de los capítulos aportan en primer lugar un avance en el conocimiento de las cooperativas como estructura organizativa singular, diferenciada de otros tipos de organizaciones económicas. Ello se enmarca en la vía de lo propuesto por Hart (2011) con respecto a diferenciar las naturalezas de diversas clases de organizaciones.

En resumen los resultados obtenidos se muestran en Tabla II. siguiente,

**Tabla II. Relación de los resultados obtenidos.**

	<b>Resultados generales</b>	<b>Relación con otros capítulos.</b>
Capítulo 1	Se amplían las perspectivas de estudio dentro de la literatura de economía de organizaciones. Se incorporan características o atributos no considerados en la literatura tradicional. Se formula un modelo conceptual que permite comprender de mejor manera el comportamiento económico de la cooperativa y sus socios, marcado por la posibilidad de abordar objetivos diferentes a la maximización de la riqueza individual.	Establece el marco conceptual para los resultados obtenidos en los capítulos 1, 2 y 3, en cuanto a la diversidad de objetivos que asumen las cooperativas, a que las desventajas planteadas en términos conceptuales no se corresponden con los resultados en la realidad y con respecto a las características o condiciones que permiten llevar a cabo una actividad económica de modo cooperativo
Capítulo 2	Se establece el rol que las organizaciones económicas, y en particular la cooperativa, cumplen en la sociedad y el medioambiente, desde la perspectiva del desarrollo humano, donde se considera el bienestar de las personas como enfoque básico. Con esto, se delimitan los ámbitos en que una organización económica puede contribuir a dicho bienestar.	Delimita los ámbitos en que una organización económica puede influir a la hora de atender a la maximización del bienestar de las personas, lo cual permite comprender los diversos objetivos que puede abordar la cooperativa, aspecto analizado en el capítulo 1.
Capítulo 3	Se pone de manifiesto que el sector cooperativo es económica y socialmente relevante en la sociedad a nivel internacional. Se logra identificar y poner en valor el papel y el impacto que los sectores bancario y agrario tienen en el bienestar de las personas	Muestra evidencia de la importancia de las cooperativas como objeto de estudio, lo que respalda su elección y la propuesta capítulo 1 de seleccionar a la cooperativa para ser analizada. Asimismo, se determina la contribución económica y social del sector, lo que apoya lo propuesto en el capítulo 2.

<p>Capítulo 4</p>	<p>Se comprueba que existen cooperativas que efectivamente contribuyen, con su enfoque de propiedad y control, al desarrollo humano, lo que se traduce en una mejora del bienestar de las personas, las comunidades y el medioambiente.</p>	<p>Corroborar las contribuciones económicas y sociales, lo cual respalda lo propuesto en el capítulo 3 respecto de las características de las cooperativas de los sectores agrario y bancario.</p> <p>Se constata la capacidad de dos cooperativas de asumir objetivos que contribuyen al desarrollo humano, lo cual se materializa en la mejora del bienestar de diversos stakeholders, aspecto analizado en el capítulo 2.</p> <p>Se comprueba que las cooperativas asumen objetivos más amplios que la maximización de la riqueza de sus propietarios, y se constatan las condiciones que hacen posible llevar a cabo una actividad económica de modo cooperativo, aspectos propuestos en el capítulo 1.</p> <p>Se comprueba la capacidad de llevar a cabo en forma exitosa una actividad económica basada en un enfoque cooperativo de propiedad y control, aspecto también propuesto en el capítulo 1.</p>
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

La tesis doctoral contribuye en destacar el valor que tiene la cooperativa, situándola como entidad diferenciada de otro tipo de organizaciones económicas, con un aparato conceptual propio, dentro del campo de estudio de la teoría económica de organizaciones, y con evidencia estadística y casos reales que respaldan de manera empírica la contribución económica y social que entregan. Asimismo, permite la consideración de enfoques alternativos, más amplios, alineados a los intereses y necesidades de los seres humanos, a la hora de analizar la relación entre organizaciones económicas y sociedad. Asimismo, esta tesis se suma al conjunto de aportaciones que buscan proponer modelos de estudio adaptados a los diferentes modelos de organizaciones económicas, y en concreto para las cooperativas, y a las líneas de investigación que tratan de ampliar el los supuestos de análisis de la contribución de las organizaciones.

Además de establecer las diferencias relacionadas a la estructura de propiedad y control de la cooperativa, el estudio presentado destaca la aportación que realizan en términos del desarrollo económico y social de las personas. Esto ha supuesto, en primer lugar, un cambio de enfoque en lo que respecta al alcance de la relación entre organizaciones económicas y sociedad, y en segundo lugar, destacar tipos de organizaciones ya no solo mediante una valoración sostenida en parámetros convencionales, asociados a por ejemplo el crecimiento económico, sino también mediante la descripción cualitativa del aporte en términos de creación de bienestar social.



Asimismo, la tesis contribuye al proponer un enfoque para el análisis organizacional en su relación con la sociedad, y permite visibilizar al sector cooperativo ya no solo con base en su aportación económica, sino también en cuanto al impacto que significa un modelo de gestión basado en la cooperación, la democracia, lo local y fundamentalmente en las personas, un enfoque dirigido hacia el bienestar común. El análisis empírico permite demostrar que efectivamente se puede llevar a cabo una actividad económica bajo un esquema cooperativo en forma económicamente eficiente y con éxito. En este sentido, se comprueba que la gestión de recursos en forma democrática es una alternativa perfectamente factible y viable, y que dicha gestión puede estar determinada por valores y principios como los cooperativos.

El trabajo desarrollado en ningún caso apunta a establecer una generalización de sus resultados, en cuanto a que todas las cooperativas pueden asumir objetivos más amplios a los económicos individuales, o que efectivamente lo hagan. Lo que sí se puede proponer a partir de la reunión de los resultados obtenidos en cada uno de los capítulos es que algunas cooperativas si lo hacen. Esto permite establecer la conclusión lógica inversa asociada a que si bien no todas las cooperativas asumen objetivos amplios, relacionados con el desarrollo de los seres humanos, algunas efectivamente si lo hacen, lo cual permite concluir que no todas las organizaciones económicas persiguen solamente el beneficio económico individual desde un enfoque racional egoísta. Lo anterior se alinea con la proposición de que la teoría económica de organizaciones si bien no es incorrecta en sus planteamientos, estos se encuentran incompletos, al sólo considerar como paradigmas iniciales de estudio la maximización del beneficio económico individual y la conducta racional egoísta, considerándolos como argumentos base para explicar el comportamiento económico de una organización. Con esto, el estudio desarrollado contribuye a demostrar que la realidad indica resultados diferentes a los propuestos de manera conceptual por la literatura tradicional de empresa en el comportamiento económico de las organizaciones y los factores que lo determinan.

Las limitaciones de la tesis se relacionan fundamentalmente con dos aspectos. Desde una perspectiva teórica, las propuestas que se plantean, especialmente en los dos primeros capítulos, se enmarcan dentro de un carácter exploratorio de investigación. Si bien se considera que cuentan con un sustento conceptual suficiente sería necesario profundizar en el desarrollo de las propuestas. Asimismo, se reconoce la necesidad de madurar ciertas proposiciones, sometiendo el contenido de la tesis al juicio de un nivel mayor de expertos en las diversas materias abordadas, con el propósito de perfeccionar los estudios realizados e incrementar la calidad del trabajo, su metodología, resultados y conclusiones. Desde una perspectiva empírica, es necesario seguir avanzando en la determinación de las características y comportamiento de las cooperativas en la realidad. Si bien este estudio pone en valor el rol que cumplen las cooperativas en la sociedad, junto con la evidencia sobre la factibilidad de llevar a cabo una actividad económica con criterios adicionales a la maximización de la riqueza económica individual, es necesario ampliar el contraste a diferentes modelos de cooperativas y sectores de actividad. Asimismo, es necesario avanzar en la identificación de los factores que

efectivamente determinan el comportamiento económico de las cooperativas y sus socios en realidades concretas.

Con todo esto, la tesis pretende llamar la atención sobre la necesidad de seguir profundizando en las áreas principales dentro de las que se enmarca. Las futuras líneas de investigación surgen precisamente de las limitaciones descritas en el párrafo anterior. En este sentido, se identifica la oportunidad de seguir avanzando en el estudio del comportamiento de la cooperativa, así como también en el comportamiento económico de sus socios cooperativos. Esto abre el camino, por ejemplo, en el campo de la economía experimental, al contar con marcos metodológicos que permitirían contrastar los planteamientos que en este estudio se han expuesto desde un enfoque exploratorio y conceptual para el caso del comportamiento cooperativo de las personas. Asimismo, el estudio de la relación entre organizaciones económicas y sociedad, desde el enfoque propuesto en esta tesis, permite avanzar en la determinación de los factores que determinan el comportamiento de las cooperativas y sus socios en contextos organizativos concretos y específicos.

#### 4. Bibliografía

- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972). "Production, Information Cost, and Economic Organization". *American Economic Review* 62, 777 – 795.
- Alianza Cooperativa Internacional (ICA) (2005). "Principios Cooperativos". <http://www.ica.coop/es/coop/principios.html>, Viernes 13 de mayo de 2011.
- Alianza Cooperativa Internacional (ICA) (2011). "Global 300 Report 2011". Recurso disponible en <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/Global300%20Report%202011.pdf>
- Arruñada, B., (1998). "Teoría contractual de la empresa". Marcial Pons, Madrid, 1998.
- Ballesteros, E., (1983). "Teoría Económica de las Cooperativas". Alianza Universidad, Madrid.
- Barea, J. y Monzón, J.L., (2007). "Manual para la elaboración de las cuentas satélite de las empresas de la Economía Social, cooperativas y mutuas". Ed. CIRIEC.
- Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jenos, D. y Smith, S., (1992). "Labor-Managed Cooperatives and Private Firms in North Central Italy: An Empirical Comparison". *Industrial and Labor Relations Review* 46 (1), 103-118.
- Ben-Ner A. (1984). "On the Stability of the Cooperative Type of Organization". *Journal of Comparative Economics* 8 (3), 247–260.
- Ben-Ner, A. (1988). "The life cycle of worker-owned firms in market economies: A theoretical analysis". *Journal of Economic Behavior & Organization* 10 (3), 287-313.
- Birchall, J. y Simmons, R. (2004): "What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses?" *Annals of Public & Cooperative Economics* 75 (3), 465-495.
- Burdín, G. y Dean, A., (2009). "New evidence on wages and employment in Yorker cooperatives compared with capitalist firms". *Journal of Comparative Economics* 37 (4), 517 – 533.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. y Tencati, A. (2008). "The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products". *Journal of Business Ethics* 84(1), 1-15.
- Castelo M. y Lima, L. (2008). "Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies". *Journal of Business Ethics* 83 (4), 685-701.

- Cetindamar, D. y Hussoy, K. (2007): "Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact", *Journal of Business Ethics* 76 (2) 163-176.
- Criado, I., Fernández, M., Husillos, F.J. y Larrinaga, C. (2008) "Compliance with Mandatory Environmental Reporting in Financial Statements: The Case of Spain (2001-2003)". *Journal of Business Ethics*, Vol. 79, 245-262.
- Donaldson, T. y Preston, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications". *Academy of Management Review* 20(1), 65-91.
- Fernandez, J. y Luna, L. (2007). "The Creation of Value Through Corporate Reputation". *Journal of Business Ethics* 76 (3), 335-346.
- Freeman, R. (1984). "Strategic Management: a Stakeholder Approach". London Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970): "A Friedman Doctrine – The social responsibility of business is to increase profits", *The New York Times Magazine*, 13, 32-3, 123-5.
- Garriga, E. y Melé, D: (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics* 53 (1-2), 51-71.
- Godfrey, P., Merrill, C. y Hansen, J. (2009). "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis". *Strategic Management Journal* 30 (4), 425 – 445.
- Hansmann, H. (1996). "The Ownership of Enterprise". Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hart, O. (2011). "Thinking about the Firm: A Review of Daniel Spulber's The Theory of the Firm". *Journal of Economic Literature* 49 (1), 101 – 113.
- ICA-Euricse (2012). "The 2012 world co-operative Monitor explorative report: Exploring the cooperative economy". Recurso disponible en: <http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/wcm2012single.pdf>
- Jackson, T. y Marks, N. (1996). "Consumo, bienestar sostenible y necesidades humanas. Un examen de los patrones de gasto en Gran Bretaña 1954-1994". *Ecología política* 12, 67 – 80.

- Jones, D. y Kalmi, P., (2009). "Trust, Inequality and the Size of the Co-operative Sector: Cross-Country Evidence". *Annals of Public and Cooperative Economics* 80 (2), 165–195.
- Jones, J. y Middleton, K. (2006). "Ethical Decision-Making by Consumers: The Roles of Product Harm and Consumer Vulnerability". *Journal of Business Ethics* 70 (3), 247-264.
- Luo, X. y Bhattacharya, C. (2006). "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value". *Journal of Marketing* 70 (4), 1–18.
- Marcuello, C. y Saz, I. (2008): "Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico". *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO* 94, (1), 59 – 79.
- Max-Neef, M. (1986). "El desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro". *Development Dialogue*, N°. Especial, 9-93.
- Mitchell, R, Aagle, B y Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principles of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review* 22 (5), 853-866.
- Monzón, J.L. (2012). "Las cooperativas ante la globalización: magnitudes, actividades y tendencias". *Ekonomiaz* 79 (1), 12 – 29.
- Monzón, J.L., Calvo, R., Ávila, R., Fajardo, I. y Valdés, F., (2009). "Informe Para la Elaboración de una Ley de Fomento de la Economía Social". Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Naciones Unidas (2009). "Las Cooperativas en el desarrollo social". Secretario general de naciones unidas. Recurso disponible en: <http://www.aciamericas.coop/Las-cooperativas-en-el-desarrollo>
- Novkovic, S., (2008). "Defining the cooperative difference". *Journal of Socio-Economics* 37, 2168–2177.
- Pencavel, J., Pistaferri, L., Schivard, F., (2006). "Wages, Employment, and Capital in Capitalist and Worker-Owned Firms". *Industrial and Labor Relations Review* 60, 23-44.
- Sen, A. (1998): "Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI" *Revista Cuadernos de Economía*. UN - RCE - CID.
- Social Value Act, (2011). Recurso disponible en: [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/pdfs/ukpga\\_20120003\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/pdfs/ukpga_20120003_en.pdf)

Unión Europea (2012). "Social Business Initiative". Recurso disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011DC0682:EN:NOT>

Valentinov, V., (2007). "Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective". *Journal of Institutional Economics* 3 (1), 55 – 69.



# CAPÍTULO 1

---

La Cooperativa

Un análisis desde la teoría económica de la  
empresa y la economía social





## 1. Introducción.

La Cooperativa es un modelo de organización con un sistema de propiedad y control y una forma de plantear una organización económica en lo que respecta a solucionar los problemas de coordinación y motivación a los cuales se enfrenta un grupo de personas con objetivos en común. La literatura tradicional de economía de la empresa ha estudiado dichos problemas, en distintos tipos de organizaciones, desde diversas teorías y unidades de análisis, con un fin último asociado a comprender el contexto bajo el cual surgen y se desarrollan dichos tipos de organizaciones. Entre ellas destacan, por un lado, la teoría de los Costes de Transacción (Coase, 1937; Alchian y Demsetz, 1972) centrada en los costes de confección de contratos como unidad de análisis del límite entre la empresa y el mercado, estableciendo que las organizaciones existen como alternativa eficiente para el desarrollo de actividades. Por otro lado, la teoría de los Derechos de Propiedad (Hart, 1995), donde el punto de atención se encuentra situado en la propiedad y especificidad de activos como base para la existencia de empresas, ya que a partir de la condición de propiedad se encuentra respuesta a la reunión dentro de una forma organizativa. Por otro, la Teoría de Agencia (Kandel y Lazear, 1992; Milgrom y Roberts, 1995; Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976), en la cual se plantea el conflicto entre principal y agente a la hora de separar la propiedad y control de una organización, lo cual explica los esquemas de incentivos bajo los cuales se relacionan los individuos. Y finalmente, la teoría del Enfoque de recursos y capacidades (Barney, 1986; Penrose, 1958), donde se analiza la conveniencia empresarial de contar con recursos y capacidades diferenciadas, reunidas dentro de una organización, como forma de creación de valor, todo bajo un enfoque de observación de la organización en su interior.

El desarrollo de estudios relacionados con las diversas estructuras organizativas, con sus correspondientes esquemas de propiedad y control, otorga una oportunidad de determinar cómo las diferencias entre dichas estructuras pueden determinar diversos comportamientos económicos (Burdín y Dean, 2009), ya que al variar las condiciones económicas, la respuesta manifestada por las organizaciones puede cambiar, dependiendo de la estructura de control que cada una manifiesta (Pencavel et al., 2006). Dicha respuesta incide en el comportamiento de cada tipo de organización de cara a su relación con sus grupos de interés, lo cual hace necesario, además de útil, el estudio de organizaciones con el fin de conocer y/o verificar la conveniencia de sus determinadas configuraciones en diversos escenarios, reconociendo sus puntos a favor y en contra, dada su estructura de propiedad y control.

Las organizaciones de la economía social, entre las que se incluyen las cooperativas, son consideradas como organizaciones que cuentan con una ventaja a la hora de conseguir un equilibrio del sistema económico (Novkovic, 2008; Jones y Kalmi, 2009), disminuyendo las externalidades negativas generadas en un sistema de capital aplicado en su sentido puro, tal como es el caso de las organizaciones pertenecientes al grupo de la economía social. Dichas externalidades se manifiestan en aspectos como el desempleo masivo, la exclusión social, falta de sanidad o educación, y en

general en aquellas necesidades sociales que no encuentran respuesta por parte de agentes privados o públicos (Monzón, 2009).

A partir de lo anterior nace la motivación de analizar la Cooperativa. Las cooperativas como organizaciones pertenecientes al sector de economía social tienen que hacer suyos una serie de principios y valores en su modelo de comportamiento y de toma de decisiones, pero además participan directamente dentro de la economía de mercado en competencia con el resto de las empresas de capital. Por ello, estudiar la contribución al desarrollo humano de las cooperativas como organizaciones activas en los mercados tradicionales nos permite profundizar en el cómo un modelo organizativo diferente puede aportar a este desarrollo aunque opere en mercados que promueven o premian el beneficio como principal indicador del éxito o contribución de una empresa.

El objetivo general de este capítulo es analizar el contexto de coordinación y motivación en la Cooperativa, desde la perspectiva planteada por la teoría económica de la empresa y utilizando como marco de referencia para dicho análisis los principios cooperativos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2005). El punto de partida es la identificación de las ventajas e inconvenientes de la forma cooperativa de organización, utilizando para ello las teorías tradicionales de estudio de la empresa y el enfoque asociado a la economía social. La inclusión de los enfoques mencionados permite obtener una perspectiva más amplia de los aspectos que se consideran pertinentes a la hora de evaluar la factibilidad de aplicación de una determinada forma de propiedad en diferentes escenarios con resultados positivos desde el punto de vista social y económico. Con esto se pretende comprender las ventajas e inconvenientes asociados al contexto de motivación y coordinación propio de un enfoque de propiedad y gestión basado en la cooperación.

Este objetivo general se concreta en tres objetivos específicos: uno, proponer un modelo de análisis para identificar las ventajas e inconvenientes asociados al contexto de motivación y coordinación de las cooperativas; dos, examinar las desventajas de las cooperativas los inconvenientes, en términos de sus fundamentos y soluciones; tres, establecer un modelo teórico de la función objetivo de la cooperativa y otro para los socios cooperativos.

Para ello, el trabajo se estructura como sigue. En primer lugar se hace referencia a las principales dimensiones que caracterizan el objeto de estudio, las Cooperativas, profundizando en lo referido a su historia, definición, principales atributos y las diferencias más importantes a la hora de ser comparada con la empresa de capital. En el siguiente apartado se presenta el análisis específico del contexto de motivación y coordinación asociado a este tipo de organizaciones, definiendo las ventajas e inconvenientes asociados a su gobierno organizativo, pertenencia a la organización, obtención y utilización de recursos y sus relaciones internas y con el entorno. Posteriormente, en el apartado cuarto, se realiza un estudio de las desventajas de la forma cooperativa de organización, en el cual se determina la fuente de dichas desventajas y se incluye posibles soluciones, teóricas y prácticas, para estas. En el quinto apartado se profundiza en una de las soluciones propuestas a través del

planteamiento de las funciones objetivo de la cooperativa y sus socios, en donde se definen las principales condiciones de funcionamiento de la cooperativa y de participación de sus socios. Finalmente se presentan las conclusiones principales.

## **2. La Cooperativa.**

### **2.1. Aproximación histórica.**

Históricamente los seres humanos presentamos una cierta predisposición a cooperar entre nosotros, esto bajo la condición de pertenecer a un mismo grupo común (Cordes et al., 2008) siendo la homogeneidad o heterogeneidad de intereses un factor influyente en dicha capacidad de cooperación. A partir de esta premisa se pueden encontrar diversos ejemplos de cooperación entre individuos desde tiempos remotos, donde estos comprendieron las ventajas de llevar a cabo en forma conjunta actividades que individualmente resultarían más complejas o definitivamente impracticables.

A la hora de considerar una concepción moderna del concepto de cooperación, se acepta ampliamente que el surgimiento del movimiento cooperativo se produjo el 24 de octubre del año 1844, cuando fue constituida la primera cooperativa de consumo por un grupo de 28 trabajadores de Rochdale, Inglaterra (Ballesteros, 1983; Monzón, 2009), muchos de ellos pertenecientes a la industria textil, como una forma de acceder a bienes e insumos a precios justos. En pleno periodo de revolución industrial surgió la necesidad de disminuir la inequidad con la denominada clase obrera textil, mediante la conformación de la ya mencionada cooperativa de consumo, la cual proporcionaba a sus miembros acceso a insumos básicos a precios inferiores a los del mercado. Dicha cooperativa no estuvo vinculada a movimientos religiosos, ni políticos o sindicatos, sino que se configuró como un modelo de lucha pacífica por un cambio social (Ballesteros, 1983, Monzón, 2009). El surgimiento del movimiento cooperativo se crea con la premisa de autoayuda, desde las clases obreras, con el fin de dar respuesta al nuevo escenario de vida generado por la evolución del capitalismo industrial en los siglos XVIII y XIX (Monzón, 2009), en el que se manifiestan precarias condiciones laborales y salarios injustos para las clases obreras. A partir de dicha iniciativa se difundió en diversos puntos geográficos la idea de la cooperación como forma de abordar sus necesidades económicas, sociales y culturales (ICA, 2005), mediante el uso de un enfoque equitativo de trabajo e intercambio.

Para Monzón (2009), si bien el cooperativismo surge en forma espontánea, por parte de trabajadores, en respuesta a las duras condiciones de vida que imponía a la clase obrera industrial y el sistema capitalista, cobra importancia como movimiento a partir de las influencias del pensamiento socialista utópico manifestado por Robert Owen, o el de los Anticapitalistas Ricardianos, como William Thompson y William King, entre otros, siendo este último interventor directo del cooperativismo británico y la experiencia de la cooperativa de Rochdale. Es a partir de la unión del cooperativismo y el asociacionismo reivindicativo que el movimiento cobra fuerza, bajo la manifestación de un único

movimiento obrero que tenía como objetivo la emancipación de las clases trabajadoras (Monzón, 2009).

El cooperativismo, como propuesta alternativa al capitalismo, propone la unión de los valores humanos y la economía, situando al individuo como unidad fundamental. Se entiende como un modelo divergente al capitalista dado que este último no está planteado a partir de una concepción de los valores entre las relaciones entre individuos, sino bajo un enfoque maximizador del beneficio, desde una premisa marginalista, donde se ha situado al capital como unidad básica de análisis. Por ello, los conceptos de oferta y demanda cobran vida bajo un sistema de intercambio basado en precios de bienes y/o servicios, en el cual las transacciones de estos dependen de su disponibilidad a determinados precios de oferta y demanda, siendo un problema fundamental el que este sistema no opera en forma eficiente con todo tipo de bienes o servicios. Por su parte, la unión de valores y economía desarrollada por el movimiento cooperativo se refleja en los principios cooperativos (ICA, 2005), los cuales plasman en una serie de principios las bases de valores y conductas sobre las que se construye el movimiento de Cooperativas alrededor del mundo.

## **2.2. Definición, características y límites.**

La especialización cooperativa se entiende como la forma en que propietarios de recursos incrementan la productividad, lo cual conlleva el hecho de que necesariamente se necesitan figuras organizativas que faciliten el ejercicio de la colaboración entre individuos (Alchian y Demsetz, 1972). En este sentido, la creación de organizaciones económicas, las cuales brinden el espacio necesario para que las personas puedan satisfacer sus necesidades y aspiraciones, resulta ser una necesidad, ya que constituyen instancias que ponen a disposición de los individuos los recursos y condiciones necesarios para llevar a cabo sus objetivos.

Las Cooperativas forman parte del grupo de organizaciones denominadas de economía social. Dentro de dicho grupo se incluyen todas aquellas organizaciones que son parte de una realidad social, pero que, por diversos motivos, se encuentran separadas de la realidad del sector público económico, así como de la economía privada, de naturaleza capitalista. En concreto, dentro de este grupo de organizaciones, a partir de la carta de Economía Social, firmada en París el 22 de mayo de 1982, se considera a *“el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad”* (Monzón, 1987).

Desde el punto de vista de la economía social, las organizaciones son estudiadas teniendo en cuenta que el origen primario de la unión de personas es un objetivo común más amplio que la consecución de enriquecimiento económico mediante la conformación de algún tipo de organización. Desde este enfoque clasificaremos a la empresa cooperativa dentro de aquellas organizaciones en las que la

propiedad es de carácter privado y en que el objetivo de la organización presenta dos propósitos, social y mercantil, pero con una marcada tendencia hacia el primero de estos. En este sentido, sin desconocer que uno de los posibles objetivos de la cooperativa puede ser la búsqueda de beneficio económico, las empresas cooperativas plantean como razón de su existencia su actividad el desarrollo de una actividad que dé respuesta a los problemas de sus miembros, pudiendo ser de carácter social, económico o cultural, destacando de esto el fuerte elemento asociativo que estas poseen (Jones y Kalmi, 2009).

Según Ballesteros (1983), el papel eficaz que cumplen las cooperativas se caracteriza por su base sociológica (participativa). Así también, plantea que al poseer valores sociales, estas entidades pueden volverse útiles para ciertos fines de política económica, ya que pueden ser escuelas de empresarios, incentivar el trabajo en equipo, motivar una conducta de donde se asuma riesgo e innovación y contribuir a la formación de pactos económicos, al ser una fuente de generación de confianza. Por su parte Novkovic (2008) plantea que las Cooperativas juegan una serie de roles en la economía de mercado, raramente incluidos en la literatura económica, los cuales se relacionan con la internalización de externalidades de mercado, servir como laboratorios de inserción social, la adopción del emprendimiento social, la promoción de prácticas de negocios éticas y la ayuda al desarrollo.

Esto es, encontramos que en la cooperativa conviven la presencia de unos valores sociales dentro de la estructura cooperativa (Monzón, 2009; Novkovic, 2008; Ballesteros, 1983) y también la lógica generadora de beneficios. Se entiende que las empresas cooperativas desarrollan una actividad lucrativa, asociada a una participación dentro de la economía de mercado, pero esto no debe ser confundido con el fin último que presentan las empresas de capital. En este sentido entenderemos que la actividad en el mercado es un objetivo secundario, el cual responde a un objetivo principal anterior, asociado a dar una respuesta o solución a la problemática común de los miembros cooperativos, así como también que el carácter de los miembros cooperativos no es necesariamente el de inversionistas, sino el de usuarios de la actividad cooperativizada (Borgen, 2004).

En el caso de la búsqueda de una definición del concepto empresa cooperativa, a nivel teórico no existe consenso con respecto a qué es lo que se entiende por este tipo de organizaciones, optando la mayor parte de las ocasiones por adoptar la definición entregada por la Alianza Cooperativa Internacional. No obstante, diversos autores han realizado distintas definiciones, de las cuales se pueden identificar los siguientes aspectos recogidos en la Tabla 1.1.

**Tabla 1.1. Definición de Cooperativa planteada por diversos autores.**

<b>Autor (es)</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>	<b>Aspecto a destacar</b>
Vitaliano	1983	Organización económica cuyos derechos residuales se limitan a los grupos de agentes que proveen patrocinio bajo el nexo de contratos (los miembros patrocinadores), y cuyo consejo de administración es elegido por este mismo grupo.	Propiedad recae en el grupo que ofrece patrocinio.
Ben – Ner, A.	1988	Organización en la cual el derecho último de tomar decisiones recae principalmente en los trabajadores.	Derecho de toma de decisiones.
Ballester, E.	1990	Empresa con objetivos típicamente empresariales, los cuales tienen como fin obtener un beneficio para los socios. Dichos socios no solo aportan capital, sino también una actividad. Esta empresa es gobernada por un consejo rector, elegido democráticamente en la asamblea general de socios. Cada socio cuenta con un voto y existe, al menos en teoría, una gestión colectivizada y un control democrático de la sociedad.	Gestión colectiva, control democrático, y aporte basado en capital y actividad.
Hansmann, H	1996	Empresa en la cual la propiedad es asignada a un grupo de sus usuarios y las personas quienes prestan capital a la empresa son solo unas de las varias clases de usuarios con los que esta se relaciona.	Derecho de propiedad asignado a usuarios de actividad cooperativizada.
Arruñada, B.	1998	Empresa en la que los trabajadores asumen la tarea última del control. Las decisiones se toman bajo el criterio de un voto por persona.	Control por parte de trabajadores, en forma democrática.
Jones, D. y Kalmi, P.	2009	Empresas en las que la propiedad no está determinada únicamente por la inversión en acciones, sino que los propietarios tienen otra relación transaccional con la empresa (como empleados, proveedores o clientes), y la votación y devolución de derechos de inversión no están divididos en relación al capital, sino que en partes iguales entre los miembros de la organización.	Propiedad determinada en forma distinta a posesión de acciones. Control democrático.

Fuente: Adaptado de Vitaliano (1983), Ben-Ner (1988), Ballester (1983), Hansmann (1996), Arruñada (1998) y Jones y Kalmi (2009).

Los principales puntos en común de las definiciones anteriores se relacionan con la identificación del propietario de los derechos residuales, la determinación de la toma de decisiones y la separación entre propiedad y control, donde se considera la reunión entre propietario y trabajador dentro de un

mismo individuo. Esto es, las cuestiones anteriores se relacionan directamente con la teoría de los derechos de propiedad, que junto a la teoría de agencia resultan ser la base conceptual del desarrollo de estudios teóricos sobre este tipo de organizaciones (Novkovic, 2008; Borgen, 2004)

Por otra parte, las definiciones planteadas por instituciones, agrupadas en la Tabla 1.2, están influenciadas por las directrices definidas por la Alianza Cooperativa internacional. De estas destaca que los valores centrales de existencia de las cooperativas se basan en la ayuda mutua y solidaridad, y que el vínculo primario de asociación es la actividad cooperativizada y la necesidad de resolver problemáticas de orden social, económico o cultural.

**Tabla 1.2. Definición de Cooperativa planteada por instituciones.**

<b>Institución</b>	<b>Definición</b>
Alianza Cooperativa Internacional	Asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.
Comisión Europea	Asociación autónoma de personas, unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada donde un líder elegido rinde cuentas a los miembros. Las características que definen a una cooperativa son su posibilidad de libre, abierta y voluntaria asociación y retirada, su estructura democrática, y su justa y equitativa distribución de los resultados económicos.
Consejo de la Unión Europea	Agrupaciones de personas o entidades jurídicas que se rigen por principios de funcionamiento específico, distintos de los de otros agentes económicos. Entre esos principios cabe mencionar el de la estructura y gestión democrática y el de la distribución equitativa del beneficio neto del ejercicio financiero.

Fuente: Adaptado de Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2005), Comisión Europea (2012) y Consejo de la Unión Europea (2003).

Las definiciones de empresa cooperativa ofrecidas por los organismos internacionales incluidos en la Tabla 2 destacan los siguientes aspectos:

- Sus valores centrales de existencia se basan en la ayuda mutua y solidaridad.
- Su vínculo primario de agrupación es la actividad cooperativizada y la necesidad de resolver una problemática de orden económico, social o cultural.
- La consideración de la maximización del beneficio colectivo como motor para el cumplimiento de los objetivos primarios y no como un fin en sí mismo.



Mientras que las definiciones teóricas se orientan dentro de un enfoque asociado a la economía neoclásica, la intención de las instituciones internacionales apunta a destacar los aspectos descritos como característicos de las entidades pertenecientes a la Economía Social. En este sentido, los principios cooperativos conforman una de las principales fuentes de diferenciación de las Cooperativas, constituyendo un potencial de guiar estrategias y prácticas que pueden convertirse en ventajas cooperativas (Novkovic, 2008) al establecer una base participativa de gestión de la organización (Ballester, 1983; Hansmann, 1996), en la que destaca la presencia de valores sociales dentro de su estructura (Monzón et al., 2009; Novkovic, 2008; Ballester, 1983). No obstante, los aspectos positivos que desarrolla la cooperativa dentro de la economía de mercado son raramente incluidos dentro de la literatura económica (Novkovic, 2008).

### 2.2.1. Los principios cooperativos.

Una de las diferencias fundamentales entre la empresa de capital y la Cooperativa es que esta última cuenta con una serie de principios que condicionan el ejercicio de su actividad. Los principios cooperativos, planteados por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2005) y expuestos en la Tabla 1.3, son una serie de pautas mediante las cuales las Cooperativas ponen en práctica sus valores fundamentales.

**Tabla 1.3. Principios cooperativos.**

<b>Principio</b>	<b>Definición</b>
Adhesión voluntaria y abierta	Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
Gestión democrática por parte de asociados	Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Participación económica de los asociados	<p>Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.</p> <p>Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.</p>
Autonomía e independencia	Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
Educación, formación e información	Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general - particularmente a jóvenes y creadores de opinión- acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
Cooperación entre cooperativas	Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
Compromiso con la comunidad	La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Fuente: Alianza Cooperativa Internacional (ICA) (2005).

Los principios antes expuestos definen la actividad cooperativa independiente de su naturaleza, estableciendo una base participativa de gestión (Ballester, 1983; Hansmann, 1996). Es a partir de estos principios cooperativos, además de los valores asociados al cooperativismo, que las Cooperativas pueden cumplir una serie de roles en la economía de mercado, relacionados con abordar externalidades negativas de este, apoyar el emprendimiento social o ser motor de desarrollo económico y social (Novkovic, 2008).

Los principios cooperativos constituyen una de las fuentes de diferenciación entre las Cooperativas y las empresas de capital, constituyendo un potencial para guiar las estrategias y prácticas que pueden convertirse en ventajas cooperativas (Novkovic, 2008). Lo anterior sustenta a nivel conceptual la base sobre la cual se diferencian estas dos formas organizativas, considerando que si bien participan de un

mismo espacio de transacciones, el mercado de oferta y demanda, sus fundamentos de existencia y comportamiento se contraponen, lo cual puede tener incidencia en la forma en que operan y el impacto que pueden tener en la sociedad.

### 2.2.2. Tipos de Cooperativas

Dependiendo del tipo de actividad desarrollada, así como de la actividad cooperativizada<sup>2</sup> y de la relación entre socios cooperativos y trabajadores, se definen distintos tipos de Cooperativas, Tabla 1.4.

**Tabla 1.4. Tipos de cooperativas**

Clase	Definición	Subclasificación	Actividad cooperativizada	Trabajadores
Cooperativa Agraria	Cooperativa en la que los socios aportan en común sus recursos en ciertas áreas de actividad y/o satisfacen sus necesidades de suministro de productos o servicios.	De explotación comunitaria de la tierra De consumidores y usuarios De servicios Del mar	Suministro de bienes o servicios	Asalariados (A veces también socios)
Cooperativa de Trabajo Asociado	Cooperativa que cumple con el objetivo de proveer y mantener a sus socios puestos de trabajo, mediante la organización en común de productos o servicios para terceros.	De transportistas De seguros Sanitarias De enseñanza De crédito	Trabajo de los socios	Socios (Asalariados en una proporción menor)

Fuente: Elaboración propia en base a Ley de Cooperativas de España (Ley 27/1999, del 16 de julio)

Por su parte, el Documento de Consulta “Las cooperativas en la Europa de las empresas” (Comisión Europea, 2001), indica que las cooperativas pueden dividirse en tres categorías, esto según los intereses de sus principales miembros/propietarios, (Tabla 1.5).

<sup>2</sup> Entenderemos como actividad cooperativizada a aquella del tipo comercial o laboral en la que se establece una estrecha participación entre la organización y los socios cooperativos, el nexo bajo el cual se justifica el ser parte de la Cooperativa.

**Tabla 1.5. Categorías de Cooperativas.**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Cooperativas de clientes	Los clientes de los servicios prestados por la cooperativa son propietarios del negocio.
Cooperativas de productores	Los productores poseen la cooperativa para la transformación y/o comercialización de sus productos o servicios o para la compra conjunta de materias primas o de medios de producción.
Cooperativas de empleados	Los empleados del negocio son sus propietarios.

Fuente: Comisión Europea (2001)

Identificaremos dentro de las Cooperativas a dos grandes subgrupos, las cooperativas agrarias y las cooperativas de trabajo asociado. Dentro del primer grupo se incluyen a todas aquellas entidades en las cuales el vínculo se establece mediante la aportación de sus recursos propios para el desarrollo de una actividad en común, y que la cooperativa satisface sus necesidades de productos y/o servicios. El segundo grupo se caracteriza por el hecho de proveer y mantener puestos de trabajo a sus miembros, mediante la entrega de productos o servicios a terceros. En el primer caso entenderemos como actividad cooperativizada el suministro de bienes o servicios a los socios cooperativos, mientras que en el segundo caso la actividad cooperativa corresponde al trabajo otorgado a dichos socios.

### **2.2.3. Estructuras de gobierno de las Cooperativas.**

A la hora de analizar los órganos representativos de la estructura de gobierno de las empresas cooperativas, debemos atender a la base democrática e igualmente participativa de sus socios. A partir de estas premisas el modelo de gobierno cooperativo se sustenta en las siguientes premisas (Puentes et al, 2009):

- Los socios, mediante la Asamblea General, deciden y gestionan en forma democrática la organización, participando activamente de esta y en la elección de representantes.
- Los cargos representativos, que se incluyen dentro del consejo rector, representan y gestionan la cooperativa. Dichos cargos representativos son responsables ante los socios cooperativos.
- Las empresas cooperativas pueden incluir a directivos – administradores, así como a otro tipo de personal asalariado, denominándolo aparato ejecutivo, con el fin de poner en práctica las decisiones tomadas por los socios en asamblea general, y lograr un funcionamiento económico positivo.

A partir de dichas premisas se hace necesario definir los siguientes órganos de gobierno:

- La Asamblea General: Máximo órgano representativo de la Cooperativa. En la asamblea se deciden las cuestiones más importantes, relacionados con los objetivos, estrategia y políticas generales, dentro de las cuales prima el planteamiento de los estatutos de la sociedad. La asamblea general se compone de los socios cooperativos, quienes se reúnen para analizar y tomar acuerdos sobre la dirección de la empresa, adoptando para ello el enfoque de un voto por persona, de manera democrática, tal como establecen los principios cooperativos.
- El consejo rector: Órgano que actúa en representación de la cooperativa, siguiendo las directrices acordadas por la Asamblea. Los consejeros son elegidos por la Asamblea, de entre los socios de la cooperativa, teniendo todos el mismo derecho a ser elegidos para este cargo.
- La Intervención: Símil del consejo de auditoría en el caso de las empresas de capital, este órgano de gobierno cumple la función de control y fiscalización de las cuentas de la cooperativa.

### 2.3. Principales diferencias con la empresa de capital

Desde un análisis basado en el paradigma económico neoclásico, así como otro asociado a las premisas de la economía social, las Cooperativas y empresas de capital se presentan como organizaciones con diferencias en su estructura y forma de funcionamiento, pudiendo dichas diferencias ser conceptualizadas en diferentes dimensiones de análisis. Los autores Burdín y Dean (2009) han planteado una comparación en dimensiones asociadas al tipo de membresía, enfoque de gobierno, forma de control, utilización de los excedentes obtenidos y estructura de trabajadores, todo esquematizado en la Tabla 1.6.

**Tabla 1.6. Atributos básicos de las empresas capitalistas y las Cooperativas.**

Dimensión	Empresa Capitalista	Cooperativa
Membresía	Condicionada al aporte de capital.	Condicionada al aporte de capital + trabajo.
Enfoque de gobierno	Jerárquico.	Democrático.
Control de las decisiones	Proporcional al capital aportado.	Una persona, un voto. Casos de voto ponderado
Excedentes	Proporcional al capital aportado.	Proporcional al trabajo aportado
Presencia de trabajadores no miembros	Sí.	Limitada.

Fuente: Adaptado de Burdín y Dean (2009).

Por su parte Salazar y Galve (2008), plantean otra comparación de ambas formas organizativas a partir de: los derechos de control, receptor de la renta residual, forma de distribución de la renta residual, transferibilidad de derechos y reembolso del capital entregado a la organización. Los resultados de esta comparativa se reúnen en la tabla 1.7.

**Tabla 1.7. Características de la estructura de derechos de propiedad de empresa capitalista y Cooperativa.**

<b>Dimensión</b>	<b>Empresa Capitalista</b>	<b>Cooperativa</b>
Derechos de control	Derechos de voto proporcionales a la posesión de acciones	No proporcional a la participación sino a la actividad
Perceptor de la renta residual	Inversores	Socios cooperativistas
Distribución de la renta residual	En función del capital invertido	En función de actividad cooperativizada
Transferibilidad	Fácilmente transferibles	No fácilmente transferibles
Reembolso	No	Si

Fuente: Salazar y Galve (2008).

De ambos planteamientos resumidos en la Tabla 1.8. se pueden establecer las principales diferencias entre la empresa capitalista y la cooperativa: el vínculo primario de agrupación, el fundamento de existencia, los incentivos asociados, la forma de gobierno, el criterio de utilización de excedentes y la estructura de trabajadores.

**Tabla 1.8. Principales diferencias entre la Empresa Capitalista y la Cooperativa.**

<b>Dimensión</b>	<b>Empresa Capitalista</b>	<b>Cooperativa</b>
Vínculo de agrupación	Participación en el capital de la empresa	Actividad cooperativizada
Fundamento de existencia	Maximización de beneficio de aportantes de capital	Creación de valor colectivo bajo enfoque sostenible
Esquema de motivación	Motivación económica. Alineación de intereses individuales a objetivos de la organización	Motivación económica y/o no económica. Interés común como base de agrupación
Estructura de gobierno	Enfoque jerárquico de toma de decisiones	Enfoque democrático de toma de decisiones
Utilización de excedentes	Reparto de dividendos o acumulación de reservas	Reparto de ingresos con obligación de mantener fondos de reserva y educación, pago de intereses o reparto vía precios.
Estructura de trabajadores	Contratos de trabajo bajo salario y subordinación	Trabajadores bajo salario en cooperativas agrarias y socio –

		trabajador en cooperativas de trabajo asociado
--	--	------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la empresa de capital, el vínculo primario de agrupación está definido por la participación en el capital de la empresa. Así también, sus valores centrales de existencia se centran en la maximización de la riqueza de los aportantes del capital y en el modelo de competencia como base de interacción con su entorno, mediante el mecanismo de precios de mercado. Por su parte, la Cooperativa opera bajo un enfoque en el que priman las personas y el objeto social por sobre el capital. Bajo este planteamiento se incentiva la creación de valor colectivo y una visión basada en la sostenibilidad económica, social y medioambiental. Dentro de este enfoque la membresía se define en base al aporte de trabajo o capital entregado al grupo, quedando condicionado el ser miembro a que signifique una contribución para la cooperativa.

Los incentivos asociados a la empresa capitalista se relacionan con el logro de objetivos colectivos a partir de la premisa de que los individuos cuentan con intereses individuales distintos de los planteados como organización, una heterogeneidad de intereses, ante lo cual se hace necesario un esfuerzo en alineación de dichos objetivos (Jensen y Meckling, 1976) materializado mediante la confección de contratos (Coase, 1937; Alchian y Demsetz, 1972). En materia de incentivos bajo un esquema cooperativo, según Jones et al. (2009), las motivaciones para que individuos manifiesten un deseo por pertenecer a una Cooperativa pueden ser del tipo económico, donde pueden existir motivaciones tanto individuales como colectivas, y no económico, caso en el que las motivaciones pueden ser personales, y/o sin expectativa propia, de lo cual se desprende el alineamiento de objetivos al plantear un grupo de personas un objetivo común.

En lo que respecta a la forma de gobierno bajo un enfoque capitalista, la premisa fundamental de organización se sustenta en la utilización de un enfoque jerárquico de toma de decisiones, transmitiendo dicha decisión a los mandos inferiores dentro de una estructura piramidal. En el caso de la Cooperativa, de acuerdo con los principios cooperativos, se aplica un enfoque democrático de toma de decisiones, donde prima el criterio de una persona – un voto, excepto en los casos donde existen cooperativas de segundo grado o grado superior, donde se aplica el criterio de voto ponderado.

En materia de utilización de excedentes, una vez cumplidas todas sus obligaciones contractuales, la empresa de capital, mediante su consejo de dirección, define si los excedentes, agrupados en la cuenta de resultados, serán entregados a los accionistas mediante el reparto de dividendos o se destinarán a reservas. En el caso de la Cooperativa, los beneficios no son agrupados dentro de una única cuenta de resultados, como es el caso de la empresa de capital. Bajo este tipo de estructura organizativa una de las posibles formas de reparto de excedentes es por la vía de ingresos para los socios cooperativos. Bajo esta forma de reparto existe la obligación de destinar parte de los

excedentes a los fondos de reserva, destinado a la consolidación y desarrollo de la cooperativa (Ley española Nº 27 de cooperativas, 1999), y de educación, destinado a la formación y educación de los socios, la difusión del cooperativismo y la mejora de la calidad de vida y del desarrollo de la comunidad a la cual pertenece la cooperativa (Ley española Nº 27 de cooperativas, 1999). El pago de intereses con respecto al capital aportado, siendo dicho interés de carácter limitado, es otra de las formas de distribución de excedentes, lo cual se lleva a la práctica mediante el pago de una tasa con respecto al aporte de capital que cada socio ha efectuado a la cooperativa. Finalmente, la vía precios es una forma indirecta de reparto de excedentes, pues si bien no se materializa la obtención de beneficios, se transmite un excedente, por medio del establecimiento de un precio menor al de mercado, a los socios cooperativos. Esta vía se manifiesta principalmente en las cooperativas de consumo o de crédito.

Finalmente, la estructura de trabajadores en la empresa de capital se concreta mediante la confección de contratos de trabajo asalariado, quedando subordinada la actividad del trabajador dentro de la empresa. Por su parte la Cooperativa presenta dos tipos de trabajadores. En primer lugar, en el caso de las cooperativas agrarias, se cuenta con trabajadores contratados bajo salario, quienes llevan a cabo la actividad cooperativizada. En el caso de las Cooperativas de trabajo asociado, es el propio socio cooperativo quien desarrolla dicha actividad, ante lo cual la contratación de terceros se reduce a una proporción menor.

Además de las diferencias ya anteriormente explicadas, una diferencia fundamental entre la empresa de capital y la Cooperativa radica en que esta última cuenta con una serie de principios y valores que rigen su actividad, los cuales han sido establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (2005), como ya hemos mencionado. El contar con estos principios marca una diferencia con respecto al actuar de las cooperativas de cara hacia la sociedad, ya que mientras que en el caso de la empresa capitalista su función se centra en la oferta de bienes o servicios a la sociedad, intentando maximizar su beneficio económico con la restricción de cumplir con el marco regulatorio bajo el cual se desenvuelven y las demandas que efectúan sus grupos de interés, las Cooperativas, además de cumplir con dicho marco, es regida en su interior por los principios y valores antes mencionados, lo cual establece una relación completamente distinta con la comunidad a la cual pertenecen.

No obstante las diferencias identificables entre la empresa capitalista y la cooperativa, esta última ha sido analizada utilizando mayoritariamente el instrumental conceptual neoclásico, sin considerar aspectos claves de su naturaleza particular. En este sentido, las cooperativas constituyen una forma diferente de organización, lo cual hace necesario que su análisis sea llevado a cabo considerando criterios en unos casos más amplios y en otros distintos a los que se utilizan para examinar a la empresa convencional.



### 3. El contexto de coordinación y motivación de la Cooperativa.

Los estudios desarrollados mediante la utilización de un enfoque conceptual neoclásico se refieren al análisis de las organizaciones mediante la aplicación de los criterios económicos ampliamente aceptados de maximización del beneficio económico y crecimiento empresarial. Sin embargo, existen líneas de investigación dentro de este enfoque que han hecho esfuerzos en incorporar aspectos tales como la Responsabilidad Social Corporativa, siendo pionero el trabajo de Bowen (1953), y que ha encontrado su desarrollo en trabajos como los de Carroll (1979, 1991, 1998, 2004), Quazi y O'Brien (2002), McWilliams, Siegel y Wright (2006) o en el reciente trabajo de Porter y Kramer (2011), por mencionar algunos. No obstante, las ventajas e inconvenientes de la Cooperativa desde este punto de vista han surgido de un análisis sustentado las premisas de funcionamiento de la empresa convencional.

Por su parte, aquellos estudios que adoptan una base conceptual orientada a los planteamientos de la economía social, se refieren al análisis de las organizaciones mediante la utilización de criterios adicionales a los meramente economicistas, sin desconocer la importancia de estos últimos. Desde este enfoque las organizaciones son analizadas con respecto a la aportación que pueden proporcionar a la sociedad en las dimensiones económicas, social - cultural y medioambiental, considerando para esto aspectos tales como la importancia que tienen a la hora de resolver fallos de empresas de capital y de mercado (Jones y Kalmi, 2009) o la creación de capital social, traducido en atributos como la confianza (Marcuello y Saz, 2008).

De la necesidad de contar con un análisis que integre ambos enfoques conceptuales anteriormente expuestos se plantea un modelo de análisis, considerando como marco de referencia para su confección los Principios Cooperativos planteados por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA, 2005), y perfeccionado a partir de los diferentes criterios de análisis de organizaciones, utilizando como enfoques principales los aportados por Ballesteros (1983, 1990), Arruñada, (1998) y Hansmann (1996) y que se resumen en Tabla 1.9. Este modelo se utiliza como base para la obtención del contexto de coordinación y motivación propio de las Cooperativas, lo que conduce a una posterior identificación de sus ventajas e inconvenientes.

**Tabla 1.9. Modelo de análisis propuesto.**

<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto específico</b>
Gobierno de la organización	Estructura de propiedad Enfoque de toma de decisiones Estructura de función de utilidad
Pertenencia a la organización	Derecho de adhesión Derecho de salida
Obtención y utilización de recursos	Métodos de financiación Criterios de utilización de excedentes

Relaciones internas y con entorno	Forma de interrelación y colaboración entre organizaciones
	Política de formación de miembros de organización
	Política de compromiso con la comunidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Principios cooperativos (ICA, 2005), Ballestero (1983, 1990), Arruñada (1998) y Hansmann (1996).

La confección de un esquema basado en los Principios Cooperativos se justifica a partir de la utilización de un criterio de diferenciación con otros tipos de organizaciones, y atendiendo a la naturaleza particular de este tipo de organizaciones. En este sentido, dichos principios pueden producir significativas diferencias de comportamiento entre las Cooperativas y otros tipos de organizaciones (Novkovic, 2008). Por su parte, se han considerado los criterios ampliamente aceptados por la literatura económica de la empresa, relacionados con las características asociadas a la estructura de propiedad, control y gobierno de las organizaciones, analizadas por las teorías de costes de transacción (Coase, 1937, Alchian y Demsetz, 1972), de derechos de propiedad (Hart, 1995), de costes de agencia (Kandel y Lazear, 1992; Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976) y el enfoque de recursos y capacidades (Barney, 1986; Penrose, 1958).

El contexto de motivación y coordinación surge a partir de la manera en que las Cooperativas resuelven cada uno de los aspectos propuestos dentro de las dimensiones del modelo de análisis. Posterior a ello se desprenden las ventajas e inconvenientes propias de la manera en que la estructura organizativa cooperativa aborda cada una de dichas dimensiones.

### **3.1. Respetto del gobierno de la organización**

En esta dimensión de análisis se consideran todos aquellos criterios relacionados con la forma en que se toman las decisiones dentro de la organización. El análisis se lleva a cabo considerando: la estructura de propiedad, el enfoque de toma de decisiones adoptado y la estructura de la función objetivo planteada dentro de este tipo de organización.

#### **3.1.1. Forma de propiedad**

La Cooperativa se caracteriza por establecer una concentración de la propiedad y el control en un mismo grupo de personas (Ballestero, 1983; Hansmann, 1996; Ward, 1958; Vitaliano, 1983; Arruñada, 1983; Ben-Ner, 1988). Así también, en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, se reúne dentro de una misma persona el rol de trabajador y financiador de la organización. Esta característica define una serie de ventajas e inconvenientes.

Una de las ventajas radica en la ausencia del problema generado de la separación entre propiedad y control, definido por la teoría de agencia (Jensen y Meckling, 1976, Milgrom y Roberts, 1995). En la

Cooperativa, el incentivo a satisfacer intereses personales a expensas de la riqueza del grupo se reduce, ya que la utilización de recursos de la organización para beneficio propio impacta en la riqueza de los propios socios cooperativos, lo cual genera un incentivo a no desviarse de los objetivos organizacionales, acentuado por el carácter solidario que predomina entre los miembros cooperativistas, asociado al enfoque colectivo en el que se consideran objetivos y valores compartidos, además de un sentido de comunidad (Birchall y Simmons, 2004).

Así también, la concentración de propiedad y control actúa como un mecanismo de control (Bartlett et al, 1992), ya que a partir de la participación en los beneficios se incentiva el control mutuo, aun cuando esta ventaja está condicionada al tamaño del equipo (Arruñada, 1998). El control mutuo actúa como un mecanismo de alineamiento implícito, lo cual hace innecesaria la necesidad de mecanismos de control materializados mediante contratos explícitos (Hart, 1995; Alchian y Demsetz, 1972). Al compartir los beneficios de la organización se genera un incentivo que presiona a los individuos oportunistas (Maietta y Sena, 2008), y motiva a realizar un esfuerzo mayor en las tareas desempeñadas, lo cual tiene un impacto positivo en el desempeño económico de la cooperativa (Vanek, 1970).

La presencia de autocontrol y supervisión mutua puede actuar como un mecanismo generador de eficiencia en mercados competitivos, el cual genera un incentivo a la correcta utilización de recursos y la obtención de buenos resultados de gestión ya que de otra manera se presupone la muerte de la empresa (Maietta y Sena, 2006).

Una ventaja generada a partir de utilizar la forma cooperativa de propiedad consiste en la reducción de los costes de transacción al establecer contratos con terceras partes (Jones y Kalmi, 2009, Bonus, 1986), que al poseer activos específicos necesarios para llevar a cabo una actividad, poseen un poder de negociación a la hora de establecer dichos contratos. Lo anterior permite operar en entornos con falta de confianza interpersonal (Jones y Kalmi, 2009), ya que una de las fortalezas de este tipo de organizaciones a la hora de coordinar reside en manifestar una baja asimetría de información y mayor confianza al establecer relaciones (Sykuta y Cook, 2001). Bajo la estructura de propiedad cooperativa se reduce la amenaza de expropiación de las cuasi-rentas de las inversiones desarrolladas, esto por terceras partes oportunistas, al internalizar dentro de la organización los costes de transacción de utilización de activos específicos (Bonus, 1986). De la conveniencia de la reducción de costes de transacción nace la tendencia a la integración vertical por parte de las empresas cooperativas (Ballester, 1990, Ben-Ner, 1988).

Con respecto a las desventajas identificadas, se encuentra el fenómeno de financiación no especializada y que puede generar una limitación en la obtención de recursos (Ben-Ner, 1988, Ballester, 1983) debido a la no enajenabilidad de las participaciones y la concentración de riesgos (Arruñada, 1998). Así también, el control no especializado, manifestado en un empeoramiento de los incentivos, el incremento de los costes de medición y el empeoramiento del proceso de decisión y

control, resulta ser otra de las problemáticas asociadas a esta estructura de propiedad (Arruñada, 1998; Valentinov, 2007, Orellana y Rueda, 2004).

La financiación no especializada presupone una limitación en la obtención de recursos, ya que no existen incentivos para un inversor a aportar capital a una organización sobre la cual no puede ejercer control (Arruñada, 1998). Por su parte la no enajenabilidad de recursos, manifestada en un desincentivo a la inversión ante entrada de nuevos socios, quienes participan en igualdad de beneficios, lo cual reduce el cobro futuro del antiguo inversor, es otro de los problemas que conlleva la forma cooperativa de organización (Ben-Ner, 1988). La imposibilidad de transferir los derechos y recursos genera que los incentivos a invertir dependan de las expectativas de permanencia de los miembros cooperativos, ante lo cual estos decidirán a partir de sus propios intereses, lo que podría resultar en la elección de inversiones subóptimas desde el punto de vista de la organización. La concentración de riesgos es otra de las desventajas de la propiedad cooperativa ya que los socios que poseen un patrimonio menos diversificado pueden verse incentivados a rechazar proyectos positivos pero con alta varianza. Asimismo, la concentración de riesgos podría incrementar el nivel de aversión a este y puede dar lugar a no alcanzar el nivel de inversión óptimo desde un punto de vista de la organización (Hansmann, 1996).

En el caso del control no especializado, la problemática del empeoramiento de los incentivos se explica por la posible aparición de conductas individuales oportunistas que dependerán del tamaño del equipo (Arruñada, 1998), y de la pérdida de especialización en control dada la ausencia de control especializado (Alchian y Demsetz, 1972, Arruñada, 1998, Orellana y Rueda, 2004). Bajo la forma cooperativa se manifiesta un incentivo a asumir una conducta de polizón (Alchian y Demsetz, 1972) ya que individuos pueden verse motivados a ejercer un menor esfuerzo en su labor, viéndose recompensados en la misma medida que el resto de sus compañeros.

Desde un punto de vista asociado al desempeño económico, en términos teóricos, se puede establecer una desventaja de la forma cooperativa al poder volverse menos productivas ante la ausencia de labor de control (Alchian y Demsetz, 1972). Dicha desventaja puede ser aminorada al existir estructuras que permitan la creación y mantenimiento de los valores de la organización, como la confianza o la lealtad, lo cual impactaría negativamente en el comportamiento oportunista y aumentaría la eficiencia de la organización (Alchian y Demsetz, 1972). Dichos aspectos reducirían a cero dicha tendencia al oportunismo, ya que existe un interés, común en el equipo, de maximizar la eficiencia (Alchian y Demsetz, 1972), lo cual se encuentra alineado con la idea asociada a compartir objetivos y valores, dentro de un enfoque colectivo de motivaciones a pertenecer a una cooperativa (Birchall y Simmons, 2004).

### 3.1.2. Proceso de toma de decisiones.

A la hora de definir la forma en que son tomadas las decisiones, la Cooperativa opta por un enfoque democrático. Bajo esta premisa se define el criterio de 'una persona – un voto', de modo que todos los miembros cooperativos cuentan con el mismo derecho a decisión dentro de la organización.

Dentro de las ventajas identificables se encuentran la alta participación de todos los miembros de la organización, lo cual conlleva: una inclusión en la responsabilidad y en el resultado de la gestión; un enfoque de decisiones que da un carácter humanista a la organización, en el que se facilita el proceso de involucramiento de la realidad productiva y organizativa (Ben-Ner, 1988); se facilita la gestión del conocimiento, permitiendo compartirlo y reutilizarlo, al ser todos sus miembros parte activa de los mecanismos de transmisión de información y toma de decisiones (Marcuello y Saz, 2008); se fomenta la transmisión de información y conocimiento de una manera eficiente (Ben-Ner, 1988); y todo ello influye positivamente en la reducción de la asimetría de información presente en una organización. En este sentido, la capacidad de las cooperativas de conseguir coordinación se sustenta en su tendencia a involucrar una baja asimetría de información y un mayor nivel de confianza en las relaciones que establece (Sykuta y Cook, 2001).

Por último, otra ventaja radica en su capacidad de abordar objetivos sociales (Bartlett et al., 1992), lo cual posibilita encontrar soluciones a temas que afecten a los propios miembros, la comunidad o el entorno, donde primen intereses más allá de la eficiencia económica, evitando así la generación de externalidades negativas producto de la forma en que se lleva a cabo la actividad de la organización.

Dentro de las desventajas asociadas al modelo cooperativo, en el caso de la toma de decisiones, podemos encontrar, en primer lugar, que el horizonte temporal de permanencia en la organización afecta a la decisión óptima (Hansmann, 1996; Novkovic, 2008), lo cual coincide con lo ya expuesto anteriormente en lo que respecta a estructura de propiedad de la Cooperativa. Otro problema generado es el fenómeno de disociación (Ben-Ner, 1984), de forma que los miembros pueden verse motivados a dejar de trabajar en forma colectiva al contar con mayores habilidades que sus pares y podría provocar el abandono de la cooperativa al ver que sus habilidades adicionales no significan una mayor influencia dentro del grupo.

La existencia de un alto coste de coordinación de información, traducido en un mayor esfuerzo para tomar decisiones (Valentinov, 2007; Ben-Ner, 1988), es otro de los aspectos considerados como negativos. En él se argumenta que una toma de decisiones democrática implica un alto coste de transmisión de información entre los socios cooperativos que va a repercutir en la velocidad de respuesta de la Cooperativa, haciendo de ésta una organización lenta en su proceso de toma de decisiones (Ben-Ner, 1988).

Finalmente, bajo esta estructura se genera una menor especialización de los factores productivos, al tener cada individuo que llevar a cabo su labor individual y a la vez una labor de control (Arruñada,

1998, Alchian y Demsetz, 1972). En este sentido las desventajas se encuentran asociadas a la posible carencia de habilidades administrativas y de experiencia en gobernanza por parte de los empleados (Hansmann, 1996; Orellana y Rueda, 2004).

### **3.1.3. Estructura de objetivos.**

La maximización del beneficio económico ha sido el supuesto de comportamiento del análisis económico de las empresas (Burdín y Dean, 2009). En la Cooperativa, la premisa asociada al planteamiento de una función objetivo ha sido la maximización del ingreso de sus miembros (Pencavel et al., 2006, Ben-Ner, 1984; Kahana y Nitzan, 1989), sujeto a restricciones tales como la mantención del nivel de empleo (Burdin y Dean, 2009; Pencavel et al, 2006; Kahana y Nitzan, 1989) o la presencia de capital variable (Bel y Fernández, 2002).

La principal ventaja de la forma de la función objetivo de las empresas cooperativas es que a la vez que se incentiva la maximización del ingreso, se generan externalidades positivas, como la generación y protección del empleo (Pencavel, et al, 2006; Burdín y Dean, 2009; Kahana y Nitzan, 1989, Pérotin, 2006). Esta característica destaca en periodos de recesión económica, ya que mientras la empresa de capital contrae la contratación de trabajadores ante una variación positiva en el salario o negativa en los precios de productos, la Cooperativa incrementa el empleo (Pencavel et al., 2006), comportándose de manera contracíclica, (Pérotin, 2006), generando empleo en momentos de crisis económica, absorbiendo de manera eficiente las variaciones del mercado (Novkovic, 2008).

Una última ventaja es que, dada su base participativa y democrática, esta forma organizativa puede incluir en su proceso de toma de decisiones, y por tanto dentro de su función objetivo, aquellos asociados a asuntos de la comunidad de la cual forma parte. Para Kahana y Nitzan (1989) las empresas propiedad de trabajadores a menudo juegan un rol activo en las actividades económicas y sociales de la comunidad de la cual forman parte, lo cual evita la generación de externalidades negativas producto del ejercicio de una actividad (Bartlett et al, 1992).

Dentro de las desventajas de la estructura de la función de utilidad de las Cooperativas se encuentra que el salario en estas es más sensible a los cambios en el mercado (Pencavel et al., 2006). Si bien se puede considerar como ventaja la insensibilidad de los shocks de mercado en lo que respecta a empleo, la función objetivo cooperativa define un salario altamente variable, absorbiendo los propios socios las variaciones negativas del mercado al internalizar dicho efecto económico (Jones y Kalmi, 2009).

Otra desventajas radica en que la función de utilidad de las cooperativas plantea un desafío en lo que respecta a operar buscando satisfacer más condiciones que la empresa de capital. En el caso cooperativo la búsqueda de maximización del ingreso, sujeto a restricciones de mantención del nivel

de empleo (Burdín y Dean, 2009; Pencavel et al, 2006), absorbiendo niveles de capital variable (Ballesteros, 1983; Arruñada, 1998) plantea la necesidad de un esfuerzo de gestión adicional.

Finalmente, existe el incentivo a contratar trabajadores a sueldo con el fin de maximizar el ingreso de los socios cooperativos, lo cual hace perder el carácter cooperativo de este tipo de organizaciones (Ben-Ner, 1984). Al contratar individuos bajo una estructura de salarios fijos, cuando aumenta la labor productiva, se incrementa el excedente obtenido, el cual sería repartido entre menos individuos, lo cual maximizaría el retorno individual de cada socio.

### **3.2. Respetto de la pertenencia a la organización.**

El derecho de libre adhesión y salida, establecido por los principios cooperativos, plantea en la práctica una serie de desafíos de gestión, ya que conllevan una serie de características tales como la presencia de capital variable, la variación de los niveles de economías de escala posibles de alcanzar o la variabilidad del ingreso de los socios cooperativistas.

#### **3.2.1. Derechos de adhesión.**

Las Cooperativas operan bajo la premisa de libre adhesión, condicionada a que esta signifique un aporte para la propia cooperativa. Esta condición radica en que la posibilidad de incluir a más miembros resulta factible solo mientras se generen economías de escala en su inclusión (Ballesteros, 1983).

En primer lugar podemos considerar el impacto positivo que esta condición genera en la tasa de beneficios, siempre y cuando se generen economías de escala (Ballesteros, 1983, Hansmann, 1996). La libre adhesión asegura la factibilidad de conseguir objetivos que de manera aislada los socios no podrían alcanzar, así como la posibilidad de contar con nuevos recursos para incrementar la actividad cooperativizada. La existencia de capital variable resulta una ventaja, ya que se cuenta con recursos para llevar a cabo programas de inversión a medida que ingresan nuevos miembros cooperativos (Ballesteros, 1983), lo que reduce la desventaja asociada a la capacidad limitada de obtención de financiamiento externo (Arruñada, 1998; Ben-Ner, 1984).

Otra ventaja radica en la asignación de incentivos a gestionar de manera correcta la organización, ya que la fuga o ingreso de capital depende de los resultados obtenidos y a la vez existe facilidad en la movilidad de dichos capitales (Ballesteros, 1983, Bel y Fernández, 2002). Aun cuando diversos autores (Arruñada, 1998; Alchian y Demsetz, 1972; Hansmann, 1996; Valentinov, 2007) establecen una desventaja ante la falta de monitoreo especializado, existe un incentivo a desarrollar una gestión eficiente de la organización, y por tanto de desarrollar el control mutuo, disfrutando gracias a esta condición de buen desempeño económico (Bartlett et al, 1992; Maietta y Sena, 2006), así como de

reducción de costes de monitoreo (Ben-Ner, 1988), lo cual repercutiría finalmente en la atracción de nuevos miembros.

Por último, la libre adhesión de miembros permite el enriquecimiento y la ampliación de las redes a las que se puede tener acceso (Marcuello y Saz, 2008). La cooperación entre individuos define la transmisión de información entre las partes mediante un flujo libre (Ben-Ner, 1988), lo cual reduce el problema de asimetrías informativas, posibilitado por la base participativa de la Cooperativa (Ballesteros, 1983; Jones y Kalmi, 2009).

En el caso de las desventajas se pueden considerar los siguientes aspectos. En primer lugar, el impacto en la tasa de beneficio puede ser negativo en el caso que se generen deseconomías de escala (Ballesteros, 1983), ya que dependiendo del tipo de cooperativa, un aumento de la capacidad operativa puede ir en detrimento de la obtención de óptimo económico<sup>3</sup>.

Así también, la política de libre adhesión plantea un conflicto para los miembros antiguos, ya que ven afectadas sus rentas (Ballesteros, 1983; Valentinov, 2007). En este sentido, se plantea un problema denominado “de horizonte”, en el que los socios capturan retorno de sus inversiones solo en el plazo en que estos permanecen dentro de la cooperativa (Novkovic, 2008; Valentinov, 2007; Hansmann, 1996), ante lo cual sus decisiones se ven condicionadas a la factibilidad de recuperar inversión, lo cual repercutiría en forma negativa en las decisiones de inversión colectiva.

### **3.2.2. Derechos de salida.**

Los principios cooperativos definen el derecho voluntario de salida de la organización para sus miembros, situación en la que el socio recupera todo o gran parte del capital aportado a la cooperativa.

Una ventaja atribuible al derecho de salida de las Cooperativas es que brinda cierto grado de confianza de pertenecer a la organización, al conceder libertad de decisión con pérdidas menores (Ballesteros, 1983). Lo anterior implica que cada miembro cuenta con libertad de acción para decidir sobre la opción que considera más conveniente en términos de maximización de su bienestar individual. La ventaja antes mencionada resulta ser una de las bases de la generación de confianza y de la compensación por el riesgo que se asume al concentrar dentro de una misma figura organizativa la fuente de ingresos y la de utilización de estos (Hansmann, 1996).

Otra ventaja que surge a partir de la flexibilidad del empleo, y por tanto del derecho de salida, es que este actúa como un factor que puede impulsar la productividad (Ballesteros, 1990). En este sentido,

---

<sup>3</sup> Lo anterior, no obstante es cierto, se condiciona al tipo de actividad cooperativizada, ya que si bien se cumpliría en el caso de una cooperativa agraria con capacidad de procesamiento en su límite, la inclusión de un nuevo socio en una cooperativa de trabajo asociado no necesariamente definiría una disminución de la economía de escala posible de generar.



cabe considerar no solo el abandono voluntario de un socio cooperativo, sino también el fin de la pertenencia ante la presión de otros miembros. Ante el escenario descrito se crea un incentivo a mejorar la productividad, ya que de otro modo los socios pueden decidir unilateralmente la salida de aquel individuo considerado como ineficiente en sus labores.

Dentro de las desventajas del derecho de salida se pueden mencionar el fenómeno asociado al riesgo de descapitalización, el cual nace de la existencia de capital variable. Este riesgo puede generar: 1) la pérdida de actividad a partir de la fuga de miembros cooperativos, (Ballesteros, 1983; Ben-Ner, 1984); 2) el riesgo de inestabilidad de la organización, traducido en la pérdida de confianza ante la fuga de miembros, lo que hace perder la ventaja obtenida en términos del capital social con el que cuenta este tipo de organizaciones; 3) la pérdida de capacidad de respuesta a terceros y de actividad productiva a partir de la fuga de capital; y, por último, 4) el aumento del riesgo que asumen los miembros que permanecen en la cooperativa (Arruñada, 1998; Ballesteros, 1983).

### **3.3. Respetto de la obtención y utilización de recursos.**

La estructura de propiedad de las Cooperativas define ciertas características en lo que respecta a la obtención de recursos, ya que no reúnen dentro de una única cuenta de resultados los excedentes que obtienen (Bel y Fernández, 2002). Por otro lado, cuentan con características particulares de obtención de financiación, siendo ésta limitada debido a la falta de fuentes de financiación externo, ya que la vía de emisión de acciones no está contemplada, estando prohibida la enajenabilidad de propiedad, y la obtención de préstamos de acreedores se dificulta al no poder estos ejercer control sobre la utilización de recursos.

#### **3.3.1. Formas de financiación.**

La empresa cooperativa obtiene de manos de los socios la financiación necesaria para llevar a cabo sus operaciones. Se define así el concepto de participación económica de los asociados, donde cada socio contribuye al capital de su cooperativa.

Una de las características de la empresa cooperativa, al menos en su conceptualización teórica, es su falta de fuentes de financiación externo. Dicha particularidad se explica en base a la unión entre la propiedad y control, ante lo cual agentes financieros no tienen incentivos a invertir en una organización en la cual no tienen poder de decisión sobre la utilización de dichos recursos, así como tampoco garantías suficientes sobre el correcto uso de estos (Ballesteros, 1983, Arruñada, 1998; Ben-Ner, 1988).

Una de las ventajas de la forma de obtención de recursos nace al vincular la financiación y el trabajo dentro de una misma organización, ya que se desarrolla un sentimiento de pertenencia, el cual puede

ejercer una influencia positiva en el desempeño del socio cooperativo (Ballestero, 1983; Ben-Ner, 1988). Hansmann (1996), al analizar cooperativas financieras, concluye que existe un incentivo a no restringir el número de miembros cooperativos, ya que se obtienen beneficios de economías de escala. Si a esta idea se suma la creación de cooperativas financieras que otorguen asistencia a otro tipo de cooperativas, se podría superar la restricción asociada a la obtención de financiación y adicionalmente se cumpliría con la premisa asociada a la colaboración entre cooperativas, definida dentro de los principios cooperativos (ICA, 2005). Al utilizar en su forma más pura el concepto de financiación, restringiendo las fuentes externas de obtención de recursos, se restringe también la capacidad de crecimiento de la organización. En este sentido una de las maneras de disminuir esta desventaja es mediante la creación de cooperativas de crédito, que brinden financiamiento a un grupo de cooperativas<sup>4</sup>.

Dentro de las desventajas posibles de identificar podemos considerar lo siguiente. Para Arruñada (1998) la financiación no especializada supone una dificultad a la hora de buscar formas de financiamiento, esto debido a que, en primer lugar, el control por parte de los socios cooperativos impide la retribución variable de otros aportantes de capital, o si es que fuese posible, los costes de contratar financiación con socios capitalistas serían muy elevados ya que no ejercerían control, y, en segundo lugar, tampoco es posible que la aportación de capital sea retribuida con carácter fijo, ya que los costes de agencia de la deuda limitan la posibilidad de obtención de recursos mediante crédito. Por su parte, Hansmann (1996) establece que no existe posibilidad de diversificación de riesgos a partir de la forma de financiación cooperativa. El autor considera que se aumenta el riesgo asumido al concentrarse dentro de una misma organización el trabajo y el capital de una misma persona.

### **3.3.2. Utilización de excedentes.**

Una de las diferencias entre la empresa cooperativa y la de capital, no radica en la manera en que se obtienen beneficios, sino en la forma en que estos son utilizados (Ballestero, 1990). En las cooperativas, los beneficios no son agrupados dentro de una única cuenta de resultados, como es el caso de la empresa capitalista (Bel y Fernández, 2002). Las cooperativas disponen principalmente de tres posibles vías para la utilización de recursos generados de su actividad, definidos tanto por su estructura de propiedad como por los criterios planteados por los principios cooperativos.

La primera de las vías corresponde al pago de intereses con respecto al capital aportado. De carácter limitado, esta forma de utilización de las ganancias se lleva a la práctica mediante el pago de una tasa con base en el capital que cada socio entrega a la cooperativa. La segunda vía es mediante la distribución del excedente neto entre los socios, donde parte de estos deben ser destinados a los fondos de reserva y de educación en forma obligatoria. La vía precios resulta ser otra de las formas

---

<sup>4</sup> A modo de ejemplo podemos considerar el caso de la Corporación Cooperativa Mondragón, entidad española, la cual cuenta con Caja Laboral como figura financiera, o el caso de Rabobank, entidad financiera holandesa que opera bajo los principios cooperativos, el cual nace como proveedor de servicios para el sector agrícola.

de transmisión de los beneficios, manera que se manifiesta generalmente en las cooperativas de consumo o de crédito, donde la compensación por pertenecer a la cooperativa se refleja mediante el cobro de un valor inferior al de mercado a la hora de consumir productos o solicitar créditos dentro de la Cooperativa.

Una de las principales ventajas de la forma en que se utilizan los excedentes generados se relaciona con el incentivo que desarrollan los trabajadores a adquirir nuevas y mejores habilidades y/o capacidades. Al ser estos los acreedores residuales, se ven motivados a aumentar sus habilidades, ya que el menor rendimiento repercutirá en ellos mismos, reduciendo la cantidad de retorno a recibir posteriormente (Maietta y Sena, 2006).

Así también, se puede considerar como ventaja el que se generan y destinan los recursos necesarios para incentivar la educación de los miembros cooperativos. Por último, la política de mantener los fondos de reserva protege a la cooperativa de la descapitalización, al ser establecidos dichos fondos en forma obligatoria.

Dentro de las desventajas se puede considerar la pérdida de decisión de los miembros en lo que respecta a la libre utilización de recursos obtenidos (Ballester, 1983, Bel y Fernández, 2002). Esta desventaja surge de la obligatoriedad que existe de mantener los fondos de reserva y educación, pero pierde fuerza al considerar que, en el caso del fondo de educación, dicho excedente retorna a los propios miembros cooperativos, bajo la forma de capacitación o instrucción, o recae sobre la propia comunidad a la cual pertenecen, adquiriendo dicho fondo un carácter compensatorio (Ballester, 1983)<sup>5</sup>.

### **3.4. Respetto de las relaciones internas y con el entorno.**

Una de las características particulares de las Cooperativas es la manera en que los miembros se relacionan entre sí y como la entidad se relaciona con otras organizaciones. Dentro de este punto cabe destacar como principal factor de diferenciación el hecho de desarrollar un enfoque de colaboración y compromiso a partir de la aplicación de los principios cooperativos.

#### **3.4.1. Forma de interrelación y colaboración con otras organizaciones.**

El principio de colaboración entre cooperativas define un campo de ayuda mutua entre empresas, con el fin de lograr un afianzamiento de movimiento cooperativista, manteniendo y promoviendo la lógica colaborativa y solidaria sobre la cual se sustenta (Novkovic, 2008). Dicha colaboración se plantea en

---

<sup>5</sup> No obstante ello, los miembros de la sociedad pueden verse motivados a desviar excedentes, utilizando otras de las posibles vías de reparto o utilización (Bel y Fernández, 2002), lo cual constituye otra desventaja del modelo.

un escenario en el cual se debe mantener la independencia de la organización, mediante la colaboración económica o política (Ballester, 1983), destacando el elemento asociativo de este tipo de organizaciones (Jones y Kalmi, 2009), así como su carácter solidario.

Una de las ventajas observables radica en el fomento de la capacidad de transmisión y absorción de conocimiento. Bajo esta premisa se reduce la asimetría de información, ya que no prima un objetivo de competitividad o rivalidad de empresas, sino de complementariedad e intercambio de conocimiento e información como base para el desarrollo conjunto, mediante el establecimiento de redes y lazos comunes (Marcuello y Saz, 2008).

Así también, en el caso de la creación de una cooperativa de segundo grado como forma de asistencia económica, se genera una ventaja al poder eliminar escalones innecesarios de intermediación (Ballester, 1983), obteniendo así ventajas del enfoque de integración vertical (Ben-Ner, 1988). La colaboración permite crear un sistema de funcionamiento basado en pequeñas organizaciones, lo cual las hace más flexibles. Al mismo tiempo, el cooperar entre ellas implica el establecimiento de una estructura de apoyo, la cual otorga confianza y seguridad, al hacer posible poder contar con infraestructuras que permitan alcanzar economías de escala, así como también desarrollar redes y lazos horizontales entre cooperativas (Marcuello y Saz, 2008).

Finalmente, otra de las ventajas radica en la capacidad de humanización de la actividad económica, ubicando las personas y la solución a sus problemas como la base de decisión de ayuda (ICA, 2005). En este sentido, se genera un incentivo a desarrollar un carácter solidario en las relaciones entre sistemas organizativos, así como al aprendizaje mutuo.

En el caso de las desventajas, al evaluar la colaboración económica bajo la creación de una Cooperativa de segundo grado, se incurre en el riesgo de perder el enfoque democrático de toma de decisiones, base del esquema cooperativo de organización, como ya ha sido analizado en apartados anteriores del presente trabajo. Otra de las desventajas radica en que, al no primar una base de toma de decisiones económico eficiente, se pueden apoyar proyectos o iniciativas de empresas que no necesariamente signifiquen un aporte en términos de movimiento cooperativo. Bajo este punto de vista, el enfoque de colaboración conlleva asumir un riesgo conjunto entre organizaciones, además de un proceso de toma de decisiones que puede perjudicar tanto a alguna de las partes involucradas, como al conjunto cooperativo, al considerar decisiones subóptimas o parciales, que tiendan a beneficiar a alguna de las partes.

#### **3.4.2. Enfoque de compromiso con la comunidad.**

La Cooperativa, dados los principios en los que se sustenta, juega un papel activo en lo que respecta a relaciones con sus grupos de interés. En este sentido, la participación en asuntos relacionados con la comunidad es más intensa en los sistemas de administración por trabajadores (Kahana y Nitzan,

1989). Es así como a partir de los principios antes mencionados se manifiesta un alto grado de relación o unión con lo local de toda la experiencia cooperativa, ya que esta forma organizacional se encuentra más vinculada a la economía local (Bartlett et al., 1992). Dicho grado de relación se manifiesta, por ejemplo, al actuar como fuentes de reinserción social, incentivar el emprendimiento social, promover prácticas de negocio éticas y al cooperar con el desarrollo social y económico (Novkovic, 2008)

Las cooperativas poseen ventajas en establecer compromisos con la comunidad, esto a partir de su capacidad de abordar objetivos sociales (Bartlett et al., 1992). En este sentido, la aplicación de los principios cooperativos mejora las relaciones entre grupos de interés y empresa, además de generar capital social (Marcuello y Saz, 2008), ya que la inclusión de intereses de grupos de interés se efectúa de manera natural. Para Bartlett et al. (1992) los objetivos sociales abordados por las empresas cooperativas pueden ser incrementar el nivel de satisfacción de trabajadores y/o asegurar que las actividades desarrolladas por la empresa tengan un impacto social o medioambiental positivo para la comunidad local, traduciendo este en el hecho de proveer oportunidades de trabajo o utilizar en forma mínima procesos productivos que dañen el medioambiente. Bajo esta premisa es que la actividad cooperativa ejerce una influencia sobre la comunidad, mediante la creación de capital social.

Según Bartlett et al. (1992) una ventaja que presentan las Cooperativas, en este ámbito, radica en su nivel de involucramiento con la economía local, ya que se encuentran menos enfocadas en las exportaciones, y además son más propensas a reclutar mano de obra desempleada. Así también, los autores plantean que las empresas de capital son más propensas a descuidar temas tales como las condiciones de trabajo, o se presentan insensibles a los efectos externos de sus operaciones en el entorno local, todo lo anterior por el bien de los beneficios de corto plazo.

#### **3.4.3. Política de formación de miembros de la organización.**

El principio de educación de los miembros cooperativos, manifestado a nivel práctico mediante la creación de reservas obtenidas de los beneficios generados de la actividad empresarial, resulta ser un punto diferenciador con respecto a otro tipo de organizaciones. El principio de educación establece que las cooperativas deben llevar cierto porcentaje de su cifra de excedentes a un fondo de educación y obras sociales.

Una de las principales ventajas del principio cooperativo de formación de sus miembros es que a partir de dicha premisa se reduce la desventaja asociada a la falta de especialización de las labores desempeñadas por los trabajadores. Si bien es cierto que al tener que ejercer labores de control y productivas al mismo tiempo, y que los socios pueden carecer de las capacidades para llevar a cabo

dicha actividad de control, al contar con una política de formación de miembros se puede disminuir dicha desventaja, permitiendo obtener un mayor grado de eficiencia bajo esta forma de propiedad<sup>6</sup>.

Dentro de las posibles desventajas en este aspecto se refiere a que se afecta el poder de decisión de los socios con respecto a los excedentes generados, como ya ha sido analizado en el punto referido a la utilización de excedentes por parte de la Cooperativa, pero a la vez esta norma tiene un ánimo compensatorio, ya que son los propios socios cooperativos quienes se benefician con la utilización de dichos recursos. (Ballester, 1983). No obstante, este criterio puede generar un incentivo a canalizar las ganancias de la cooperativa vía precios o intereses.

#### 4. Las desventajas institucionales de la Cooperativa. Un cambio de enfoque.

Para el análisis de las desventajas de un modelo organizativo basado en la cooperación se debiera, ante todo, atender a las motivaciones que individuos manifiestan para pertenecer a él. En este sentido, la pregunta que debiéramos comenzar por plantear es ¿por qué las personas eligen el modo cooperativo?

El siguiente apartado sintetiza los aspectos teóricos y prácticos de las soluciones posibles de considerar para minimizar las desventajas de un modelo organizativo basado en la cooperación. Desde un enfoque teórico encontramos propuestas que pretenden cambiar el sustento analítico aplicado hasta el momento para analizar las Cooperativas, influenciado principalmente por paradigmas propios de la empresa de capital. Por su parte, el enfoque práctico de soluciones incluye iniciativas o propuestas que conducen a aminorar los inconvenientes propios de una estructura organizativa cooperativa.

La Tabla 1.10 sintetiza las desventajas identificadas para el caso de la cooperativa producto de su contexto de coordinación y motivación.

**Tabla 1.10. Desventajas de las Cooperativas.**

Dimensión	Aspecto	Desventaja	
Gobierno de la organización	Estructura de propiedad	Control no especializado	Empeoramiento de incentivos
			Incremento de costes de medición

<sup>6</sup> En este sentido, un estudio desarrollado por Bartlett et al., (1992), para cooperativas italianas, obtiene dentro de los resultados que la proporción de la fuerza de trabajo reportada en cursos de capacitación es más alta en las cooperativas que en las empresas privadas.

			Empeoramiento de proceso de decisión y control
	Proceso de toma de decisiones	Problema de horizonte de permanencia	
		Problema de disociación	
		Alto coste de coordinación de información	
		Menor especialización de factores productivos	
	Estructura de función de utilidad	Salarios sensibles a cambios de mercado	
		Función objetivo con mayores restricciones	
		Incentivo a convertirse en empresa de capital	
Pertenencia a la organización	Derecho de adhesión	Deseconomías de escala	
	Derecho de salida	Riesgo de descapitalización	Perdida de actividad por fuga de miembros
			Inestabilidad de la organización
			Aumento del riesgo asumido por miembros que permanecen
Obtención y utilización de recursos	Formas de financiamiento	Limitación en obtención de recursos financieros	
		No enajenabilidad de participación	
		Concentración de riesgos	
	utilización de excedentes	Pérdida de poder de decisión sobre recursos generados	
Relaciones internas y con el entorno	Interrelación y colaboración con otras organizaciones	Riesgo de pérdida de enfoque democrático de toma de decisiones	
		Enfoque de toma de decisiones de colaboración donde no prime una base económica eficiente	
	Enfoque de compromiso con la comunidad	Se afecta el rendimiento económico de la organización si Se utilizan criterios adicionales a los de maximización monetaria	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta el análisis de dichas desventajas, por medio del planteamiento de enfoques teóricos y prácticos que dan respuesta a dichas desventajas, en ciertos casos eliminándolas y en otros minimizándolas.

#### 4.1. Enfoques teóricos alternativos.

En este apartado se incluyen los enfoques alternativos que tienen como principal elemento que plantean un cambio en los supuestos bajo los cuales se evalúan las cooperativas. En este sentido, la principal observación se relaciona con la errónea utilización de criterios de análisis que no se ajustan

a la naturaleza de la organización examinada. Dentro de esta perspectiva se incluye la reconsideración de la naturaleza de las cooperativas, el desarrollo de confianza a partir de la aplicación de los principios cooperativos y el replanteamiento de la estructura de la función objetivo de las cooperativas.

#### *Reconsideración de la naturaleza de las cooperativas.*

Según Borgen (2004), basándose en argumentos asociados a la teoría de costes de transacción, la motivación de pertenecer a una cooperativa se relaciona con la reducción de la incertidumbre con respecto a acceso a mercados, así como también la protección de inversiones específicas. El autor considera que hasta ahora, las Cooperativas han sido analizadas teniendo en cuenta a sus miembros como inversores, cuando realmente son usuarios de la actividad cooperativizada.

Por su parte, Jones et al. (2009) propone la existencia de motivaciones tanto económicas como no económicas para pertenecer a una cooperativa. Dentro del primer grupo argumentan que existen motivaciones individuales, dentro de las cuales se encuentran todas aquellas asociadas a la obtención de ventajas en precios de insumos o servicios, obtención de economías de escala, etc., producto de la pertenencia a la cooperativa. En el caso de las motivaciones económicas colectivas se incluyen aquellas asociadas a suministrar servicios o bienes a un área o comunidad que carece de estos. A la hora de pensar en argumentos no económicos individuales, los autores antes mencionados plantean la pertenencia a una cooperativa sobre la base de obtención de auto evaluaciones positivas, estatus social, o estar disponible para contribuir en decisiones alineadas con sus preferencias, y finalmente en el caso de razones no económicas sin expectativa personal se considera como motivación el sentimiento de pertenencia al grupo, generando solidaridad grupal. En este sentido, las cooperativas, como organización económica autogobernada, poseen un fuerte elemento asociativo.

En esta vía, la búsqueda de soluciones a las desventajas o inconvenientes de la utilización de un enfoque cooperativo no solo radican en un cambio a nivel de estructura o gestión, sino también en los fundamentos conceptuales bajo los cuales son desarrollados los estudios relacionados con la materia. Al reconsiderar los motivos para pertenecer a una cooperativa, así como un cambio a nivel del rol que cumplen los socios cooperativos, pasando del enfoque de inversionista al de usuario (Borgen, 2004), permite repensar el problema de horizonte de permanencia, de disociación, la pérdida de actividad pérdida de socios, la no enajenabilidad de participación y la concentración de riesgos.

En el caso del horizonte de permanencia, el cambio de enfoque permite plantear que el criterio de decisión de los socios cooperativos no se basa en la maximización de una inversión, sino en la minimización de una serie de problemas al poder contar con una actividad cooperativizada disponible. De este nuevo enfoque se soluciona también la problemática asociada al abandono de socios, ya que



de la reconsideración del rol del socio cooperativo se debieran reevaluar los intereses reales de dejar la organización, siendo el criterio asociado a la maximización de la inversión solo uno de los aspectos a considerar. Finalmente, desde este punto de vista se aborda el problema asociado a la concentración de riesgos, ya que mientras que un inversionista vería como una desventaja reunir dentro de una misma organización el trabajo y el capital, para un usuario de la actividad cooperativizada esta reunión de elementos es precisamente la que permite contar con dicha actividad.

A la hora de evaluar la disociación, el enfoque planteado conlleva una reevaluación con respecto a los motivos de pertenencia a la organización, donde si bien cabe la premisa de contar con habilidades adicionales como incentivo a poseer un mayor nivel de influencia en la toma de decisiones (Ben – Ner, 1984), también sería factible considerar, por ejemplo, que independiente del nivel de habilidades o competencias, el no pertenecer a la cooperativa conlleva una serie de problemáticas inabordables en forma individual.

Finalmente, la no enajenabilidad de la participación se sustenta en la premisa de inversor dentro una organización. En este sentido, el cambio en el enfoque de análisis permite formular la pregunta ¿por qué debiera ser enajenable el derecho de participación en la organización, si lo relevante es participar de la actividad cooperativizada, y no necesariamente rentabilizar una inversión? En este sentido, la política de adhesión a una cooperativa permite añadir nuevos miembros y en el mismo sentido, el derecho de salida posibilita dejar la cooperativa en el caso que un miembro ya no considere positivo contar con la actividad cooperativizada en la organización. Todo lo anterior plantea el interrogante sobre la necesidad real de enajenabilidad de la participación, siendo innecesaria en el caso que no sea la maximización de inversión el fin primario de participación en la Cooperativa.

#### *Desarrollo de valores organizativos a partir de los principios cooperativos.*

La aplicación de unos principios comunes de actuación, así como la presencia de una homogeneidad de problemáticas y/o intereses, definen la creación de sistemas basados en atributos tales como la confianza o la lealtad. En este sentido, la aplicación de unos principios comunes conlleva una serie de ventajas (Novkovic, 2008). Desde un enfoque asociado a la teoría de costes de transacción (Coase, 1937), la confianza permite llevar a cabo transacciones entre individuos reduciendo el coste asociado a la necesidad de perfeccionar contratos que regulen el intercambio entre las partes. La confianza es un atributo que disminuye el coste que implica la definición de los criterios de utilización de activos, así como también conduce a establecer un mayor nivel de motivación (Ben-Ner, 1988), permitiendo un alineamiento de objetivos, lo cual posibilita desarrollar un modelo de gestión con menos fricciones. Por su parte, la lealtad como atributo es posible de ser alcanzada tanto por la aplicación de los principios cooperativos como por la propia concentración de propiedad y control, pudiendo actuar esta última como un mecanismo de autocontrol (Bartlett et al., 1992), ya que la participación en los

beneficios podría incentivar el control mutuo, aun cuando esta ventaja se condiciona a variables como el tamaño del equipo analizado (Arruñada, 1998).

Las desventajas asociadas a empeoramiento del proceso de evaluación y control, incremento en costes de medición, alto coste de coordinación de información, el empeoramiento de incentivos, esto último traducido en una conducta individual oportunista, y el riesgo de pérdida de enfoque democrático en toma de decisiones pueden ser aminoradas al existir estructuras que permitan la creación y mantenimiento de valores organizacionales, como la confianza o la lealtad, lo cual impactaría negativamente en el ocio y aumentaría la eficiencia de la organización (Alchian y Demsetz, 1972), manteniendo un carácter solidario y democrático. Dichos aspectos reducirían dicha tendencia al ocio, ya que existe un interés común en el equipo de maximizar la eficiencia (Alchian y Demsetz, 1972), lo cual se encuentra alineado con la idea asociada a compartir objetivos y valores comunes, dentro de un enfoque colectivo de motivaciones a pertenecer a una cooperativa (Birchall y Simmons, 2004). En este sentido, se crea una relación inversa entre el nivel de confianza y lealtad con los que cuenta una organización y su necesidad de mecanismos de medición y control, así como también una relación directamente proporcional entre los valores de la organización antes mencionados y la aplicación de valores e intereses homogéneos, como los propuestos por los principios cooperativos.

#### *Replanteamiento de la función objetivo cooperativa.*

Si bien esta premisa relacionada con la maximización del beneficio económico individual resulta ser eficiente en el análisis de la empresa de capital, requiere de cierta matización a la hora de evaluar el comportamiento de la Cooperativa. Atendiendo a los argumentos económicos, tanto individuales como colectivos, para pertenecer a una cooperativa, Jones et al. (2009), se consideran como posibles motivos la obtención de ventajas en precios de insumos o servicios, la obtención de economías de escala o el brindar servicios o bienes a un área o comunidad que carece de estos. Sin embargo, se puede abordar una primera aproximación a una función objetivo que incluye la minimización de problemas y costes y no la maximización de beneficio. En este sentido, cambiar de un enfoque maximizador a uno minimizador permite replantear desventajas tales como la concentración de riesgos o el efecto que tiene considerar aspectos diferentes a los económicos sobre el desempeño económico de la cooperativa. Ante esto, en el primer caso cabe preguntar ¿es realmente una desventaja la no diversificación de riesgos al, cuando el reunir dentro de una organización capital y trabajo es precisamente para posibilitar el acceso a ambos? Por su parte, la desventaja asociada a un bajo desempeño económico, si bien resulta lógica ya que supone la extinción de una organización, debe ser abordada con ciertos matices, considerando el rol que cumplen las cooperativas en materia de generación y protección de empleo (Pencavel, et al, 2006; Burdín y Dean, 2009; Kahana y Nitzan, 1989, Perotín, 2006) o facilitando el acceso a mercados (Jones et al., 2009) objetivos que no guardan directa relación con la maximización del beneficio individual. En términos generales, la función objetivo cooperativa debiera plantearse en términos de minimización de externalidades negativas generadas por los ciclos económicos o fallos de mercado (Jones y Kalmi, 2009), y bajo la premisa de

creación de capital social (Novkovic, 2008, Marcuello y Saz, 2008), el cual contribuye positivamente en el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.

#### **4.2. Desde un análisis práctico.**

Desde un enfoque asociado a prácticas o iniciativas posibles de desarrollar, traducidas en políticas de actuación, también es factible abordar ciertas problemáticas del modelo de organización basado en la cooperación. Las políticas planteadas tanto a nivel institucional, traducidas en leyes, las planteadas en los propios estatutos de las cooperativas en forma particular, o aquellas planteadas entre cooperativas, conducen a solucionar los aspectos negativos del modelo. A continuación se enuncian algunas de las posibles soluciones: 1) las que guardan relación con las políticas de obligatoriedad de los fondos de educación y de reservas, 2) las relacionadas con la devolución de capital social aportado, 3) aquellas que se dirigen a ajustar los criterios de adhesión de nuevos miembros, 4) las asociadas a la limitación de trabajadores contratados bajo salario y 5) la creación de holding cooperativos.

##### *Política del fondo de educación obligatorio.*

El principio cooperativo relacionado con la educación, formación e información de los miembros de la organización resulta ser un imperativo dentro de todas las Cooperativas. Al contar con una política asociada a la formación de los miembros se facilita solucionar los problemas relacionadas con la menor especialización de factores productivos dentro de la organización<sup>7</sup>. En este sentido, una política de mantención de fondo de educación permite enfrentar el coste que implica adquirir las habilidades y/o capacidades que son insuficientes dentro de la organización, lo cual soluciona la falta de especialización al mismo tiempo que se cumple con los objetivos impuestos por los principios cooperativos.

##### *Política de fondo de reservas obligatorio.*

El fondo de reserva, impuesto en forma obligatoria como una manera de asegurar la solvencia económica, esto debido a la presencia de capital variable (Bel y Fernández, 2002), posibilita aminorar las desventajas asociadas a la limitación en la obtención de fondos financieros y el riesgo de descapitalización.

---

<sup>7</sup> En esta línea, cooperativas como Eroski o Pastores Oviaragón establecen iniciativas orientadas a aumentar el nivel de especialización de sus trabajadores en sus respectivas labores productivas utilizando este fondo. Otro caso es el de la Corporación Cooperativa Mondragón, la cual se encarga de la formación y especialización de sus ejecutivos, utilizando para ello el tejido educativo propio del grupo, y en particular Centro de Desarrollo Directivo y Cooperativo de Mondragón, OTALORA, el cual plantea como objetivo "ser un servicio efectivo para el aprendizaje continuo de los directivos y de los miembros de los órganos sociales de la Corporación".

En el caso de obtención de fondos, según Bel y Fernández (2002), el fondo de reserva obligatorio cumple una importante función de garantía frente a obligaciones a terceros, ya que constituye un fondo propio de la cooperativa y no de sus socios. Dado lo anterior es que este fondo puede ser usado como garantía a la hora de obtener financiación por parte de terceros, ya que constituye una partida de los recursos cooperativos que no está sujeta al riesgo de descapitalización ante retiro de socios.

Por su parte, el riesgo de descapitalización puede ser reducido mediante la gestión del nivel de reservas definido por la propia cooperativa. Dada la característica de este tipo de fondos, asociada a que no es repartido entre los miembros cooperativos, sino que constituye capital de la cooperativa, la decisión sobre aumentar o disminuir la cuantía del fondo permite aminorar el riesgo de descapitalización.

#### *Políticas asociadas a devolución del capital.*

La presencia de capital variable es una de las características de la cooperativa. Para evitar los inconvenientes asociados a esta, una de las medidas es establecer como política, dentro de los estatutos cooperativos, una condición temporal para la devolución del capital aportado por los miembros cooperativos. Al fijar un periodo de plazo desde la opción de un socio de abandonar la cooperativa hasta la recuperación de sus fondos permite establecer un ajuste a la inestabilidad producto de la variabilidad del capital, condición que nace a partir del derecho de salida establecido dentro de los principios cooperativos. Es así como a partir de esta reducción en la variabilidad se consigue aminorar las desventajas asociadas a la pérdida de actividad ante abandono de miembros, la inestabilidad de la organización y el aumento del riesgo asumido por los miembros que permanecen en la cooperativa.

#### *Ajuste de criterio de adhesión de nuevos miembros.*

Mientras que en el caso de las cooperativas de trabajo asociado la adhesión de un nuevo miembro no implica necesariamente una desventaja, al no haber una limitación de capacidad en términos de producción, en el caso de las cooperativas agrarias este fenómeno si es posible, como ya fue señalado en apartados anteriores. Dada esta situación, el establecimiento de políticas que condicionen la inclusión de nuevos socios resulta ser un paso natural para asegurar la solvencia económica. El principio de libre adhesión puede ser ajustado, condicionándolo a que dicha inclusión signifique un aporte para la propia cooperativa, entendiendo que la solvencia de la cooperativa resulta base para poder mantener las soluciones que ofrece a sus miembros y a la comunidad.

#### *Posibilidad limitada de contar con trabajadores bajo salario.*

A nivel mundial, diversas legislaciones relacionadas con las Cooperativas contemplan como obligación la limitación en la cantidad de trabajadores contratados bajo régimen de salario y subordinación. En el caso español, la Ley de Cooperativas de España (Ley 27/1999, del 16 de julio) establece, para el caso de las cooperativas de trabajo asociado, la obligatoriedad de limitar las horas/año de los trabajadores por cuenta ajena a no más del 30% de las horas/año realizadas por los socios trabajadores.

Este tipo de políticas permiten eliminar el incentivo asociado a contratar trabajadores asalariados como forma de maximizar el ingreso de los socios cooperativos, desventaja asociada a la tendencia de las cooperativas a convertirse en empresa de capital, dada la estructura de su función de utilidad, lo que finalmente permite conservar la estructura cooperativa de organización.

Así también, esta posibilidad, aunque limitada, permite abordar la problemática relacionada con la menor especialización de factores productivos, al poder contar con personas externas que cuenten con características o capacidades necesarias para la organización, y que no pueden ser abordadas por los propios miembros de la cooperativa.

#### *Creación de holdings cooperativas*

La creación de grupos de cooperativas facilita el desarrollo de una serie de ventajas en la gestión. Así la creación de un holding cooperativo permite afrontar la desventaja asociada a la limitación en la obtención de recursos (Arruñada, 1998) ya que facilita la financiación mutua entre cooperativas, o la creación de una figura crediticia que proporcione financiación al grupo cooperativo. Un ejemplo de este tipo de iniciativas es la Corporación Cooperativa Mondragón que cuenta con su rama financiera Caja Laboral que nace como instrumento destinado a captar fondos, por medio de ahorro de personas, y dirigirlo a las cooperativas del grupo para su financiación.

Iniciativas como la anteriormente descrita son ser una solución a la limitación en la obtención de financiación, la cual al mismo tiempo se alinean con los principios cooperativos relacionados con la participación económica de los asociados y la cooperación entre cooperativas.

## **5. Propuesta de las funciones objetivo de la Cooperativa y de los Miembros Cooperativos.**

Las cooperativas, así como el comportamiento de sus socios, han sido ampliamente estudiados, utilizando el criterio económico neoclásico y específicamente considerando las características y comportamiento de la empresa capitalista y sus propietarios. En este sentido, la literatura ha identificado una serie de desventajas, desde la perspectiva de la eficiencia económica convencional, producto de su estructura de propiedad y control, así como de su enfoque basado en la cooperación mutua. Con esto, rara vez se consideran los aspectos positivos que poseen este tipo de

organizaciones (Novkovic, 2008) donde destacan su fuerte elemento asociativo (Jones y Kalmi, 2009), la capacidad de minimizar externalidades negativas de mercado y de crear capital social (Novkovic, 2008; Jones y Kalmi, 2009; Monzón, 2009; Maietta y Sena, 2008; Pencavel et al. 2006; Pérotin, 2006; Vitaliano, 1983), argumentos propios de organizaciones de Economía Social. Por ello, la consideración de enfoques alternativos de análisis permite hacer un replanteamiento de las ventajas y oportunidades que otorga la cooperación, y en concreto la empresa cooperativa, respecto a la mejora del bienestar de las personas. Atendiendo a las particularidades de la empresa cooperativa, en este apartado se aborda el interrogante, planteado por Hart (2011), sobre si diferentes formas organizativas debieran denotar distintas funciones objetivos, o si el estudio de organizaciones debiera partir de una función objetivo común a diversas formas organizativas.

A continuación, como paso lógico dentro del desarrollo del presente capítulo, se examinan los modelos de comportamiento de la empresa cooperativa y sus socios. Específicamente, se plantean las funciones objetivo de ambas figuras, utilizando para ello los argumentos expuestos por autores como McCain (2003), Tabellini (2008), Ostrom (2000, 2002) Burdín y Dean (2012) y Borgen (2004), con el fin de establecer en forma estructurada las particularidades de organizaciones e individuos orientados hacia un enfoque democrático en la toma de decisiones, así como argumentos para pertenecer a una organización económica más amplios al criterio de maximización del beneficio económico individual.

### **5.1. Enfoques alternativos de análisis de la cooperativa.**

La empresa cooperativa posee una cultura y valores propios, diferentes de otras formas de organización, determinados fundamentalmente por su enfoque democrático en la toma de decisión y la unión entre valores y economía. La base de estas particularidades es la aplicación de los Principios Cooperativos (ICA, 2005), los cuales plasman en una serie de puntos las bases de valores y comportamientos sobre las que se construye el movimiento cooperativo alrededor del mundo.

El estudio de Cooperativas ha sido ampliamente abordado considerando supuestos de comportamiento asociados a la empresa de capital<sup>8</sup>. No obstante, existen enfoques alternativos que permiten explicar la conveniencia de aplicar, bajo determinados contextos y características de las personas y la actividad económica, el ejercicio de la cooperación dentro de la estructura de propiedad y control de una organización. En este sentido, la función objetivo propia de una estructura organizativa debiera derivar de aspectos tales como: su estructura de gobierno, sus incentivos a ejecutivos, su cultura, etc. (Hart, 2011).

---

<sup>8</sup> Ver Vitaliano (1983), Jones y Kalmi (2009), Ben – Ner (1984, 1988), Ballesteros (1983), Arruñada (1991) o Hansmann (1996), Hart (2011) por ejemplo.

La visión neoclásica de análisis de decisiones económicas ha estado regida fundamentalmente por los supuestos de racionalidad egoísta y maximización de la riqueza monetaria de los propietarios de recursos. Sin embargo, existen argumentos propios de este enfoque que determinan el desarrollo de una actividad económica con un enfoque cooperativo. Por una parte, la literatura considera que un individuo encara un coste de oportunidad al decidir llevar a cabo una actividad, estableciendo que una decisión racional estará condicionada a la obtención de un rendimiento positivo en su desarrollo y superior a sus alternativas. Junto con eso, evalúa la capacidad de obtener capital desde diversas fuentes, y el coste que implica optar por alguna de ellas. Con todo eso, simplificaremos el problema que enfrenta un individuo cualquiera al llevar a cabo una actividad, considerando variables generalmente utilizadas en el análisis microeconómico tradicional de la empresa.

El objetivo de un individuo cualquiera puede ser el siguiente: “Minimizar los costes que emergen de llevar a cabo una actividad económica cualquiera, buscando conseguir una determinada cantidad de bien o servicio a partir de un proceso productivo”. En este objetivo no hemos incorporado bajo ningún aspecto las preferencias del individuo sobre la forma en que se toman decisiones, ni como se reparten los beneficios, ya que él es el único propietario de los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad económica. La primera pregunta que suele surgir al evaluar posibles usos alternativos de los recursos que posee el individuo es ¿por qué llevar a cabo una actividad en particular, y no otra que reporte un mayor nivel de beneficio? La segunda posible pregunta a abordar, es ¿por qué realizar una actividad económica en forma conjunta? Las respuestas a ambas cuestiones debieran orientarse hacia considerar que los costes de cambio determinan el coste de oportunidad del individuo, donde dichos costes de cambio pueden determinar la imposibilidad de optar por una actividad alternativa, ya que supondría un esfuerzo muy superior a mantener la alternativa actual. Asimismo, la incapacidad de asumir diversos tipos de costes en forma individual define la colaboración entre individuos, generando una interdependencia para poder encarar los costes de llevar a cabo la actividad seleccionada por el individuo.

Con esto se puede proponer que la incorporación de objetivos individuales dentro de una función objetivo común, formando una organización, supone la reevaluación de la capacidad de llevar a cabo tareas que de manera individual no pueden ser realizadas. Esto es, se desprende la interdependencia que existe entre agentes para llevar a cabo una actividad intentando minimizar las necesidades a las que se enfrentan al desarrollarla de manera individual y que la idea de colaborar para generar una solución conjunta a una problemática que emerge a nivel individual.

Hasta ahora hemos revisado supuestos que condicionan las decisiones de dos o más individuos a colaborar en la realización de una actividad común. Sin embargo, no hemos establecido las condiciones por las cuales deciden hacerlo mediante la forma de una empresa cooperativa, donde las decisiones responden a un criterio democrático y el reparto de beneficio responde al nivel de contribución o uso de una actividad cooperativizada y no al nivel de capital aportado al grupo. En los

siguientes apartados revisaremos razones por las cuales individuos deciden adoptar un enfoque de gestión cooperativo.

### 5.1.1. Desde la Teoría de Juegos.

La teoría de juegos cooperativos constituye una de las ramas menos desarrolladas dentro de la disciplina asociada a la Teoría de Juegos, siendo la dimensión de juegos no cooperativos la que ha sido mayormente difundida (McCain, 2008). Dentro de la disciplina, los juegos cooperativos, o con transferencia de utilidad, implican que los jugadores pueden comunicarse y decidir en forma conjunta, negociando los posibles resultados del juego, buscando satisfacer los intereses mutuos.

McCain (2008) establece una relación entre los Juegos Cooperativos y organizaciones cooperativas, planteando que la teoría de juegos puede ayudar a entender este tipo de organizaciones. En concreto, explica que bajo un juego cooperativo el concepto de solución supone la formación de una coalición, la presencia de utilidad transferible como forma de compensar las aportaciones de cada individuo y que no se revisan las estrategias individuales sino el valor total que dicha coalición puede obtener en conjunto. En este sentido, el concepto de solución de un juego cooperativo difiere del caso no cooperativo, debido a que ambos enfoques teóricos hacen diferentes supuestos sobre: 1) la naturaleza del juego y 2) el carácter de la conducta racional humana. Dentro de este último punto, McCain establece la existencia de dos tipos de racionalidad, 1) la perfecta, asociada a la aplicada en juegos no cooperativos y que se relaciona con la ausencia de voluntad a la hora de decidir, y 2) la ideal, la cual se aplica en el caso cooperativo, y que guarda relación con la presencia de fuerza de voluntad y la capacidad de establecer compromisos. Así también, el autor hace referencia a la presencia de reciprocidad dentro de juegos, donde la elección o estrategia de un individuo puede estar condicionada por algún motivo asociado a dicha reciprocidad, pudiendo ser esta positiva o negativa<sup>9</sup>. Junto con lo anterior, el autor incluye al altruismo, definido como la tendencia a elegir estrategias cooperativas aun cuando no son la mejor respuesta, como uno de los posibles fenómenos presenten en un proceso de toma de decisión en este enfoque.

De todo lo anterior, el autor establece que la relación entre teoría de Juegos Cooperativos y Organizaciones Cooperativas se denomina *solución cooperativa extendida*, y es tal que:

- Existe una estrategia común que es eficiente desde el punto de vista de los miembros del grupo. (En este punto podemos pensar que establecer una actividad cooperativizada, dentro de una empresa cooperativa, resulta ser la estrategia común.)

---

<sup>9</sup> McCain (2008) explica el carácter de la reciprocidad mediante el juego del Ultimatum. En él, dos agentes pueden ser capaces de compartir una suma de dinero. El primer agente, sugiere un pago a entregar al segundo agente. Si el segundo agente acepta, lo recibe y el primer agente se queda con el resto del dinero. En el caso que el segundo agente rechaza el monto ofrecido por el primero, ninguno de los dos recibe dinero. Evidencia experimental rechaza el equilibrio no cooperativo, en el cual el primer agente hace la oferta más pequeña posible y el segundo agente la acepta, argumentando que individuos a quienes se propone un monto de dinero muy pequeño rechazan la oferta, aun sacrificando el pequeño monto que recibirían. Se asume reciprocidad negativa cuando se rechaza la oferta, asumiendo la pérdida personal, y reciprocidad positiva, cuando se acepta la oferta por considerarla justa.



- Existe un conjunto de normas sociales que, en presencia de fuertes motivos de reciprocidad, podrían resultar en la elección de la estrategia común. (Considerando para el caso de las cooperativas la presencia de valores y principios cooperativos)
- Existe una serie de directrices para el reparto de beneficios generados de la estrategia común, las que son estables en presencia de una mezcla de motivos individualistas y recíprocos (control democrático de toma de decisiones y reparto de beneficios en base a la participación en la actividad cooperativizada, la cantidad de trabajo/esfuerzo desempeñado).

El autor concluye que la teoría de juegos cooperativos debe ser considerada como una hipótesis de acción racional, pero con una hipótesis basada en un concepto de racionalidad diferente a la de la teoría de juegos no cooperativos. Dicha racionalidad considera la presencia de reciprocidad y normas social, lo cual explicaría la evidencia experimental<sup>10</sup>.

### **5.1.2. Desde la Teoría de Bienes Comunes.**

Elinor Ostrom (2000, 2002) ha desarrollado sus trabajos desde la perspectiva de la gestión de bienes comunes y la acción colectiva. En ellos plantea la necesidad de que la gestión de ese tipo de bienes debe ser llevada a cabo por los propios usuarios para alcanzar un óptimo en su uso, pensamiento contrario a la idea generalizada de necesidad de privatización o regulación centralizada de dicho tipo de bienes. Los resultados de su trabajo se basan en la participación activa de los usuarios, quienes aplican una serie de reglas autoimpuestas.

En Ostrom (2000), se aborda el análisis de la tesis de contribución cero, donde hace referencia a Olson (1965) para explicar que a menos que el número de individuos en un grupo sea muy pequeño, o que haya coerción o algún otro tipo de mecanismo para hacer que individuos actúen por un interés común, individuos racionales no actuarán para alcanzar sus intereses comunes o grupales. Ostrom sostiene que esto no es cierto, y que contradice lo que se observa en la vida diaria, donde existen individuos que manifiestan distintos niveles de reciprocidad para alcanzar los beneficios de acciones colectivas. Ante esto la autora se cuestiona cómo individuos potenciales cooperadores influyen en la conducta de otros y diseñan instituciones que refuercen la cooperación.

Del análisis de dicho cuestionamiento propone, en primer lugar, que los niveles de cooperación varían según: 1) el tipo de función de producción y asignación; 2) la posibilidad de predecir flujos de recursos; 3) la escasez relativa del bien; 4) el tamaño, heterogeneidad y entendimiento común del grupo envuelto; 5) el nivel de dependencia del grupo por un bien, 6) el tamaño del beneficio total colectivo; 7) la contribución marginal de una persona al bien colectivo; 8) el grado de tentación a

---

<sup>10</sup> El autor sugiere revisar trabajos como los de Lieberman (1960), Wolfe and Shubik (1975), Guth et al. (1982, 1993), Selten and Stoecker (1986), O'Neill (1987), Rapoport and Boebel (1992), Roth et al. (1991), Cho and Kreps (1987), Diekmann (1993), Berg et al. (1995), Schotter et al. (1994), Roth and Erev (1995), Friedman (1996), Stahl y Wilson (1995), entre otros, como fuente de dicha evidencia experimental.

asumir una conducta de polizón; 9) la pérdida para los individuos cooperadores cuando otros no cooperan; 10) la presencia de liderazgo; 11) la experiencia pasada y nivel de Capital Social del grupo; y finalmente, 12) el nivel de autonomía con que cuenta el grupo para hacer normas de cumplimiento obligado (Ostrom, 2000).

Así también, la autora establece que la supervivencia en el largo plazo de regímenes de autoorganización de recursos depende de la presencia de una serie de principios:

- Presencia de normas de frontera, una definición de límites, para saber quién se encuentra dentro y fuera de un set de relaciones.
- Normas locales de uso deben delimitar la cantidad, el tiempo y la tecnología de producir el recurso, asignar beneficios proporcionales al input requerido y tener habilidad de tomar en consideración las condiciones locales.
- La mayoría de los individuos afectados por un régimen de recursos puede participar en la creación y modificación de las reglas.
- La selección de sus propios monitores, quienes son responsables ante los usuarios, o son los propios usuarios, y que vigilan las condiciones de los recursos, así como el comportamiento de los usuarios.
- El régimen de recursos utiliza sanciones graduales, las cuales dependen de la seriedad y contexto de la falta cometida por uno de los usuarios.

Los principios anteriormente expuestos hacen pensar en la estructura, así como las características, de un modelo de organización basado en la cooperación. Así también, el concepto de actividad cooperativizada se asocia al presentado por la autora para el caso de los bienes comunes. En este sentido, no resulta alejado de la realidad considerar el modelo cooperativo como una de las posibles formas de materialización de una gestión común de recursos, una forma alternativa a la privatización o regulación centralizada.

En su artículo del 2002, Ostrom da un paso más en la definición de las características del recurso compartido, así como de los usuarios de dicho recurso, todo lo anterior en la Tabla X.X.

**Tabla 1.11. Atributos de los recursos compartidos y de sus usuarios<sup>11</sup>.**

<b>Atributos de los recursos</b>		
	Posible mejora	Las condiciones del recurso no están en un punto de deterioro tal que es inútil organizarlo, o tan infrautilizado que de organizarlo solo resultan pequeñas ventajas.
	Indicadores	Indicadores válidos y fiables de la condición del sistema de recursos están frecuentemente disponibles a un costo relativamente bajo.

<sup>11</sup> Se utiliza el término "usuario" aunque la palabra utilizada en su idioma original es "appropriator". Se debe entender como tal a la persona que toma posesión o hace uso de un bien.

	Previsibilidad	El flujo de unidades de recurso es relativamente predecible.
	Espacio Externo (Spatial extern)	El sistema de recursos es lo suficientemente pequeño, dadas las tecnologías de transporte y comunicación en uso, que usuarios pueden desarrollar conocimiento certero de los límites externos y microambientes internos.
<b>Atributos de los usuarios</b>		
	Prominencia	Los usuarios son dependientes del sistema de recursos para una porción importante de su sustento
	Entendimiento común	Los usuarios tienen una imagen compartida de cómo el sistema de recursos opera y como sus acciones afectan a los otros y al sistema de recursos.
	Baja tasa de descuento	Apropiadores utilizan una tasa de descuento lo suficientemente baja en relación a los beneficios futuros que deben alcanzarse a partir del recurso
	Confianza y reciprocidad	Usuarios confían unos en otros para mantener promesas y se relacionan entre sí con reciprocidad.
	Autonomía	Usuarios están capacitados para determinar reglas de acceso y extracción (utilización) sin autoridades externas.
	Experiencia organizativa previa y liderazgo local	Usuarios han aprendido al menos mínimas habilidades de organización y liderazgo a través de la participación en otras asociaciones locales o aprendiendo sobre vías en que grupos vecinos se han organizado.

Fuente: Ostrom (2002)

De lo anterior podemos extraer las condiciones que definen el nivel de cooperación de individuos y los atributos con que deben contar tanto la actividad cooperativizada como los socios cooperativos. Junto con esto, hay que destacar la relación y similitudes que existen entre la gestión de bienes comunes y el enfoque asociado a la cooperación, materializado en la conformación de Cooperativas.

## 5.2. La Cooperativa y su estructura de objetivos.

La maximización del beneficio económico ha sido el supuesto de comportamiento del análisis económico de las empresas (Burdín y Dean, 2009). A partir de esta premisa se ha sustentado el análisis de organizaciones económicas considerando las características de la empresa capitalista, asumiendo que la maximización del beneficio económico es el objetivo del propietario de recursos, ya que la renta es el único beneficio que recibe. Con esto, según la literatura, en el caso de la empresa cooperativa el objetivo asociado a su existencia es la maximización del ingreso de sus miembros (Pencavel et al., 2006, Ben-Ner, 1984; Kahana y Nitzan, 1989), esto sujeto a restricciones como el mantenimiento del nivel de empleo (Burdín y Dean, 2009; Pencavel et al, 2006; Kahana y Nitzan, 1989).

Sin embargo, si atendemos al carácter compartido de recursos puestos a disposición de la cooperativa por parte de los socios, y teniendo en cuenta la estructura de la función de utilidad de un juego de bienes públicos lineal<sup>12</sup> (Ostrom, 2002), podemos establecer la relación que existe entre un bien público y una actividad cooperativizada gestionada bajo los supuestos de funcionamiento de una empresa cooperativa<sup>13</sup>, donde esta última constituye un bien disponible para todos aquellos que se encuentran dentro de la cooperativa. De esta forma, estableceremos dicha actividad cooperativizada como la unidad básica para analizar el vínculo entre individuos y una organización basada en cooperación<sup>14</sup>.

Asimismo, al plantear la función objetivo de la empresa cooperativa, se deben incorporar todas aquellas contribuciones que estas realizan desde el punto de vista de la economía social, lo cual se pretende hacer a partir de una aproximación, considerando la función de bienes públicos antes mencionada. Con esto, se considera dentro del análisis la contribución social de las cooperativas, al definir una serie de acciones que no necesariamente repercuten en forma monetaria a los socios, sino mejorando el bienestar y la calidad de vida de estos, así como también de la comunidad de la que forma parte la empresa cooperativa.

### **5.2.1. Estructura de la función objetivo.**

Con todos los antecedentes anteriormente expuestos, se puede proponer que el objetivo de las Cooperativas es la búsqueda de la maximización del bienestar (B) de los socios cooperativos, el cual es definido por la creación de empleo (E) y por todas aquellas compensaciones (C) que recibe dicho socio por la participación en la actividad cooperativizada, pudiendo ser estas de carácter monetario (w) como no monetario (N)

#### **5.2.1.1. El ingreso y el nivel de empleo**

En el caso del ingreso, analizado desde el punto de vista de la empresa cooperativa, diversos autores han expuesto que el objetivo de esta es la maximización del ingreso por socio (Burdín y Dean, 2012; Pencavel et al., 2006, Ben-Ner, 1984; Kahana y Nitzan, 1989).

---

<sup>12</sup> La función lineal de bienes públicos se define de la forma  $U_i = U_i [(E - x_i) + A \times P(\sum x_i)]$ , donde E es la dotación inicial de activos,  $x_i$  la cantidad de la dotación contribuida para proveer el bien, A la fórmula de asignación utilizada para distribuir los beneficios grupales a cada individuo, y P la función de producción.

<sup>13</sup> Esto hace referencia a la toma de decisiones bajo un enfoque democrático y el reparto de beneficios proporcional a la participación en la actividad cooperativizada.

<sup>14</sup> Con esto no se pretende establecer que la cooperativa sea la mejor o única forma de explotar un bien público. Por el contrario, la intención es plantear que la empresa cooperativa puede ser una de las posibles materializaciones de la gestión de bienes públicos, pero que dicho bien se remite al ámbito interno de la empresa cooperativa y sus socios. Asimismo, la consideración de si un bien se considera público o no, para el caso del presente trabajo, se remite a la incapacidad de asignar a cada socio, de manera individual, un nivel de utilización de dicho bien, asumiendo que todos se benefician de su existencia, sin capacidad para determinar niveles de beneficio individual.

Para Ben-Ner (1984) el objetivo de las Cooperativas es la maximización del ingreso de sus socios, mediante la siguiente función objetivo:

$$D = \frac{Py - wH - R}{M}, \quad y = f(L;K),$$

Donde D corresponde al ingreso neto de los socios, M el número total de socios, H el número de trabajadores contratados, R el costo del factor fijo de producción K, L la suma de H + K, y P el precio del output producido. De este planteamiento, el autor establece la desventaja relacionada con el incentivo a convertirse en empresa capitalista, ya que el número de miembros que maximiza la función antes expuesta es uno (M = 1).

Por su parte, para Pencavel et al. (2006), la función objetivo de la empresa cooperativa se basa en la cantidad de trabajo (1) y de capital (2) necesarios para maximizar el ingreso por trabajador (3). Los autores, a partir de las expresiones para denotar la cantidad de capital y trabajo, derivan en forma indirecta la expresión que refleja el ingreso por miembro cooperativo, V, el cual depende del precio del output P, la tasa de coste de capital r y los costes fijos de producción F.

$$E = E^v(P, r, F), \quad (1)$$

$$K = K^v(P, r, F), \quad (2)$$

$$V = \Phi(P, r, F), \quad (3)$$

Los autores establecen que la diferencia fundamental entre la empresa capitalista y la empresa cooperativa a la hora de analizar sus respectivas funciones objetivo radica en que, en el primer caso, se seleccionan los input necesarios para maximizar el ingreso neto, mientras que en el segundo caso se maximiza el ingreso por miembro, considerando como ya preestablecidos los inputs involucrados. De lo anterior recogeremos la característica de la cooperativa asociada a la determinación endógena de niveles de empleo y compensación a sus socios.

Kahana y Nitzan (1989), exponen que las cooperativas presentan dentro de su función objetivo una postura mixta, en la que se asigna la misma importancia tanto a la maximización del empleo como de los ingresos, caso en el que se plantean dos enfoques de análisis. Siendo V el ingreso de los miembros cooperativos, L el total de miembros cooperativos,  $x_i = f(X, L)$  la función de producción asociada a cantidades de capital X y trabajo K, en el primer caso se pretende maximizar el ingreso por trabajador, esto sujeto a una restricción en el número de miembros:

$$\begin{aligned} \text{Max}_{x_0, X} V &= \frac{p_0 x_0 - \sum_{i=1}^{n-1} p_i x_i}{f^{-1}(x_0, X)} \\ \text{s.a.} \\ f^{-1}(x_0, X) &\geq L. \end{aligned}$$

En el segundo caso se plantea maximizar el empleo sujeto a una restricción de ingreso por trabajador:

$$\begin{aligned} \text{Max}_{x_0, X} L &= f^{-1}(x_0, X) \\ \text{s.a.} \\ \frac{p_0 x_0 - \sum_{i=1}^{n-1} p_i x_i}{f^{-1}(x_0, X)} &\geq V \end{aligned}$$

Finalmente los autores establecen que independiente del número de trabajadores, la maximización del ingreso por trabajador implica la maximización del beneficio, ante lo cual la función objetivo puede quedar expresada como:

$$\begin{aligned} \text{Max } \Pi_{x_0, X} &= p_0 x_0 - \sum_{i=1}^{i-1} p_i x_i \\ \text{s.a.} \\ f^{-1}(x_0, X) &= L. \end{aligned}$$

Por último, el trabajo de Burdín y Dean (2012) constituye un avance en cuanto a la consideración del empleo y el ingreso como variables igualmente influyentes en la función objetivo de las cooperativas. Los autores proponen que la maximización de la función objetivo se configura de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{Max } \Gamma &= g \left[ \left( \frac{w}{q} \right), \gamma, z \right]^\theta E^{1-\theta} \\ \text{s.a.} \\ px(E, L) &= G + wE + rL \end{aligned}$$

Donde  $(w/q)$  constituye el ingreso real por trabajador,  $E$  el nivel de empleo,  $\gamma$  el ingreso neto de actividades alternativas,  $z$  otros factores fuera del control de la empresa,  $p$  el precio del output,  $G$  los costes fijos,  $r$  el precio del input,  $q$  el índice general de precios,  $x$  el nivel de output,  $L$  el nivel de utilización de input no mano de obra y  $w$  el salario. Este trabajo hace hincapié en que la cooperativa da importancia tanto a la creación de empleo como la generación de ingresos, y que el factor  $\theta$  establece el peso relativo que se otorga a cada variable. En este sentido, cuando  $\theta$  tiende a cero, la

cooperativa da una importancia absoluta a la creación de empleo, y en el caso contrario, cuando tiende a 1, el ingreso por trabajador es prioritario. Junto con ello, plantean que la restricción se asocia a mantener un equilibrio entre ingresos y gastos. De los planteamientos expuestos, conservaremos la definición de ingreso propuesta por Burdín y Dean (2012) para el planteamiento de la función objetivo de la empresa cooperativa.

#### 5.2.1.2. Los métodos indirectos de compensación.

Los métodos indirectos de compensación son todas aquellas retribuciones que percibe un individuo por pertenecer a una organización con características como las de una empresa cooperativa. Dentro de dichas retribuciones pueden incluirse las motivaciones para pertenecer a una cooperativa, expuestas por Jones et al. (2009), pudiendo ser estas de carácter económico como no económico, e individual y colectivas.

En este caso, diremos que las compensaciones indirectas que reciben los socios cooperativos son todas aquellas que no constituyen una retribución monetaria. Para expresar dicha idea utilizaremos como proxy la función de utilidad de un juego de bienes públicos lineal (Ostrom, 2002). De lo anterior, tendremos que las compensaciones indirectas se describen mediante la siguiente función:

$$N = N_i [ (R_i - x_i) + A \times P(\sum_{i=1}^n x_i) ]$$

Donde  $N_i$  define las compensaciones que recibe el individuo  $i$ ,  $R_i$  es la cantidad de recursos inicial que posee el individuo  $i$ ,  $x_i$  es la cantidad de recursos entregada a la cooperativa,  $A$  es la fórmula de asignación de los beneficios grupales y  $P$  la función de producción. De lo anterior, constituirá un método indirecto de compensación cualquier retribución percibida por el miembro cooperativo que no guarde relación con el ingreso ( $w$ ).

#### 5.2.2. Compensaciones.

Unificando los argumentos expuestos con respecto al ingreso ( $w$ ) y los métodos indirectos de compensación ( $N$ ), diremos que las compensaciones que ofrece a un socio cooperativo la empresa cooperativa se estructuran de la siguiente forma:

$$C = f[w^\beta N^{1-\beta}]$$

Donde  $C$  es la compensación que recibe cada miembro cooperativo,  $w$  el salario y  $N$  los métodos indirectos de compensación, definidos con base en la función lineal de bienes públicos propuesta por

Ostrom (2002). De lo anterior se desprende que existen compensaciones económicas individuales y no económicas, las cuales pueden ser de naturaleza individual o colectiva.

Utilizando el planteamiento de la función objetivo de la empresa cooperativa propuesta por Burdín y Dean (2012), considerando su estructura formal pero a la vez incluyendo una nueva variable, compensaciones (C), en reemplazo del Ingreso, la cual refleja el salario y los métodos indirectos de compensación, plantearemos la función objetivo de la empresa cooperativa.

Para esto, se considera la maximización del Bienestar (B) de los socios cooperativos, definido a partir de las compensaciones (C) y el Empleo (E)<sup>15</sup>, esto sujeto al cumplimiento de la restricción de equilibrio entre ingresos y gastos, donde G son costes fijos, CE la cantidad total de compensación a todos los socios y rL el coste total de utilización de input no mano de obra.

$$Max B = C(w, N)^\theta E^{1-\theta} + \lambda(px - G - CE - rL)$$

Con todo lo anterior, la diferencia fundamental entre la cooperativa y otras formas de organización económica radica principalmente en que los niveles de compensación y empleo se definen internamente, mientras que, por ejemplo, en la empresa de capital el nivel de empleo se define tomando como referencia el valor del salario del mercado, caso en el cual se llega a un nivel de empleo condicionado al valor del salario. Junto con ello, se diferencia en que no considera solo el salario como forma de retribución para el socio, existiendo otros tipos de compensaciones que pueden justificar la pertenencia a la organización.

### **5.3. La estructura de comportamiento y motivación del socio cooperativo.**

La literatura económica de empresa ha analizado la relación entre organización económica y propietario fundamentalmente desde el enfoque empresa – inversionista (Borgen, 2004). Bajo esta mirada se ha simplificado la justificación de pertenecer a una organización al afán de maximizar el beneficio económico. No obstante, para el caso de una cooperativa, existen diversos tipos de motivaciones para pertenecer a estas.

Para Jones et al. (2009) existen una serie de posibles motivaciones que generan intención a pertenecer a una empresa cooperativa, las cuales pueden ser económicas o no económicas, y de carácter individual o colectivo. Dentro de las motivaciones económicas individuales se encuentran todas aquellas asociadas a la obtención de ventajas en precios de insumos o servicios, obtención de economías de escala, etc., producto de la pertenencia a la cooperativa. En el caso de las motivaciones económicas colectivas se encuentran aquellas asociadas a suministrar servicios o

---

<sup>15</sup> Este empleo considera solo a los socios cooperativos. Cualquier otro tipo de trabajador de la organización se supone incluido dentro de los costes fijos (G).



bienes a un área o comunidad, la cual carece de estos<sup>16</sup>. Al pensar en argumentos no económicos individuales, se plantea la utilización de la pertenencia a una cooperativa sobre la base de obtención de autoevaluaciones positivas, estatus social, o estar disponible para contribuir en decisiones alineadas con preferencias propias (Jones y Kalmi, 2009), y finalmente, en el caso de razones no económicas sin expectativa personal se plantea como motivación el sentimiento de pertenencia al grupo, generando solidaridad grupal.

Por su parte, Birchall y Simmons (2004) plantean el desarrollo de una “teoría de los incentivos mutuos” de motivaciones a participar, agrupando fundamentos asociados a sociología y ciencias políticas. Esta teoría examina dos enfoques socio-psicológicos de motivación: el enfoque individualista, desarrollado desde la teoría del intercambio social, donde se asume que las personas son motivadas por recompensas y castigos individuales; y el enfoque colectivista, proveniente de las teorías de cooperación social, donde se interpreta que el comportamiento de las personas proviene de: 1) objetivos compartidos, en los cuales las personas trasladan a objetivos comunes sus necesidades mutuas; 2) valores compartidos, los cuales surgen a partir de la sensación de las personas de deber participar como una expresión de sus valores comunes; y 3) sentido de comunidad, donde la gente se identifica con otras personas, y cuida de ellas, debido a que viven en un mismo lugar, o son similares en algún aspecto (Birchall y Simmons, 2004). Asimismo, los autores plantean la existencia de una cadena de participación, determinada por tres niveles: 1) recursos, donde se consideran aspectos tales como el dinero, tiempo, habilidades y confianza con que cuentan las personas; 2) movilización, en el cual se observan los detonantes de participación, la creación y promoción de oportunidades y los esfuerzos de reclutamiento; 3) y por último motivación, donde tiene lugar la teoría de los incentivos mutuos antes planteada.

Finalmente, Tabellini (2008) estudia el enfoque de cooperación combinando argumentos de economía y sociología. En su trabajo rechaza el argumento económico asociado a que la cooperación se lleva a cabo con el fin de obtener y mantener un nivel de reputación, explicando que, en ocasiones, individuos no toman decisiones en base a un análisis coste - beneficio, sino porque cuentan con normas de buena conducta internalizadas. Dado esto plantea que la cooperación surge de un *trade-off* entre incentivos materiales y valores individuales, ante lo cual se analiza la forma en que los valores interactúan con los beneficios económicos.

---

<sup>16</sup> Tal puede ser el caso de generación eléctrica u otro tipo de servicios básicos en lugares distantes de núcleos urbanos. Ejemplo en este caso es el de ENERCOOP - Cooperativa Eléctrica San Francisco de Asís, la cual brinda servicios en la Comunidad Valenciana, en España.

### 5.3.1. La función objetivo del socio cooperativo.

Atendiendo a los argumentos expuestos por Jones et al. (2009), Tabellini (2008), Borgen (2004), McCain (2008), y Birchall y Simmons (2004), podemos conceptualizar las problemáticas de individuos, con solución en la cooperación, mediante la siguiente expresión<sup>17</sup>:

$$\text{Min } P = P \left( \sum_{i=1}^n \beta_i x_i, \sum_{i=1}^n \beta_{n-i} x_{n-i} \right)$$

Donde P es una función de las problemáticas que puede abordar un individuo, cuya solución depende tanto de sí mismo, como del conjunto de individuos involucrados en dicha problemática, lo que fundamenta en parte el ejercicio de la colaboración y entenderemos como codependencia. Lo anterior se enmarca dentro de la búsqueda de soluciones a aspectos económicos y/o no económicos, individuales y/o colectivos (Jones et al., 2009), los cuales pueden estar motivados por un enfoque individualista, asociado a la obtención de recompensas y castigos, y a uno colectivista, donde se plantea la existencia de objetivos y valores compartidos, además de un sentido de comunidad (Birchall y Simmons, 2004). Junto con ello, consideraremos el argumento de Tabellini (2008), asociado a que las personas manifiestan un incentivo a cooperar no solo por la obtención de reputación, sino además por la presencia de normas de buena conducta internalizadas, de lo cual se manifiesta un trade-off entre incentivos materiales y valores individuales como argumento para cooperar.

Asimismo, entenderemos que  $x_i$  determina objetivos del individuo  $i$ , los cuales dependen necesariamente de otros individuos para conseguirlos, y  $\beta_i$  especifica el peso relativo que tiene el tipo de objetivo para el individuo  $i$ , ante lo cual toma un valor entre cero y uno. Esto quiere decir que mientras algunas personas pueden dar preferencia a objetivos económicos individuales, otras pueden ser motivadas por objetivos relacionados con argumentos no económicos sin expectativa propia. Con esto, los objetivos del individuo  $i$  pueden ser:

- Económicos individuales: Dentro de este grupo definiremos aquellas razones para cooperar relacionadas con aspectos tales como la reducción de incertidumbre, el asegurar acceso a mercados, proteger inversiones específicas (Borgen, 2004), la obtención de ventajas en precios e insumos, o el desarrollo de economías de escala (Jones et al, 2009).
- Económicos colectivos: En este grupo se enmarcan objetivos relacionados con, por ejemplo, el suministro de bienes o servicios a comunidades que carecen de estos (Jones et al., 2009).
- No económicas individuales: Este grupo de argumentos para cooperar se relaciona con la obtención de autoevaluaciones positivas, estatus, estar disponible para contribuir en decisiones alineadas con preferencias propias (Jones y Kalmi, 2009), o reputación.

---

<sup>17</sup> Esta expresión supone una adaptación del enfoque de “problema dual” de la teoría económica del productor, donde se busca la minimización de costes sujeto a un nivel esperado de producción. Para este caso, el propósito es la minimización de problemáticas que interfieren con el desarrollo de un proceso productivo, donde existe codependencia de agentes.

- No económicas sin expectativa propia: En este caso se consideran aquellas razones asociadas al altruismo o el de sentimiento de pertenencia al grupo, con el fin de generar solidaridad grupal. En este sentido, las cooperativas, como organización económica autogobernada, poseen un fuerte elemento asociativo (Jones y Kalmi, 2009), el cual puede atraer a individuos con características altruistas o solidarias.

De lo anterior plantearemos dos grupos de restricciones, asociadas a características que deben cumplir tanto los individuos como la actividad cooperativizada para facilitar el ejercicio de la cooperación al desarrollar una actividad económica. De los individuos, diremos que deben cumplir con la siguiente restricción, la cual refleja los atributos con que deben estos contar, todo esto reunido en la Tabla 1.12:

**Tabla 1.12. Función de restricciones asociada a individuos.**

$$\lambda_1 \left( \sum_{j=1}^{10} y_j \right)$$

Restricción	Descripción
Tamaño del grupo	El número de personas incide en la capacidad de coordinación y motivación de un grupo, lo que influye en el interés a cooperar por parte de un individuo.
Homogeneidad del grupo	El grado de homogeneidad de objetivos, valores, principios, contextos, etc., inciden en el nivel de cooperación a manifestar por un individuo.
Nivel de dependencia del grupo por un bien (Prominencia)	Los usuarios son dependientes del sistema de recursos para una porción importante de su sustento
Nivel de entendimiento común del grupo (Reciprocidad)	Los usuarios tienen una imagen compartida de cómo el sistema de recursos opera y como sus acciones afectan a los otros y al sistema de recursos.
Nivel de incentivos a ser polizón	Incentivos que tienen los individuos a aprovecharse de la actividad que los demás desarrollan, apropiándose así del bienestar colectivo no ejerciendo el mismo nivel de esfuerzo que sus pares.
Nivel de autorregulación del individuo (regulada por distancia entre individuos y tipo de moralidad aplicada)	Acciones voluntarias para mitigar externalidades, redistribuir riqueza y proveer bienes públicos. La autorregulación se determina en base a la distancia entre individuos, sea esta económica, cultural, social, religiosa, etc., y por el tipo de moralidad que aplica.

Experiencia organizativa previa y presencia de liderazgo	Usuarios han aprendido al menos mínimas habilidades de organización y liderazgo a través de la participación en otras asociaciones locales o aprendiendo sobre vías en que grupos vecinos se han organizado.
Tasa de descuento (coste de oportunidad)	Usuarios utilizan una tasa de descuento lo suficientemente baja en relación a los beneficios futuros que deben alcanzarse a partir del recurso
Nivel de autonomía para crear normas	Usuarios están capacitados para determinar reglas de acceso y extracción (utilización) sin autoridades externas.
Nivel de confianza	Individuos confían unos en otros para mantener promesas

Fuente: Adaptación de Ostrom (2000, 2002), Birchall y Simmons (2004), Tabellini (2008), McCain (2008) y Baron, (2007).

Y de las actividades o recursos a cooperativizar, sostendremos que deben cumplir con la siguiente restricción, que expresa en forma matemática los aspectos reunidos en la Tabla 1.13:

**Tabla 1.13. Función de restricciones asociada a actividad cooperativizada.**

$$\lambda_2 ( \sum_{h=1}^4 y_h )$$

Restricción	Descripción
Tipo de función de producción y asignación	La forma en que se determina la utilización del recurso, así como la manera en que se distribuirá la utilidad generada, determina el nivel de cooperación posible de alcanzar.
Escasez relativa del bien	El nivel de disponibilidad del bien en el sistema al que pertenecen los individuos determina el nivel de cooperación posible de manifestar.
Posibilidad de predecir flujos futuros del recurso	La capacidad de predecir el nivel de producción o utilización del bien o servicio cooperativizado repercute en el grado de cooperación.
Tamaño del beneficio total colectivo	El beneficio total colectivo esperado incide en el grado de cooperación que individuos pueden manifestar.

Fuente: Adaptación de Ostrom (2000, 2002) y McCain (2008).

De lo anterior, agrupando los conceptos antes expuestos, diremos que la función objetivo de individuos cooperativos resulta de la siguiente expresión:

$$\text{Min } P = P ( \sum_{i=1}^n \beta_i x_i , \sum_{i=1}^n \beta_{n-i} x_{n-i} ) + \lambda_1 ( \sum_{j=1}^{10} y_j ) + \lambda_2 ( \sum_{h=1}^4 y_h )$$

La cual plantea la reducción de una necesidad de un individuo cualquiera al llevar a cabo una actividad económica, y que necesariamente depende de la cooperación de otros individuos, considerando para esto que los tipos de necesidades pueden tener diferente peso relativo, aspecto reflejado por el parámetro  $\beta_1$ . Dicha minimización, como ya hemos revisado, se encuentra sujeta a dos restricciones, asociadas a las características que deben cumplir los posibles socios cooperativos ( $\lambda_1$ ) y la actividad cooperativizada ( $\lambda_2$ ).

## **6. Conclusiones y líneas futuras de investigación.**

El análisis de las ventajas e inconvenientes de un modelo de organización brinda la oportunidad de conocer en qué contextos dicha estructura puede volverse más o menos efectiva en el logro de objetivos planteados por grupos de personas en forma común.

La economía de organizaciones ha estudiado el fenómeno asociado a la conformación y desarrollo de las Cooperativas desde sus diversas perspectivas teóricas, centradas principalmente en las teorías de derechos de propiedad y de costes de agencia, llegando a consenso en lo que respecta a las desventajas con las que cuenta este tipo de organizaciones a la hora de participar de la economía de mercado. No obstante, muchas de las desventajas institucionales del modelo cooperativo responden más bien a análisis teórico (Bartlett, et al., 1992). En este sentido, la inclusión de un enfoque analítico asociado a la economía social permite explicar por qué surgen, así como también la forma de solucionar, los inconvenientes identificados por la literatura neoclásica, además de brindar la oportunidad de añadir ventajas tales como la creación de capital social y la reducción de externalidades negativas, siendo necesario para esto un marco en el cual se incluyan dentro del análisis los roles característicos posibles de cumplir al ser una organización que cuenta con una serie de valores y principios (Novkovic, 2008).

De este modo, la nueva literatura de economía de las organizaciones debería ampliar su perspectiva de análisis, considerando la capacidad de este tipo de organizaciones de generar un impacto positivo en la sociedad, bajo la forma de aminorar externalidades negativas generadas por los ciclos económicos o fallos de mercado (Jones y Kalmi, 2009), y bajo la premisa de creación de capital social (Novkovic, 2008, Marcuello y Saz, 2008), el cual contribuye positivamente en el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria. Adicionalmente a esto, se puede afirmar que las Cooperativas pueden coexistir con su par capitalista dentro de la economía de mercado en forma eficiente (Maietta y Sena, 2006), limitando sus desventajas e inconvenientes solo al ámbito del análisis teórico (Bartlett, et al., 1992), siendo distinto el fenómeno real.

Las Cooperativas logran situar a las personas en el centro del análisis de la actividad económica, desplazando la utilización del capital como objeto básico de estudio. El movimiento cooperativo logra establecer un modelo organizativo sustentado sobre principios, en los cuales prima la humanización

de las actividades económicas. Los principios de cooperación tienen el potencial de guiar estrategias y prácticas posibles de ser convertidos en ventajas cooperativas (Novkovic, 2008), ante lo cual dichos principios pueden convertirse en fuente de generación de confianza dentro de la organización y en su relación con otras organizaciones, dada la naturaleza social de la actividad cooperativa, desarrollada bajo reglas de ética empresarial. (Puentes et al, 2009). Es un hecho que las cooperativas, y el movimiento cooperativo en sí, poseen unos valores sociales, y que dichos valores son distintos a los de otras formas de organización empresarial. Son estas diferencias las que plantean que organizaciones diferentes a las empresas convencionales deben ser analizadas en base a criterios más amplios o diferentes, con el fin de entregar conclusiones que se ajusten a su naturaleza y funcionamiento.

La cooperativa puede ser una forma eficiente de resolver los problemas de agencia y de costes de transacción, así como también de desarrollar recursos y capacidades, o reducir los inconvenientes asociado a la teoría de derechos de propiedad, en el caso del nivel de especificidad de los activos, ya que por medio de la confianza que genera se puede contribuir a solucionar, o al menos disminuir, los problemas de coordinación y motivación de una organización. Lo anterior justifica de una forma alternativa la existencia de cooperativas, dentro de un enfoque asociado a la economía social, ya que este tipo de organización no solo resuelve problemas de mercado y de empresa, en el sentido de incluir asuntos no abordados por ambas figuras, sino que también pueden participar en el mercado en forma eficiente, compitiendo bajo un esquema en el que se colabora internamente y que mediante la ya antes mencionada confianza entre las personas se pueden asumir menores costes tanto económicos como sociales y generar externalidades positivas.

En este sentido, en este capítulo se ha presentado un modelo de análisis del contexto de coordinación y motivación organizativa más amplia, recogiendo aspectos particulares de las Cooperativas desde diferentes enfoques de análisis. Junto con ello se establecen las principales diferencias con la empresa de capital, lo cual conduce a establecer la necesidad de utilización de criterios de evaluación que contemplen la naturaleza de la organización cooperativa. Dicha necesidad se resuelve planteando un modelo, el cual considera las particularidades de las cooperativas y los criterios expuestos por la teoría económica de la empresa. De la aplicación del modelo se logran identificar características, asociadas a la creación de capital social, las cuales permiten abordar problemáticas asociadas a costes de agencia o costes de transacción.

El análisis de las cooperativas debiera estar sustentado en los fundamentos bajo los cuales existen este tipo de organizaciones. Lo anterior quiere decir que los estudios debieran desarrollarse considerando la razón de existencia de las cooperativas, así como sus características particulares, tales como la presencia de valores y principios organizativos. Las perspectivas propuestas por Nilsson (2001), en la que se argumenta que el análisis de este tipo de organizaciones ha sido

desarrollado considerando solo un tipo de cooperativas, de los cuatro que plantea el autor<sup>18</sup>, o la de Borgen (2004), donde se atiende al nexo que existe entre el socio cooperativo y la organización, pasando de un enfoque de inversionista a uno de usuario de la actividad cooperativizada cobran valor.

Al atender a los fundamentos de existencia de las cooperativas se permite la obtención de soluciones a las desventajas propuestas por la literatura económica de la empresa, delimitada principalmente a los ámbitos de la teoría de derechos de propiedad y teoría de agencia. Las cooperativas, al contrario de la empresa convencional, no surgen a partir del interés de maximizar la riqueza de sus integrantes, sino de minimizar problemáticas comunes a un grupo de personas. En este sentido, se define un vínculo distinto entre el individuo y la Cooperativa, siendo esta última la estructura que permite la eliminación de una externalidad negativa, ya sea la falta de empleo, la generación de economías de escala, la minimización de barreras de mercado, etc. Ante esto, las desventajas identificadas por la literatura dejan de tener sentido, ya que surgen de la evaluación mediante parámetros que no atienden el modelo de organización en forma objetiva.

Las cooperativas surgen como forma de mitigar problemas comunes a un grupo de personas. Así también, cuentan con una serie de principios y valores que condicionan su forma de actuación. Estas características hacen necesario cambiar el enfoque de análisis, planteando la condición de ajustar criterios y abandonar supuestos teóricos y metodologías que no se ajustan a su naturaleza. A partir de este proceso se podrán reconocer las contribuciones reales a la economía y la sociedad de este tipo de organizaciones económicas, sin las restricciones o críticas asociadas a las dificultades que conlleva la aplicación de este tipo de modelos.

En este sentido, muchas de las desventajas institucionales del modelo cooperativo de organización responden más bien a análisis teórico (Bartlett et al., 1992), lo que hace necesario ampliar las perspectivas de análisis (Borgen, 2004), incluyendo criterios diferentes a los expuestos en la literatura para el estudio de la empresa capitalista convencional, por autores como Ben-Ner, (1984), Ballesteros (1983), Arruñada (1998) o Hansmann (1996).

Asimismo, dentro de la literatura económica de la empresa, se ha dado respuesta a la interrogante relacionada a por qué surgen las Cooperativas (Monzón, 2009; Novkovic, 2008; Borgen, 2004; Ballesteros, 1983; Hansmann, 1996). Por su parte, estudios como los de Ben-Ner (1984, 1988), o Arruñada (1998) exponen argumentos que pretenden explicar las causas que determinan la desaparición de modelos organizativos basados en la cooperación. Sin embargo, no se ha

---

<sup>18</sup> Nilsson (2001), plantea dentro de su trabajo que existen cuatro tipos de cooperativas, esto con respecto al rol percibido por sus miembros dentro de un papel de inversor y/o de propietario: *cooperativa tradicional*, con un alto involucramiento del miembro en el rol de propietario y bajo involucramiento en el de inversor; *cooperativa empresarial*, donde existe un alto involucramiento del miembro tanto a nivel de propietario como de inversor; *cooperativa degenerada*, donde existe un bajo involucramiento del dueño tanto como propietario como inversor; y finalmente las *ex-cooperativas*, caso en el que se manifiesta un alto nivel del rol de inversionista y un bajo nivel de propietario, caso en el que se tiende a la transformación en empresa de capital.

respondido en forma satisfactoria la pregunta asociada a los factores que posibilitan, y a la vez condicionan, la permanencia de las empresas cooperativas como figura organizativa.

Así, plantear las funciones objetivo de la cooperativa y sus socios responde a la búsqueda de razones que sustentan y condicionan la permanencia de este tipo de organizaciones dentro del panorama económico. En este sentido, se responde a la pregunta ¿por qué permanecen dentro del sistema económico las Cooperativas? En concreto, a partir del modelamiento de la conducta de las cooperativas y de los socios cooperativos, se pueden establecer los factores que inciden en la permanencia del modelo cooperativo de organización. Con ello, se busca responder a la pregunta expuesta por Hart (2011), donde deja abierta la respuesta, con respecto a si el análisis económico de organizaciones debiera partir de una función objetivo común a diversas formas organizativas, o si cada una de estas debiera poseer su propia función objetivo.

Finalmente, se concluye la capacidad de las cooperativas, y sus socios, de asumir objetivos más amplios a los económicos, pudiendo incluir aspectos sociales y medioambientales, dada la estructura objetivo que manifiesta un modelo organizativo centrado en las personas y sus objetivos comunes. En este sentido, cobra valor el rol que cumplen en la creación de valor social, característica asociada a las empresas de economía social, formando parte del segmento de organizaciones participantes en la economía de mercado.



## 7. Bibliografía

- Alchian, A. y Demsetz, H. (1972). "Production, Information Cost, and Economic Organization". *American Economic Review* 62, 777 – 795.
- Alianza Cooperativa Internacional (ICA) (2005) "Principios Cooperativos". Recurso disponible en: <http://www.ica.coop/es/coop/principios.html>
- Ballestero, E. (1983). "Teoría Económica de las Cooperativas". Alianza Universidad, Madrid.
- Ballestero, E. (1990). "Economía social y empresas cooperativas". Alianza Universidad, Madrid.
- Barney, J. (1986). "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck and Business Strategy". *Management Science* 21, 1231 – 1241.
- Baron, D. (2007). "Morally motivated self-regulation". *American Economic Review* 100(4), 1299-1329.
- Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jenos, D. y Smith, S., (1992). "Labor-Managed Cooperatives and Private Firms in North Central Italy: An Empirical Comparison". *Industrial and Labor Relations Review* 46 (1), 103-118.
- Bel, P. y Fernández, J., (2002). "La Financiación Propia y Ajena de las Sociedades Cooperativas". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 42, 101 – 130.
- Ben-Ner A., (1984). "On the Stability of the Cooperative Type of Organization". *Journal of Comparative Economics* 8 (3), 247–260.
- Ben-Ner, A., (1988). "The life cycle of worker-owned firms in market economies: A theoretical analysis". *Journal of Economic Behavior & Organization* 10 (3), 287-313.
- Birchall, J. y Simmons, R., (2004). "What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses?" *Annals of Public & Cooperative Economics* 75 (3), 465-495.
- Bonus, H. (1986). "The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions". *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142, 310–339.
- Borgen, S., (2004). "Rethinking incentive problems in co-operative organizations". *The Journal of Socio-Economics* 33, 383–393.
- Bowen, H. (1953). "Social Responsibilities of the Businessman". Harper & Row, New York.

- Burdín, G. y Dean, A. (2012). "Revisiting the objectives of worker-managed firms: An empirical assessment". *Economic Systems* 36(1), 158 – 171.
- Burdín, G. y Dean, A., (2009). "New evidence on wages and employment in Yorker cooperatives compared with capitalist firms". *Journal of Comparative Economics* 37 (4), 517 – 533.
- Carroll, A. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review* 4 (4), 497-507.
- Carroll, A. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons* 34 (4), 39-48.
- Carroll, A. (1998). "The Four Faces of Corporate Citizenship". *Business & Society Review* 100 (1), 1-6.
- Carroll, A. (2004). "Managing ethically with global stakeholders: A present and future Challenger", *Academy of Management Executive* 18 (2), 114-120.
- Coase, R., (1937): The Nature of the Firm. *Economica* 4, 386–405.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2012). "Small and medium-sized enterprises (SMEs) Co-operatives". Recurso disponible en: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index_en.htm)
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). (2001b). "Documento de Consulta: Las cooperativas en la Europa de las Empresas". Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas. Disponible en <http://www.aciamericas.coop/Las-cooperativas-en-la-Europa-de>
- Consejo de la Unión Europea: (2003). Reglamento del consejo N° 1435/2003 por el que se aprueba el estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea.
- Cordes, C., Richerson, P., McElreath, R. y Strimling, P. (2008). "A naturalistic approach to the theory of the firm: the role of cooperation and cultural evolution". *Journal of Economic Behavior and Organization* 68 (1). 125–139.
- España: Ley 27/1999, de 16 de Julio, Cooperativas. Boletín Oficial del Estado nº 170.
- Fama, E. and Jensen, M. (1983). "Separation of Ownership and Control". *Journal of Law and Economics* 26, 301–325.

- Hansmann, H., (1996). "The Ownership of Enterprise". Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hart, O. (1995). "Firms, Contracts and Financial Structure". Clarendon Press, Oxford.
- Hart, O. (2011). "Thinking about the Firm: A Review of Daniel Spulber's The Theory of the Firm". *Journal of Economic Literature* 49 (1), 101 – 113.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* 3, 305–360.
- Jones D., Jussila, I. y Kalmi, P. (2009). "What determines membership in co-operatives? A new framework and evidence from Banks". Working Paper 09–09, Department of Economics, Hamilton College, Clinton NY.
- Jones, D. y Kalmi, P., (2009). "Trust, Inequality and the Size of the Co-operative Sector: Cross-Country Evidence". *Annals of Public and Cooperative Economics* 80 (2), 165–195.
- Kahana, N, Nitzan, S. (1989). "More on alternative objectives of labor managed firms". *Journal of Comparative Economics* 13 (3), 527–538.
- Kandel, E. y Lazear, E. (1992). "Peer Pressure and Partnerships" *Journal of Political Economy* 100 (4), 801-817.
- Maietta, O. y Sena, V. (2008). "Is competition really bad news for cooperatives? Some empirical evidence for Italian producers' cooperatives". *Journal of Productivity Analysis* 29 (3), 221 – 233.
- Marcuello, C. y Saz, I. (2008). "Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico". *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO* 94, (1), 59 – 79.
- McCain, R. (2008). "Cooperative Games and Cooperative Organizations". *The Journal of Socio-Economics* 37, 2155 – 2167.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, 26 (1).
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1995). "Complementarities and fit: Strategy, structure and organizational change in manufacturing". *Journal of Accounting and Economics* 19, 179-208.

- Monzón, J. L. (1987): "La Economía Social en España", *CIRIEC-España* 0, 19-29.
- Monzón, J.L., Calvo, R., Ávila, R., Fajardo, I. y Valdés, F. (2009). "Informe Para la Elaboración de una Ley de Fomento de la Economía Social". Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Nilsson, J. (2001). "Organizational principles for co-operative firms". *Scandinavian Journal of Management* 17 (3), 329 – 356.
- Novkovic, S. (2008). "Defining the cooperative difference". *Journal of Socio-Economics* 37, 2168–2177.
- Orellana, W. y Rueda, C. (2004). "Influencia de la forma institucional y de los diferentes tipos de trabajo en el problema del control en las empresas de trabajo asociado". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, abril, 123-144.
- Ostrom, E. (2000). "Collective Action and the Evolution of Social Norms". *The Journal of Economic Perspectives* 14 (3), 137 – 158.
- Ostrom, E. (2002). "Reformulating the Commons". *Ambiente & Sociedade* 5 (10), 1 – 21.
- Pencavel, J., Pistaferri, L. y Schivard, F., (2006). "Wages, Employment, and Capital in Capitalist and Worker-Owned Firms". *Industrial and Labor Relations Review* 60, 23-44.
- Penrose, E. (1958). "The Theory of the Growth of the Firm". Wiley: New York.
- Pérotin, V. (2006). "Entry, exit and the business cycle. Are cooperatives different?" *Journal of Comparative Economics* 34 (2), 295–316.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). "The Big Idea: Creating Shared Value". *Harvard Business Review* January – February.
- Puentes, R., Velasco, M. y Vilar, J. (2009). "El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas". *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO* (2), 118-140.
- Quazi, A. y O'Brien, D. (2000). "An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics* 25, 33-51.
- Salazar, I y Galve, C. (2008). "Empresa cooperativa vs. Capitalista, ¿Afecta la Forma de Gobierno a la Eficiencia Productiva?". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 17 (3), 133 – 144.

- Sykuta, M. y Cook, M. (2001). "Cooperative and Membership Commitment: A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives". *American Journal of Agricultural Economics* 83, 1273–1279.
- Tabellini, G. (2008). "The Scoope of Cooperation: Values and Incentives". *The Quarterly Journal of Economics* 123 (3), 905 – 950.
- Valentinov, V. (2007). "Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective". *Journal of Institutional Economics* 3 (1), 55 – 69.
- Vanek, J. (1970). "The General Theory of Labour-managed Market Economies". Cornell University Press, Ithaca.
- Vitaliano, P. (1983). "Cooperative Enterprise: Alternative Conceptual Bases for Analyzing a Complex Institution". *American Journal of Agricultural Economics* 65, 1078–1083.
- Ward, B., (1958). "The firm in Illyria: market sindacalism". *American Economic Review* 48 (4), 566-589.





## **CAPÍTULO 2**

---

La contribución de las organizaciones al  
desarrollo de la sociedad





## 1. INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial tiene una clara influencia sobre el desarrollo de la sociedad, el bienestar de las personas e implicaciones directas sobre el medioambiente. Esta influencia ha dado lugar a diferentes propuestas de análisis donde la cuestión fundamental ha sido examinar hasta qué punto las organizaciones económicas pueden o deben realizar contribuciones relacionados con aspectos sociales y medioambientales.

La responsabilidad social corporativa (RSC) ha permitido reunir diferentes perspectivas de análisis que ponen en relación la empresa y la sociedad. Estas perspectivas están principalmente influenciadas por los enfoques planteados por Friedman (1970) y Freeman (1984), tanto desde un punto de vista conceptual como práctico, y donde se reúnen temas convergentes, como la sostenibilidad (Informe Brundtland, 1987), el concepto de triple bottom line (Elkington, 1994), y la teoría de *stakeholders* (Freeman, 1984). En este sentido, resulta relevante destacar los conflictos de agencia que implica llevar a cabo una gestión orientada socialmente junto al objetivo de maximización de riqueza para el propietario del capital, ya que va a condicionar la aplicación del concepto, generando en muchos casos una instrumentalización de las iniciativas, dirigidas solo con un afán estratégico. A partir de esta situación, va a existir un conflicto entre las declaraciones conceptuales de la RSC y su aplicación en las empresas, tal como señala Moneva (2007) para el caso del análisis de la divulgación información sobre RSC, donde en la práctica es muy difícil que ante conflictos de intereses entre aspectos financieros y sociales/medioambientales se opte por estos últimos.

Por su parte, en el caso de la Cooperativa y su relación con la RSC, el concepto resulta ser una parte integral de sus valores y su dinámica de funcionamiento (Belhouari et al, 2005). Las cooperativas van a ser sensibles a sus responsabilidades sociales, donde si bien su preocupación principal se orienta al interés de sus miembros, su estructura descentralizada y democrática hace que estén muy vinculadas a la comunidad que pertenecen, lo cual genera que los intereses de dicha comunidad sean más tomados en cuenta dentro de las decisiones de las cooperativas que en el caso de las empresas, donde el objetivo es la obtención de rentas de capital (Comisión Europea, 2001b). En este sentido, la RSC se considera un aspecto inherente a la dinámica de funcionamiento de las cooperativas, pues asumen de forma espontánea las responsabilidades sociales. (Belhouari et al., 2005).

Por otro lado, si bien existen contribuciones indiscutibles del enfoque de RSC para analizar y establecer pautas en la relación de interdependencia que existe entre las organizaciones económicas, la sociedad y el medioambiente, existen al mismo tiempo fallos estructurales sobre todo desde el punto de vista de su aplicación y medición: en primer lugar, estando en algunos casos determinados por criterios diferentes a los que se plantean en términos conceptuales para la RSC; y en segundo lugar, siendo insuficientes dichos criterios para determinar la contribución de las organizaciones en términos de existencia organizacional y actividades desarrolladas. Por ello, surge la necesidad de

ampliar los criterios de análisis, buscando nuevas miradas en la relación entre organizaciones y sociedad, y al mismo tiempo planteando soluciones al problema de reflejar la contribución que realizan dichas organizaciones. Esta cuestión permite dar un paso en el análisis entre organizaciones económicas y sociedad al reconsiderar los aspectos fundamentales que dieron lugar a al estudio de dicha relación, entendiendo como centro del análisis, las personas, y planteando el rol que juegan dichas organizaciones en la vida de dichas personas.

En este sentido, el desarrollo humano, desde su perspectiva tradicional y desde enfoques alternativos de análisis, propone una visión más amplia en la relación entre las organizaciones económicas, la sociedad y el medioambiente de forma que el enfoque de análisis pasa a ser las personas y su bienestar como unidad básica de estudio y no solo el comportamiento de la empresa, como se ha sido planteado para el caso de la RSC. El desarrollo humano, desde su corriente tradicional, propone una serie de aspectos que deben cumplirse para que las personas alcancen determinados niveles de bienestar, vinculando en la mayoría de los casos crecimiento y desarrollo, además de plantear una perspectiva de planificación centralizada de iniciativas, donde las personas son objeto de ayudas, pero no necesariamente sujetos activos en la generación de soluciones.

Los enfoques alternativos del desarrollo humano sitúan a las personas como activas dentro de su propio proceso de obtención de bienestar económico, social y cultural, planteando una perspectiva *bottom – up* en el desarrollo de iniciativas que conduzcan a dicho fin. Asimismo, plantean una separación entre crecimiento y desarrollo, reconsiderando las necesidades básicas de las personas, así como también la forma en que son satisfechas. Desde esta mirada cobran sentido los argumentos propuestos, por ejemplo, desde la economía social y solidaria o desde la teoría de bienes comunes (Ostrom, 2000, 2002), ya que asignan a las organizaciones el rol de constituir instancias a la que individuos pueden acceder para satisfacer sus necesidades y aspiraciones, un bien común al servicio de la sociedad.

Unificando criterios, el rol que juegan las organizaciones es relevante y debe ser estudiado situando a las personas en el centro del análisis, comprendiendo que el origen y el destino de cualquier iniciativa, sea esta comercial o no, son las personas, y que organizaciones económicas, instituciones y entramado económico y social se configuran en torno, por y para dichas personas. Con todo ello, el objetivo del presente capítulo es analizar el contexto actual de la relación entre desarrollo humano y organizaciones económicas, analizando como estas últimas contribuyen a dicho desarrollo. El propósito es formular una herramienta de análisis de la actuación de las organizaciones en su relación con la sociedad, entendiendo que dicha relación no se basa solo en criterios económicos, sino también sociales y culturales. En esta vía, las necesidades humanas cobran valor como unidad de análisis, al constituir la razón o justificación de la existencia de diversos tipos de organizaciones.

En el presente capítulo se hará referencia al concepto desarrollo humano y cómo las organizaciones económicas aportan a éste, ofreciendo, en diferentes niveles, instancias de satisfacción de sus

necesidades y aspiraciones. En primer lugar, se realizará una revisión del concepto responsabilidad social corporativa, describiendo sus aspectos generales, su definición y elementos principales, las corrientes de estudio que se han desarrollado desde una perspectiva académica, también se analizará su medición y finalmente, se desarrollará un análisis crítico de la aplicación del concepto en la actualidad, donde se pondrá de manifiesto la necesidad de cambiar el enfoque de análisis debido a sus carencias desde un punto de vista práctico.

En segundo lugar, se examinará la relación entre organizaciones económicas y sociedad, estableciendo el rol que juegan en el desarrollo de los seres humanos. Para ello, se describirá el concepto tradicional de desarrollo humano, presentando las principales iniciativas desarrolladas por diversas instituciones a nivel internacional. Asimismo, se presentarán enfoques alternativos de desarrollo humano, como una respuesta a los fallos en la aplicación del concepto en su perspectiva tradicional. Finalmente, se analizará el papel que juegan las organizaciones económicas desde esta nueva perspectiva, más amplia, dentro de la sociedad haciendo énfasis en la Cooperativa.

En tercer lugar, se planteará un modelo de evaluación de la contribución de las organizaciones económicas al desarrollo, a partir de una matriz de orientación al desarrollo humano y unos indicadores de contribución mediante herramientas conceptuales que pretenden establecer de una manera lógica el nexo que existe entre las organizaciones y su impacto en la sociedad, producto de su existencia, la actividad que desarrolla, y la forma en que es llevada a cabo su actividad. Por último, se destacarán las principales conclusiones del trabajo desarrollado, algunos alcances u observaciones al modelo planteado y posibles líneas futuras de investigación.

## **2. La orientación social de las empresas: Responsabilidad Social Corporativa (RSC).**

La responsabilidad social corporativa (en adelante RSC) se orienta al análisis de las empresas y su relación con su impacto económico, social y medioambiental. La literatura relacionada con la RSC ha planteado diferentes modelos de comportamiento empresarial, en los cuales se analiza la postura de las empresas en cuanto su comportamiento en materia económica, social y medioambiental, evaluando su desempeño, así como las justificaciones para adoptar un enfoque orientado hacia la RSC.

En ciertos ámbitos, existe la idea de que la RSC es una moda pasajera (O'Dwyer, 2003). Sin embargo, una revisión de los principales estudios en la materia denota que se ha convertido en una disciplina en evolución y que forma parte de los nuevos paradigmas de la gestión estratégica de las empresas. Sin embargo, la experiencia de la aplicación de la RSC, en ocasiones, presenta una serie de deficiencias que alejan la práctica de la RSC de lo que se ha planteado para esta desde una perspectiva teórica.

Con todo lo anterior, el presente apartado tiene como objetivo revisar el concepto RSC. Para ello, en primer lugar, se revisan los aspectos generales del concepto, seguidamente se hace referencia a la definición del concepto y sus elementos principales. Posteriormente, se analizan las principales corrientes de estudio, como forma de evidenciar la evolución de la RSC, lo cual conduce a su conceptualización desde una perspectiva estratégica. El siguiente punto se dedica a la divulgación de la información de RSC, con el fin de esquematizar las posibles dimensiones y actividades a las que se hace referencia al desarrollar una gestión bajo parámetros socialmente responsables. Finalmente, se consideran diversas críticas a las RSC, especialmente desde su aplicación práctica.

## **2.1. Aspectos generales de la RSC.**

El trabajo de Bowen (1953), con título "*The social responsibilities of the businessman*" se puede considerar como el comienzo del análisis moderno de la RSC. En éste, el autor indica que mediante cambios institucionales, es decir, en las políticas y decisiones de la empresa, se puede promover la responsabilidad social. Su trabajo constituye uno de los primeros intentos por teorizar la relación entre corporaciones y sociedad, siendo considerado por autores como Carroll (1979) o Wartick y Cochran (1985) como básico en el estudio conceptual de la RSC. Desde su trabajo hasta hoy, ha habido ciertos cambios en la terminología, pasando de una responsabilidad social de los negocios, donde el énfasis fue el rol de los ejecutivos, a la responsabilidad social empresarial, o corporativa, en la cual la importancia ha sido puesta en el impacto generado en la sociedad y el medioambiente producto de la manera en que es llevada a cabo una actividad empresarial. Atendiendo a esta última cuestión se han desarrollado una número importante de teorías, enfoques y metodologías (Garriga y Melé, 2004).

El debate fundamental sobre el rol de las organizaciones en la sociedad ha estado marcado por las posturas contrarias de Friedman (1970), quien argumenta que no cabe acción social alguna por parte de las empresas, más que poner a disposición del mercado los productos o servicios que este solicita, y Freeman (1984), del cual se recoge el desarrollo de la teoría de *stakeholders* como base para argumentar que las empresas deban manifestar una preocupación por cuestiones sociales y medioambientales. En este sentido, resulta relevante analizar la relación entre la RSC y la teoría de *stakeholders*, ya que la primera constituye una de las posibles puestas en práctica de dicha teoría al interior de la empresa, al incorporar un cambio de enfoque a la hora de tomar decisiones con una orientación social. Así, la RSC propone una forma de interacción entre organizaciones y grupos de interés, de modo que las políticas que se adoptan en esta materia determinan el tipo de relación, positiva o negativa, entre ambas figuras. La teoría de *stakeholders* se considera como la más utilizada en estudios de RSC (McWilliams y Siegel, 2001), así como también que su adopción es necesaria para el desarrollo de RSC (Jones, 1980).

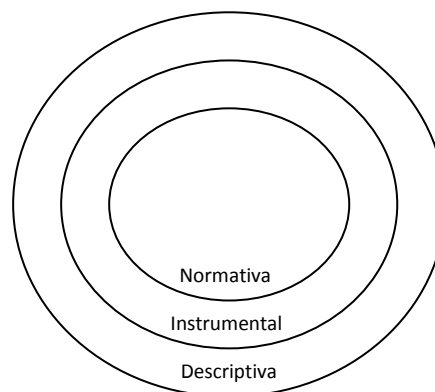
Si bien la literatura destaca la contribución de la teoría de *stakeholders* a la relación entre empresa y sociedad, se debe tener en cuenta la idea original y fundamental para la que fue planteada dicha

teoría. Los conceptos propuestos por la teoría de *stakeholders* guardan directa relación con un fin estratégico, en el sentido de incorporar a la estrategia empresarial la influencia que ejercen los diversos grupos de interés, ya que esto repercutirá en los resultados económicos de una compañía. Respecto de la teoría de *stakeholders*, según Key (1999), esta no constituye una teoría como tal, ya que carece de un sustento científico y que los intereses contractuales son puestos por debajo de las relaciones con *stakeholders*, aunque el autor también reconoce lo apropiado del modelo para describir el comportamiento de la empresa y reemplazar el paradigma dominante. En respuesta, Argandoña (1998) propone que la teoría de *stakeholders* puede ser fundamentada desde el concepto de bien común, de forma que así cobra importancia el papel que juegan las organizaciones económicas al poner a disposición de las personas las condiciones que posibilitan satisfacer sus necesidades y aspiraciones personales, pudiendo afirmar que no existe oposición entre bien común y bien personal.

Dentro de los referentes respecto de la teoría de *stakeholders*, destacan el trabajo de Freeman (1984) por ser el que estructuró de manera formal la relación entre empresa y entorno y el de Donaldson y Preston (1995) donde se analiza dicha teoría con respecto a su capacidad de constituir una estructura posible de ser aplicada en forma estratégica. En el caso de Freeman (1984), el trabajo ofrece una concepción estructurada del concepto *stakeholders* que ha sido ampliamente aceptado por la literatura y en donde se define como “*aquellos individuos o grupos de individuos que pueden verse afectados por las actividades de la empresa y que, a su vez, pueden afectar a la propia empresa con sus acciones*”. Así también, indica que existe una concepción amplia y restringida del concepto, donde mientras que el primer caso es inclusivo al considerar todos aquellos grupos que pueden afectar o verse afectados por la actuación de la empresa, el segundo caso sólo considera aquellos grupos que son claves para la existencia y subsistencia de la organización. En este sentido resultan relevantes los trabajos de Verdeyen et al. (2004) y Mitchell et al. (1997). En el caso primero, los autores proponen una separación de *stakeholders* en dos grupos: 1) internos, aquellos que cumplen una función al interior de la empresa y de los que la gestión de la organización asume la responsabilidad, y 2) externos, donde se agrupan a consumidores, proveedores, gobiernos, grupos especiales de interés, los medios de comunicación, instituciones financieras, sindicatos y empresas competidoras, quienes interactúan con la empresa, ejerciendo influencia desde un ámbito externo al sistema organizacional. Esta separación permite analizar el tipo de relación de dependencia que existe entre empresas y *stakeholders*. Asimismo, el trabajo de Mitchell et al. (1997) considera una jerarquización de los diversos *stakeholders* de una empresa a partir de tres criterios: 1) Poder, nivel de influencia que puede ser ejercida para condicionar las actuaciones de otro individuo, 2) Legitimación, nivel de aceptación manifestado con respecto a la existencia de la empresa, y 3) Urgencia, grado de atención que un individuo solicita se dé respuesta a sus demandas. Dicha jerarquización permite establecer la importancia relativa de las demandas de un grupo de *stakeholders* de la empresa con respecto a la totalidad de estos.

Por su parte, el trabajo de Donaldson y Preston (1995) examina la teoría de *stakeholders* con respecto a su precisión descriptiva, su poder instrumental y su valoración normativa, Figura 1.1. En el caso de la precisión descriptiva, los autores se refieren a la capacidad con que cuenta la teoría de ser aplicada dentro de las organizaciones, planteando un modelo en el que la empresa es ubicada en un contexto en el que conviven múltiples conflictos de interés. El poder instrumental guarda relación con que la teoría ofrece una estructura bajo la cual analizar el vínculo que existe entre el desempeño de la empresa, medido de manera convencional, y llevar a cabo una gestión basada en *stakeholders*. Finalmente, la valoración normativa hace referencia a la existencia de una relación causal entre los *stakeholders* y sus intereses, donde dichos grupos se identifican con estos y deben ser considerados como legítimos, así como también que los intereses manifestados por cada grupo son considerados como igualmente valiosos. Finalmente, los autores destacan en su análisis que la teoría de *stakeholders* cuenta con la capacidad de establecer una serie de actitudes, estructuras y prácticas que permiten la puesta en práctica de una gestión basada en este enfoque.

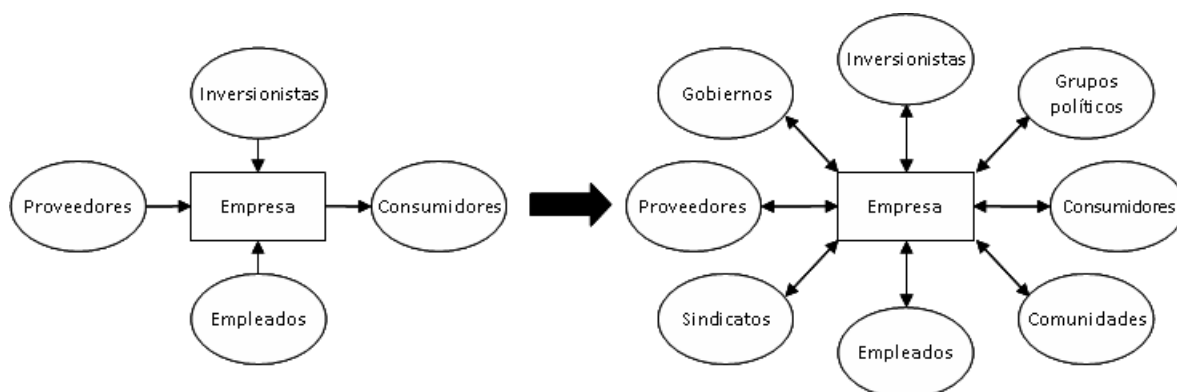
**Figura 2.1. Aspectos de la teoría de stakeholders.**



Fuente: Donaldson y Preston (1995).

Se puede considerar que el planteamiento de la teoría de *stakeholders* implica necesariamente un cambio de paradigma en lo que se refiere a las relaciones de interdependencia. Esto es, las características de la teoría desarrolladas en Donaldson y Preston (1995) se realizan mediante la comparación de modelos teóricos corporativos, concretamente, comparando el modelo de *input – output* con el modelo de *stakeholders* (Figura 2.2). Este gráfico permite explicar el cambio de pensamiento en lo que respecta a la gestión estratégica de las empresas.

**Figura 2.2. Modelos de relaciones de las corporaciones.**



Fuente: Adaptado de Donaldson y Preston (1995)

Así, en el gráfico se expresa la evolución desde las relaciones unidireccionales entre un grupo reducido de *stakeholders*, asociadas al modelo *input - output*, hacia un modelo en el que se hace referencia a los múltiples grupos que pueden ejercer influencia en la organización y/o en los que esta ejerce algún tipo de efecto, con relaciones planteadas en ambas direcciones.

La relación que existe entre la teoría de *stakeholders* y la RSC es relevante pero es necesario también establecer el nexo que existe entre RSC, el concepto de triple resultado (*triple bottom line*) y el enfoque de crecimiento orientado hacia la sostenibilidad. El triple resultado es un concepto que promueve la evaluación del desempeño de la organización de forma conjunta atendiendo a aspectos económicos, sociales y medioambientales (Elkington, 1994). Lo anterior forma parte del incentivo a la elaboración de informes de empresas, memorias anuales o reportes de sostenibilidad, donde se da explicación del desempeño en las dimensiones antes mencionadas. En este sentido, diversas iniciativas, como el Global Reporting Initiative, el Libro Verde de la Comisión Europea o Los Principios Básicos de la RSC planteados por la OCDE, por mencionar solo algunas, enmarcan y dan importancia a la relación entre empresa, sociedad y medioambiente basada en el concepto de sostenibilidad.

El concepto de sostenibilidad fue introducido en la literatura relacionada a partir de la publicación del informe de la Comisión Brundtland (1987) con anterioridad al triple resultado, Dicho informe, bajo el nombre "Nuestro Futuro Común", delimita lo que hoy es la definición ampliamente aceptada de desarrollo sostenible (HDR, 2011): "aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades". Según el Informe sobre Desarrollo Humano (HDR, 2011), existen dos enfoques a la hora de analizar el concepto sostenibilidad. Por una parte, la "sostenibilidad débil", la cual se centra en los *stocks* de capital como forma de analizar el impacto provocado al medioambiente y no en el agotamiento de los recursos naturales. Por otra parte, la "sostenibilidad fuerte" se enfoca en que existen recursos naturales básicos, los cuales carecen de sustitutos y por lo tanto debieran ser preservados, independiente del nivel de utilización de estos.



## 2.2. Definición y elementos principales de la RSC.

Al igual que ocurre para otros conceptos, aún no existe consenso con respecto a la definición ni los alcances de la RSC (Carroll, 1998; Lantos, 2001), ante lo cual cobra valor lo que señala Votaw (1972), al referirse a que la RSC significa algo, pero no siempre lo mismo para todo el mundo.

En una primera etapa, los trabajos en materia de RSC se centraron en la búsqueda de una definición del concepto y la delimitación de sus alcances. Entre otros, destaca el trabajo de Sethi (1979), quien realiza una definición del comportamiento social corporativo a partir de la clasificación de las diversas actividades posibles de ser llevadas a cabo, planteando para ello una matriz donde define dos dimensiones de comportamiento y tres posibles estados de respuesta a la sociedad, Tabla XX. De su trabajo destaca el interés por delimitar el concepto RSC, buscando criterios por la vía de determinar cuáles son las actividades que constituyen un comportamiento social y medioambientalmente orientado.

**Tabla 2.1. Clasificación del Comportamiento Social Corporativo**

<b>Dimensión de comportamiento</b>	<b>Etapas uno: Obligación social.</b>	<b>Etapas dos: Responsabilidad social</b>	<b>Etapas tres: Sensibilidad social</b>
<b>Respuesta a presión social</b>	Mantiene un bajo perfil público pero si es atacada usa métodos de relaciones públicas para mejorar su imagen; niega cualquier deficiencia; culpa la insatisfacción pública a la ignorancia o un fallo en comprender la función corporativa; desclasifica información solo cuando es requerido legalmente.	Acepta la responsabilidad para resolver problemas actuales; se admiten deficiencias en prácticas anteriores y trata de persuadir a público de que sus prácticas actuales satisfacen normas sociales; actitud conciliadora hacia las críticas; descalificación de información más libre que en la etapa uno.	Disponibilidad a discutir sobre actividades con grupos externos; hace libremente disponible la información al público; acepta <i>inputs</i> formales e informales de grupos externos en la toma de decisiones; Esta dispuesta a ser evaluada públicamente por sus variadas actividades.

<b>Filantropía</b>	Contribuye solo cuando los beneficios directos de esta se muestran claramente; en otro caso, la contribución es vista como responsabilidad individual de empleados.	Contribuye a causas establecidas y no controversiales; coincide con la contribución de empleados.	Actividades de la etapa dos, más soporte y contribución a nuevos grupos, controversiales, cuya necesidad se ve insatisfecha y cada vez más importante.
--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Sethi (1979)

Por su parte, Jones (1980) incorpora al concepto RSC su carácter instrumental. Su trabajo considera que produce una cierta ambigüedad a la hora de analizar la RSC, ya que si bien existen acuerdos en términos teóricos, no existe claridad en cuanto a una estructura, los ámbitos que cubre ni una forma de aplicación. En este sentido, señala que la RSC corresponde a las actividades de carácter voluntario que realizan las empresas, las cuales se desarrollan con el fin de conseguir unos objetivos, y no como un fin en sí mismas. Asimismo, sugiere la necesidad de una orientación hacia el enfoque de *stakeholders* si se pretende desarrollar una gestión basada en RSC. Por otro lado, el concepto de ciudadano corporativo, desarrollado por Donaldson y Dunfee (1994) constituye otra de las vertientes que ha contribuido al desarrollo de una definición de la RSC. Mediante la inclusión del concepto de “contrato social” los autores hacen referencia al vínculo que existe entre empresa y sociedad y la obligación implícita que adquieren las empresas hacia la sociedad por ser una figura influyente en esta. De este modo, la responsabilidad que recae en las empresas proviene del establecimiento de un contrato social implícito, bajo el cual las decisiones de negocio pueden ser tomadas con respecto al impacto que generan en la comunidad, una serie de normas éticas y estándares morales universales.

Asimismo, Carroll (1979) presenta un modelo conceptual para establecer los aspectos considerados fundamentales al describir el desempeño social corporativo. Los interrogantes que conducen su trabajo son las siguientes: ¿qué se debiera incluir en responsabilidad social corporativa?, ¿cuáles son los asuntos sociales que las empresas debieran atender? Y ¿cuál es la filosofía de la organización o modo de respuesta social? Para dar respuesta a estos cuestionamientos, el autor propone un esquema tridimensional que relaciona un tipo de filosofía de sensibilidad social, categorías de la responsabilidad social y diversos temas involucrados, Tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Aspectos fundamentales de la RSC**

Dimensión	Aspectos considerados
Filosofía de sensibilidad social	Proacción
	Adaptación
	Protección
	Reacción
Categorías de responsabilidad social	Responsabilidad discrecional
	Responsabilidad ética
	Responsabilidad legal
	Responsabilidad económica
Temas sociales involucrados	Consumidores
	Medioambiente
	Discriminación
	Seguridad de productos
	Seguridad laboral
	Accionistas

Fuente: adaptación de Carroll (1979)

En este sentido, la dimensión relacionada con la filosofía de responsabilidad social se mueve entre una posición en la que se decide no desarrollar acciones sino sólo cuando es necesario, relacionada con la “reacción” y otra posición en la que se realizan muchas acciones de RSC, considerada “proacción”. Las categorías de RSC comprenden una primera etapa donde se cumple con la responsabilidad económica, posteriormente el cumplimiento de las responsabilidades legales, para después abordar las responsabilidades éticas y, por último, asumir responsabilidades discrecionales, donde se ubicarían las actividades de RSC. Finalmente, los temas sociales involucrados guardan directa relación con los intereses manifestados por los diversos *stakeholders* de la empresa, y pueden estar relacionados con aspectos como: consumidores, medioambiente, discriminación, seguridad de productos, seguridad laboral o accionistas. Del análisis, el autor plantea que el desempeño social corporativo requiere de sean evaluadas las responsabilidades sociales de la empresa, se deben identificar los asuntos sociales a ser abordadas y debe ser elegida una respuesta filosófica.

En un avance en la estructuración de ámbitos que definen la RSC, Carroll (1991) propone la pirámide de la responsabilidad social, en la que define cuatro dimensiones de esta: económica, legal, ética y filantrópica, estableciendo que todos estos son niveles de responsabilidad que la empresa debiera asumir. El autor argumenta que: 1) primero deben ser cumplidas las responsabilidades económicas, en las que se hace alusión a que las empresas deben ser rentables; 2) las legales, referidas a que se deben seguir las leyes como reglas de juego; 3) las éticas, cumplir con aquello que la sociedad considera moral y éticamente correcto; 4) finalmente, las filantrópicas, asociadas a ser un buen ciudadano corporativo (Figura 2.3).

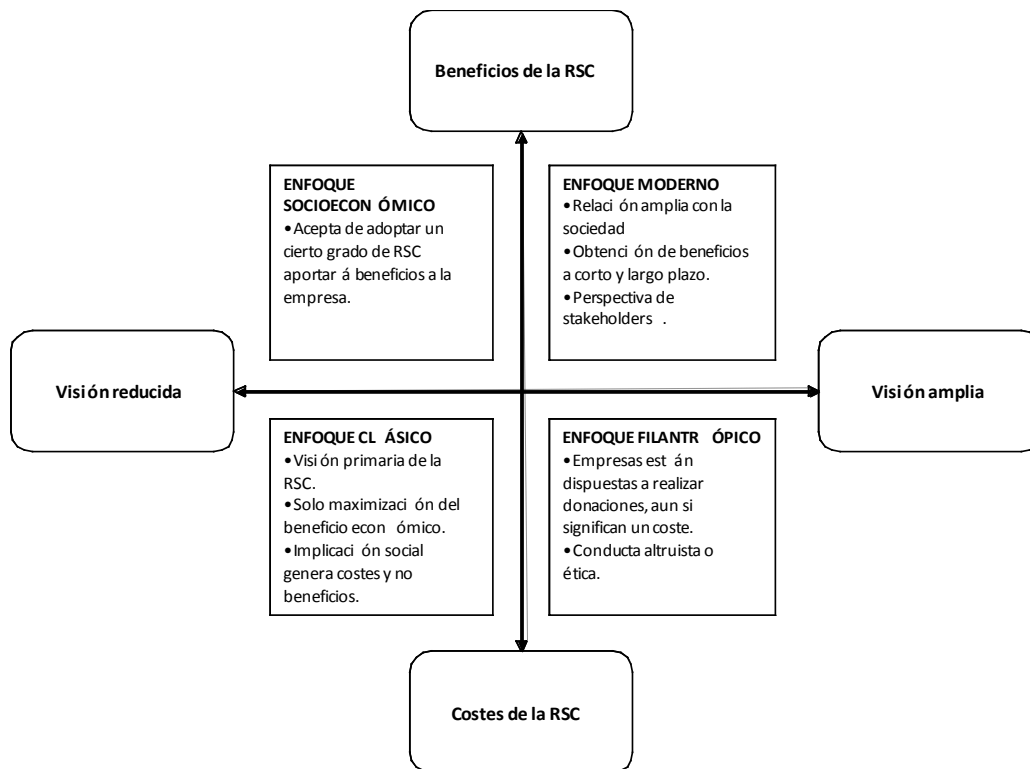
**Figura 2.3. La pirámide de Responsabilidad Social Corporativa.**



Fuente: Carroll (1991)

Finalmente, consideraremos los argumentos expuestos en el trabajo de Quazi y O'Brien (2000), en donde se plantea una conceptualización moderna de la RSC. A partir de la consideración de una visión reducida y otra amplia de la RSC, y otra con respecto a los costes y las oportunidades del término, se proponen cuatro enfoques de RSC, de lo cual se logra obtener una diferenciación en la definición del concepto (Figura 2.4). Primero, si se considera una visión reducida y asociada a los costes de la RSC, se desprende el enfoque clásico, en el que las empresas debieran buscar la maximización del beneficio económico, y que la práctica de RSC sólo constituye costes y no beneficios. Segundo, al considerar una visión amplia pero costes de la RSC, se obtiene un enfoque filantrópico, donde las empresas realizarían donaciones aun cuando signifiquen un coste, lo cual se interpretaría como una conducta altruista. Tercero, si se tienen en cuenta los beneficios de la RSC, pero desde una visión reducida, se obtiene el enfoque socioeconómico, en el que las empresas acepta que la RSC proporcionará beneficios, en el sentido de obtención de reputación o evitar legislaciones costosas. Cuarto, al considerar una visión amplia y una perspectiva asociada a los beneficios de la RSC, se obtiene el enfoque moderno de la RSC, donde la empresa manifiesta una relación con la sociedad, de la cual se derivan beneficios de corto y largo plazo a partir de la orientación social, y donde se asume una perspectiva de *stakeholders* en la gestión empresarial.

**Figura 2.4. Visiones de la RSC**



Fuente: Quazi y O'Brien (2000)

Desde una perspectiva teórica, diversos autores han propuesto definiciones para la RSC. Carroll (1979) la definió como *“la forma en que las empresas dan respuesta a sus obligaciones económicas, legales, éticas o discrecionales”*, de lo cual se desprende un carácter jerárquico para los aspectos a los que se debe atender bajo un enfoque socialmente responsable, lo cual se encuentra directamente alineado a la naturaleza maximizadora de riqueza de la empresa de capital. Por su parte, McWilliams y Siegel (2001) proponen que el concepto se refiere a *“las acciones que buscan promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la legislación”*, lo que remarca el carácter voluntario y por sobre la legislación que trata de asignarse a la RSC desde una perspectiva conceptual. Asimismo, Steiner (1971), propuso en la materia que *“la empresa debe continuar siendo una institución económica, pero tiene la responsabilidad de ayudar a la sociedad a conseguir sus metas básicas, por tanto tiene responsabilidades sociales”*.

Con todo ello, la RSC es un concepto en constante evolución, determinado por un contexto social o cultural, es decir, por códigos éticos y normas morales propias de una determinada sociedad (Donaldson y Dunfee, 1994). Por lo que, resulta complejo el planteamiento de una definición estática del concepto, debiendo más bien apuntar a la retención de aspectos fundamentales que debieran ser considerados, más que a una definición unificada. En este sentido, el no conseguir una delimitación del concepto hace que este pueda resultar ser ambiguo e incluso difuso para las empresas (Mozas y Puentes, 2010), lo cual va a ser una de las debilidades de la RSC.

Por otro lado, en el caso de definiciones planteadas por diversas instituciones internacionales, Tabla 2.3., si bien existen matices o particularidades, se encuentra ampliamente aceptado que el concepto: 1) hace referencia a aspectos económicos, sociales y medioambientales, esto relacionado con el triple resultado al que debieran atender las empresas (Elkington, 1994); 2) que su aplicación es de carácter voluntario, 3) que se orienta conceptualmente hacia la teoría de stakeholders; y 4) que guarda directa relación con el desarrollo sustentable. Esto es, se puede afirmar que hay una cierta tendencia de las diversas instituciones a tratar de unificar el concepto.

**Tabla 2.3. Definiciones de RSC planteadas por diversas instituciones internacionales.**

Institución	Definición	Aspectos principales
Asociación española de contabilidad y administración de empresas (AECA)	Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medioambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carácter voluntario.</li> <li>- Enfoque de triple resultado.</li> <li>- Relación con stakeholders.</li> </ul>
World Business Council for Sustainable Development	El compromiso continuo por parte de las empresas a comportarse de forma ética y contribuir al desarrollo económico sostenible, al mismo tiempo que se mejore la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sostenibilidad.</li> <li>- Calidad de vida.</li> </ul>
Libro Verde (Comisión Europea)	Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carácter voluntario.</li> <li>- Enfoque de triple resultado.</li> <li>- Relación con stakeholders.</li> </ul>
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a las actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carácter voluntario.</li> <li>- Impacto en la sociedad.</li> <li>- Parte de la gestión.</li> </ul>
Organización Internacional para la Estandarización (ISO 26000)	Conjunto de acciones que toma una organización a fin de asumir las responsabilidades derivadas del impacto de sus actividades sobre la sociedad y el medioambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto en la sociedad.</li> <li>- Enfoque de triple resultado.</li> </ul>

Fuente: AECA (2004), WBCSD (2002), Libro Verde (2001), OIT (2010), ISO26000 (2008)

La propuesta de la OCDE es una de las relevantes ya que sin definir el término de manera conceptual, resaltan su importancia (Mozas y Puentes, 2010) al establecer una serie de principios básicos, agrupados en la Tabla 2.4.

**Tabla 2.4. Principios básicos de RSC.**

1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible
2. Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluidos los sectores empresariales locales, desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interiores y exteriores de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.
4. Fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario relacionadas con el medioambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de formación.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes.
10. Alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.
11. Abstenerse de cualquier ingerencia indebida en actividades políticas locales.

Fuente: OCDE (2002)

Las diversas definiciones consideradas, tanto desde una perspectiva académica como otra asociada a instituciones internacionales, permiten identificar las principales características que reúne el concepto RSC. Primero, el carácter voluntario con que deben contar las iniciativas enmarcadas dentro de aspectos sociales y medioambientales para que sean consideradas como de RSC. Segundo, se debe rescatar la importancia que tiene para el desarrollo del enfoque la inclusión de los diversos intereses de los *stakeholders* de la empresa, ya que el diálogo entre las empresas y éstos resulta primario al definir un enfoque orientado hacia lo social y medioambiental. Tercero, se relaciona con el desarrollo sostenible, desde un enfoque donde prime satisfacer las necesidades de la generación presente sin afectar la capacidad de las futuras de satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987). Cuarto, el enfoque de triple resultado es una estructura básica de gestión y divulgación de información para la evaluación del desempeño de una organización.

### **2.3. Principales corrientes de estudio de la RSC.**

Existen diversos enfoques conceptuales y metodológicos en el estudio de la RSC, los cuales dependen de las premisas bajo las cuales los diversos autores fundamentan el estudio en la materia. Con el objetivo de obtener un panorama de las corrientes de desarrollo de la RSC e identificar los

aspectos claves de su evolución, se revisarán a continuación los trabajos de Elkington (2004), Garriga y Melé (2004), McWilliams et al., (2006) y Lee (2008), los cuales aportan a la revisión al exponer enfoques evolutivos alternativos<sup>19</sup>.

Desde una perspectiva cronológica, Lee (2008) argumenta que la evolución en el desarrollo de estudios de RSC se relaciona con la década a la cual pertenecen. El autor expone que el estudio del concepto ha dado un paso lógico, desde normativas explícitas y argumentos relacionados con la ética de los individuos, hacia fundamentos relacionados con la consideración de normativas implícitas y estudios que apuntan hacia el análisis del rendimiento y la gestión empresarial. Así también, en términos del nivel de análisis, los investigadores se han trasladado desde la discusión de los efectos macro-sociales de la RSC hacia un nivel organizacional, donde son analizados los efectos de la RSC en el desempeño económico. La Tabla 2.5 expone el cambio de tendencia en la investigación de RSC, teniendo en cuenta el nivel de análisis, la orientación teórica, la orientación ética y la relación entre RSC y desempeño financiero corporativo.

**Tabla 2.5. Tendencias en investigación de RSC.**

	50s y 60s		90s
Nivel de análisis	Macro – social	→	Organizacional
Orientación teórica	Ética / obligación	→	Gerencial
Orientación ética	Explícita	→	Implícita
Relación entre RSC y Desempeño financiero corporativo (CFP)	Exclusiva / sin discusión	→	Estrecho acoplamiento

Fuente: Lee (2008).

Considerando esto, el autor establece que la evolución de la RSC se puede agrupar en las diferentes décadas, estructurando dicha evolución de la siguiente forma:

*Décadas de 1950 – 1960, Responsabilidad Social de los Ejecutivos:* Bajo este periodo se reúnen investigaciones enmarcadas en la consideración de la relación entre empresas y sociedad, haciendo referencia al impacto e influencia que las empresas tienen en su entorno local y global. En este sentido, se plantea que las macroestructuras son las que deben promover la RSC (Bowen, 1953). Con esto, numerosas legislaciones para regular la conducta de los negocios y para proteger a los trabajadores y consumidores fueron promulgadas en este período, iniciativas definidas por factores como por ejemplo el número de protestas de consumidores, lo cual condujo a la creación del movimiento de derechos de consumidores, con el fin de combatir el poder corporativo. Esto influyó en la publicación de una serie de documentos relacionados con la RSC, pero centrados sobre todo en generar una reflexión acerca de las estrategias de relaciones públicas utilizadas por las

<sup>19</sup> Otras fuentes de clasificación pueden ser obtenidas de trabajos como los de Wood (1991a), Brummer (1991) o Frederick (1998).



corporaciones. En este sentido, la investigación teórica desarrollada en la época se relacionó con la ética de desarrollar RSC, y las desventajas financieras de hacerlo, argumento acuñado por Friedman (1970).

Década de 1970. Interés propio Informado: Este periodo se enmarca en el desarrollo de estudios sobre los objetivos relacionados con RSC, siempre y cuando, no interfieran con los objetivos corporativos. En este sentido, el interés propio es entendido como aquella conducta a favor de los intereses de otros como forma de alcanzar la satisfacción del interés propio individual. Diversos estudios desarrollados durante esta década cambiaron desde una postura normativa hacia una positiva, enfocándose en los contenidos y los procesos de implementación de RSC que no generen conflicto con los intereses fundamentales de las corporaciones. No obstante, dichos estudios apuntaban la necesidad de reconciliar objetivos sociales y económicos pero solamente de manera conceptual sin establecer de forma explícita un marco bajo el cual considerar una unión entre RSC y desempeño financiero, ni tampoco se aportaba evidencia empírica de dicha asociación, constituyendo este el siguiente paso lógico en la evolución del concepto.

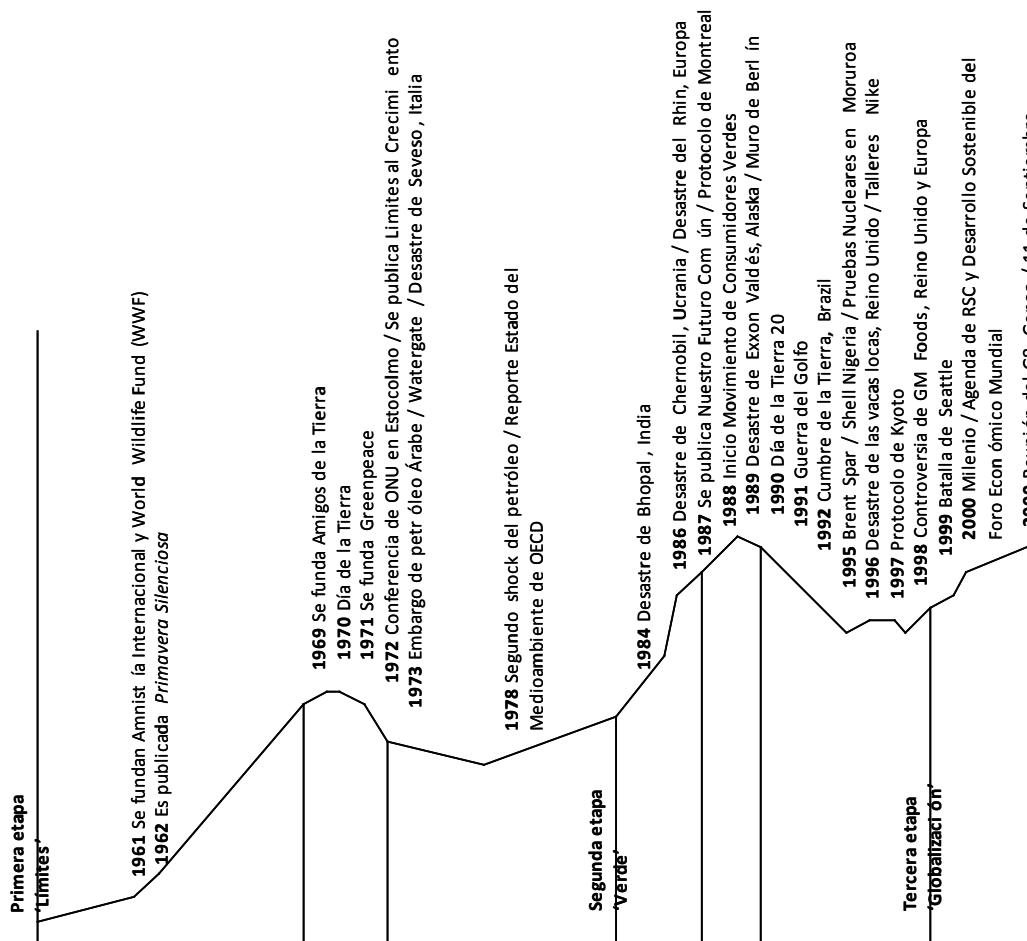
Década de 1980. Modelos de Desempeño Social Corporativo: En esta época surgen modelos conceptuales que consideran la posibilidad de vincular dentro de la organización objetivos económicos y relacionados con RSC. Uno de los trabajos relevantes dentro de este enfoque es el de Carroll (1979) en donde se desarrolla un modelo conceptual tridimensional del desempeño social corporativo, lo cual permite establecer que no existe una incompatibilidad entre objetivos de carácter económico y social. El trabajo constituye un avance en el abandono del carácter abstracto del análisis de la relación entre empresas y sociedad, exponiendo una manera metodológica de analizar a la empresa y su entorno inmediato. Para Lee (2008), en esta década se acercaron e hicieron mucho más sensibles los intereses económicos y sociales, pero todavía no se acoplaban perfectamente entre sí.

Década de 1990 en adelante. Administración Estratégica: Durante este período, el desarrollo de estudios sobre RSC surgen con relación a la teoría de *stakeholders*, concepto propuesto por Freeman (1984) y que emerge de la evolución en el estudio de la administración estratégica. Dicha teoría permite conceptualizar de mejor manera la relación que existe entre empresa y sociedad, permitiendo un desarrollo de la gestión de RSC mediante la administración de *stakeholders* de la empresa. Para el autor, es en este período donde se logra un acoplamiento entre desempeño social y financiero, al poder establecer las ventajas estratégicas de una gestión corporativa basada en lineamientos de RSC, traducidas en argumentos como la obtención de activos intangibles (Hillman y Keim, 2001) como, por ejemplo, la reputación (Porter y Kramer, 2002, 2006) o la creación de valor para los accionistas (Hillman y Keim, 2001).

Por otro lado, desde una mirada temporal, el trabajo de Elkington (2004) busca definir de dónde proviene el concepto "*triple bottom line*" (triple resultado), elemento estrechamente vinculado a la

RSC. De la revisión desarrollada, el autor concluye que ha habido tres etapas de presión pública específicas, graficadas en la figura 2.5<sup>20</sup>, que han definido la evolución del concepto triple resultado.

**Figura 2.5. Olas de presión. 1961 - 2001.**



Fuente: Elkington (2004)

La primera etapa, entre 1960 y 1980, se caracteriza por la creciente importancia de los temas medioambientales y por promover un análisis crítico sobre la necesidad de contar con una regulación sobre la actuación de las empresas de cara al impacto negativo que generan en el medio ambiente a partir del ejercicio de su actividad. En este período el centro de atención se encuentra en la medición y el control del impacto medioambiental y la medición de la demanda de recursos naturales.

La segunda etapa, entre los años 1980 y 1990, se centra en la consideración del concepto 'sostenibilidad' como base del cambio de paradigma que debe generarse en la gestión de las empresas. En este sentido, para el autor, la segunda oleada trajo consigo la necesidad de nuevos tipos de tecnologías de producción y nuevos productos. Asimismo, en este periodo se proponía que

<sup>20</sup> Para una referencia con mayor detalle de los eventos descritos en la Figura, se sugiere revisar el trabajo de Elkington (2004)

las empresas debieran tomar la iniciativa en este cambio, lo cual produjo un incentivo en las empresas a ser más competitivas en la materia.

En la tercera etapa se reconoce que el desarrollo sostenible requiere necesariamente de cambios en la forma de gobernar las empresas, así como también en el modo en que se lleva a cabo la globalización, estableciendo una nueva mirada en lo que respecta al rol de los gobiernos y la sociedad civil. En este sentido, la respuesta de la empresa debe centrarse en la creación de mercado.

Si bien el planteamiento no se relaciona en forma directa con una revisión de las distintas dimensiones en las que ha evolucionado la RSC, permite observar un contexto general de cómo cobraron importancia los aspectos sociales y medioambientales, para así llegar al concepto '*triple bottom line*', tal y como se conoce en la actualidad.

A la hora de clasificar los trabajos relacionados con RSC desde una perspectiva conceptual, Garriga y Melé (2004) establecen un esquema de enfoques de desarrollo de estudios basado en los argumentos teóricos utilizados en estos y teniendo en cuenta cómo se analiza la interacción entre negocios y sociedad. A partir de este análisis proponen una división de los diversos trabajos presentes en la materia según la utilización de: 1) teorías instrumentales, 2) teorías políticas, 3) teorías integradoras, y 4) teorías basadas en valores éticos (Tabla 2.6.)

**Tabla 2.6. Enfoques teóricos en el estudio de RSC.**

<b>Tipos de teorías</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>
<b>Teorías Instrumentales.</b> (Enfocadas en alcanzar objetivos económicos mediante actividades sociales)	Maximización del valor de Shareholders	Maximización del valor de largo plazo
	Estrategias para ventajas competitivas	- Inversión social en un contexto competitivo - Estrategias basadas en la visión de los recursos naturales de la empresa y las capacidades dinámicas de la empresa. - Estrategias para la base de la pirámide económica.
	Cause-Related Marketing	Actividades altruistas socialmente reconocidas usadas como instrumento de marketing.
<b>Teorías Políticas.</b> (Enfocadas en el uso responsable del poder de los negocios en la arena política)	Constitucionalismo corporativo	La responsabilidad social de los negocios emerge de la cantidad de poder social que tienen.
	Teoría del contrato social integrador	Se asume la existencia de un contrato social entre las empresas y la sociedad.

	Ciudadanía corporativa	La empresa es entendida como si fuera un ciudadano con cierta participación en la comunidad.
<b>Teorías Integrativas</b> (Enfocadas en la integración de demandas sociales)	Administración de asuntos	Proceso corporativo de respuesta a aquellos asuntos sociales y políticos que podrían impactarla significativamente.
	Responsabilidad pública	La ley y los procesos de políticas públicas existentes son tomados como referencia para el desempeño social.
	Administración de <i>stakeholders</i>	Balancen los intereses de los <i>stakeholders</i> de la empresa.
	Desempeño social corporativo	Búsqueda de legitimación social y procesos para dar respuesta apropiada a asuntos sociales.
	Teoría normativa de <i>stakeholders</i>	Considera deberes fiduciarios hacia los <i>stakeholders</i> de la empresa. Su aplicación requiere referencia a alguna teoría moral.
<b>Teorías Éticas</b> (Enfocadas en hacer lo correcto para alcanzar una buena sociedad)	Derechos universales	Marcos basados en derechos humanos, derechos laborales y respeto por el medioambiente.
	Desarrollo sustentable	Encaminadas a lograr el desarrollo humano considerando generaciones presentes y futuras.
	El bien común	Orientadas hacia el bien común de la sociedad.

Fuente: Garriga y Melé (2004)

El enfoque de teorías instrumentales considera que la RSC constituye una herramienta útil para la creación de riqueza para las empresas, lo cual justifica su utilización. Esta mirada reconoce a la empresa como un sistema diseñado para generar beneficios, maximizar la utilidad de sus propietarios, y que, por tanto, todas sus acciones deben conducir a dicho objetivo. Esto es, la RSC se delimita mediante una relación de mutua dependencia entre la empresa y el entorno, donde prima la maximización del beneficio económico. Esta premisa se relaciona directamente con los planteamientos propuestos por Friedman (1970), así como aquellos estudios orientados a analizar la relación entre RSC y desempeño financiero (Key y Popkin, 1998; Porter y Kramer, 2002, 2006, 2011) argumentando la conveniencia de satisfacer intereses de *stakeholders* para maximizar el valor de los accionistas (Mitchell et al., 1997). Dentro de este grupo se identifican tres tipos de teorías, dependientes del tipo de objetivo económico propuesto: 1) maximización del valor para el accionista, 2) objetivo estratégico de alcanzar ventajas competitivas y 3) la orientación hacia el “*cause-related*”

*marketing*", enfoque muy cercano al de obtención de ventajas competitivas.

En el caso de las Teorías Políticas, la idea se relaciona con el enfoque de ciudadano corporativo, planteado por Donaldson y Dunfee (1994), en el que, considerando el concepto de contrato social, la empresa adquiere una obligación con la comunidad, ya que es un actor influyente en esta. Para Garriga y Melé (2004), en este tipo de estudios se da especial énfasis al poder social con que cuentan las corporaciones. Dicha influencia se refleja en que a medida que la empresa crece, la comunidad a la cual pertenece y en la cual se desenvuelve también lo hace. Dada esta condición, las empresas aceptan la responsabilidad asociada a desempeñar un papel influyente en la comunidad a la cual pertenecen. Dentro de este enfoque los autores identifican dos posibles dimensiones: 1) constitucionalismo corporativo, donde se abordan aspectos relacionados al poder con que cuenta la empresa de cara a la sociedad, con autores como Davis (1960), quien expone que la empresa es una institución social y que debe usar su poder responsablemente, o Donaldson y Dunfee (1994), quienes plantean la teoría del contrato social integrativo como el nexo existente entre empresa y sociedad de la gestión; y 2) ciudadano corporativo, enfoque que guarda relación con lo expuesto por Donaldson y Dunfee (1994), y que se centra en el análisis del sentido de responsabilidad de la empresa hacia la comunidad local, y la consideración del medioambiente.

Las Teorías Integradoras tienen como elementos teóricos básicos la idea de que las empresas debieran incorporar dentro de su gestión las demandas e intereses sociales. Esta premisa se basa en la idea de la existencia de una interdependencia entre empresa y sociedad, donde la empresa depende de la sociedad a la cual pertenece, dado que sin ella no tendría razón de ser ni sería factible su permanencia en el tiempo, y al mismo tiempo la comunidad es dependiente de la empresa en lo que respecta a aspectos tales como el abastecimiento de productos o la oferta de plazas de empleo. Este tipo de teorías destacan la dependencia mutua antes mencionada. En este sentido, las teorías se centran en la identificación, revisión y posterior respuesta a las demandas sociales que brindan legitimación social, mayor nivel de aceptación y prestigio social. Dentro de este grupo las dimensiones identificadas por los autores son 1) la administración de asuntos, enfoque planteado por autores como Sethi (1975) al introducir el concepto de sensibilidad social y donde el énfasis se pone en los procesos de respuesta a los asuntos políticos y sociales que pueden afectarla, 2) el principio de responsabilidad pública, donde las leyes y políticas públicas se toman como referencia para el desempeño social, 3) la administración de *stakeholders*, caso en el cual se busca un balance de los intereses de *stakeholders* de la empresa, y 4) el desempeño social corporativo, donde se busca legitimación social y adecuados procesos de respuesta a asuntos sociales.

El grupo de estudios orientados hacia Teorías Éticas se fundamentan en la presencia de valores éticos a la hora de establecer una interacción entre empresas y sociedad. Bajo esta mirada el desarrollo de iniciativas de RSC supone la existencia de una ética y una moral asociadas al comportamiento de las personas, por tanto las empresas poseen una obligación moral, al ser administradas por personas, las que plasman los valores que poseen en su actuar. Dichos valores

generan en los individuos una obligación moral de actuar de manera responsable con el medio al cual pertenecen y con el que interactúan. Dentro de este grupo de teorías los enfoques expuestos por los autores se relacionan con: 1) teoría normativa de *stakeholders*, donde se hace referencia a la teoría moral y a los deberes fiduciarios hacia los *stakeholders* de la empresa, 2) derechos universales, asociado a enfoques como el de los nueve principios planteados en el Global Compact de las Naciones Unidas, 3) el desarrollo sostenible, asociado a los planteamientos del Informe Brundtland (1987), publicado por la Comisión Mundial en Medioambiente y Desarrollo, donde se considera la influencia de largo plazo en el comportamiento empresarial, cobrando importancia tanto las generaciones presentes como futuras, y 4) el enfoque del bien común, donde se plantea que las empresas, tal como cualquier otro grupo social, debe contribuir al bien común, ya que es parte de la sociedad (Garriga y Melé, 2004).

En resumen, en este trabajo los autores consideran que en la práctica todas las teorías de RSC poseen cuatro dimensiones, relacionadas con 1) beneficios, 2) desempeño político, 3) demandas sociales y 4) valores éticos, y plantean que ante la evidencia surge la necesidad de desarrollar una nueva teoría de la relación entre empresa y sociedad, que incorpore las dimensiones anteriormente enunciadas.

Finalmente, McWilliams, Siegel y Wright (2006) argumentan que es posible establecer una clasificación de los estudios de RSC con respecto a su naturaleza, pudiendo ser estos de carácter teórico o empírico. Los estudios teóricos, basados fundamentalmente en la utilización de las teorías de agencia, de la firma, de *stakeholders*, institucional o la visión de la firma basada en los recursos, como forma de justificar el enfoque de revisión de la RSC, se centran particularmente en el análisis de la conveniencia y/o desventaja de su utilización. El caso de estudios de orden empírico, generalmente con la aplicación de estudio casos, o análisis de regresión, se intenta contrastar la factibilidad de manifestar al mismo tiempo buen desempeño económico y buen comportamiento como empresa.

Dentro del carácter teórico, desde el punto de vista de la teoría de agencia, la RSC puede resultar un mal uso de recursos. En este sentido el criterio de utilización de estos debiera ser la agregación de valor o el retorno a los accionistas. En el caso de la teoría de la empresa, la RSC constituye una herramienta capaz de generar diferenciación de otras organizaciones, ante lo cual constituye una fuente de ventajas competitivas. Para la teoría de los *stakeholders* los autores proponen que la no aplicación de RSC puede resultar en un retiro del apoyo de los *stakeholders* a la empresa. Lo anterior guarda relación con los argumentos expuestos por Dawkins (2004) con respecto al riesgo reputacional o por Sison (2000) al plantear el concepto de 'administración de riesgos integrados'. En el caso de la teoría institucional, el argumento asociado es que las empresas se ven motivadas a desarrollar RSC ya que constituye una fuente de creación de un marco de confianza, y que los rendimientos asociados a una relación bajo dicho marco son altos. En este sentido, el desarrollo de confianza disminuye los costes de transacción involucrados en un intercambio económico.

Finalmente, para el caso de la perspectiva basada en los recursos, la RSC constituye un recurso que puede constituir una fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles.

Con las perspectivas expuestas, los autores buscan desarrollar un marco teórico con el cual considerar las implicaciones estratégicas de la RSC (McWilliams et al., 2006). En este sentido, consideran que los investigadores en la materia se han trasladado desde sólo definir e identificar las actividades de RSC hacia examinar el rol estratégico que cumple el concepto dentro de las organizaciones. No obstante, también puntualizan que el análisis de RSC, tanto a nivel académico como práctico, se encuentra todavía en fase embrionaria, y que los marcos teóricos, de medición y métodos empíricos todavía no han sido resueltos.

#### 2.4. La RSC desde una perspectiva estratégica.

Con todo lo anterior, es posible establecer ciertos puntos de referencia en cuanto a la evolución de la RSC desde una perspectiva. Desde la década de 1990 hacia delante se ha planteado el estudio de la RSC desde una óptica asociada a la administración estratégica de las organizaciones (Lee, 2008). Es así como cobra valor el carácter estratégico del concepto (Porter y Kramer, 2002, 2003, 2006; Brest, 2005), considerando en su estudio la importancia e implicancias estratégicas de realizar una gestión empresarial abordando aspectos sociales y medioambientales (Cetindamar y Hussoy, 2007; Castelo y Lima, 2006; White, 2004; Spiller, 2000). El surgimiento de la RSC desde una mirada alineada con la estrategia empresarial se relaciona con su aproximación desde el marketing. En este sentido los trabajos de Murray y Montanari (1986) o Varadarajan y Menon (1988) suponen una instrumentalización del concepto con miras a lograr diferenciación positiva, por la vía de influenciar la percepción de los consumidores de la empresa. Posteriormente, el planteamiento de un desarrollo de RSC desde una perspectiva relacionada con la administración estratégica de empresas ha resultado muy valioso en la identificación de una serie de ventajas que motivan a su utilización, como la creación de valor para el accionista, la obtención de activos intangibles, como la confianza o la reputación, o la legitimación de una actividad empresarial. La Tabla 2.7 reúne parte de las ventajas asociadas a la adopción de un enfoque de RSC desde una perspectiva estratégica.

**Tabla 2.7. Ventajas asociadas a la adopción de una visión estratégica de la RSC.**

Ventaja	Autor (es)
Creación de valor para los accionistas	Godfrey et al. (2009)
	Hillman y Keim (2001)
	Luo y Bhattacharaia (2006)
	Porter y Kramer (2002)

Obtención de activos intangibles (Reputación, confianza)	Hillman y Keim (2001) Cetindamar y Hussoy (2007) Porter y Kramer (2002) Fernández y Luna (2007) Castaldo et al. (2009) Castelo y Lima (2008)
Buen desempeño financiero	Moneva et al. (2007) Luo y Bhattacharaia (2006) Castelo y Lima (2008)

Fuente: Elaboración propia.

En particular, para Castelo y Lima (2006) existen dos clases de posibles beneficios que las empresas pueden obtener a partir de la utilización de un enfoque estratégico alineado con RSC. Por un lado, existen los beneficios internos, asociados al desarrollo de nuevos recursos y capacidades, traducidos en intangibles relacionados con el *know-how* y la cultura organizacional. Por otro lado, se obtienen beneficios externos, los cuales se relacionan con una mejora en la reputación y la imagen corporativa.

Por su parte, Porter y Kramer (2002, 2003, 2006) establecen la relación entre RCS y el desarrollo de creación de valor para la empresa por medio de la obtención de ventajas competitivas, considerando el concepto desde su perspectiva instrumental (Garriga y Melé, 2004). Los autores indican que la RSC ha cobrado importancia en distintos ámbitos, pero que los esfuerzos por dar una respuesta en esta materia no resultan ser productivos, ya que el concepto es planteado en términos genéricos, ignorando la interdependencia entre empresa y sociedad y desvinculando todo lo anterior de la estrategia de la empresa. Asimismo, añaden un conjunto de justificaciones para desarrollar iniciativas de RSC, donde identifican la obligación moral, la sostenibilidad, la licencia para operar y la reputación, para explicar que todos los enfoques son expuestos desde la existencia de un conflicto entre empresa y sociedad, y no en la interdependencia que existe entre ambas.

En este contexto surge el concepto de 'filantropía estratégica', bajo el cual se argumenta la inclusión de la RSC dentro de la estrategia organizacional. Es decir, la empresa puede obtener algún tipo de beneficio a partir del desarrollo de iniciativas orientadas a lo social o medioambiental, como, por ejemplo, la obtención de reputación, de forma que permite solucionar el conflicto existente entre exigir un incremento en el nivel de aplicación de RSC pero al mismo tiempo evaluarlos en base al desempeño de corto plazo. Posteriormente, en el trabajo del año 2011, Porter y Kramer desarrollan el concepto 'valor compartido', bajo el cual fundamentan la práctica de iniciativas de RSC como una manera de crear valor tanto para la empresa como para la comunidad involucrada en dichas iniciativas. En concreto, los autores explican que la integración entre negocios y sociedad se debiera llevar a cabo mediante la incorporación de una perspectiva social a los marcos básicos que las empresas utilizan para entender la competencia y guiar la estrategia de negocios. Para lograr el vínculo entre empresa y sociedad propuesto, los autores proponen (en Porter y Kramer, 2002):



- Identificar puntos de intersección:
  - o Vínculos de adentro hacia fuera: impactos que empresa genera en la sociedad por sus operaciones.
  - o Vínculos de afuera hacia adentro: contexto competitivo afecta la capacidad de ejecutar la estrategia. Por esto se debiera evaluar la cantidad y calidad de insumos de negocios disponibles, las reglas e incentivos que rigen la competencia, el tamaño y sofisticación de la demanda local y la disponibilidad local de industrias de apoyo.
- Elegir que temas sociales abordar:
  - o Problemas sociales genéricos
  - o Impactos sociales de la cadena de valor.
  - o Dimensiones sociales del contexto competitivo.
- Crear agenda social corporativa.
  - o RSC reactiva: ser buen ciudadano corporativo y mitigar daños de la cadena de valor.
  - o RSC estratégica: transformar actividades de cadena de valor para beneficio de la sociedad, crear filantropía estratégica.
- Integrar prácticas volcadas hacia fuera y hacia adentro.
- Crear una dimensión social en la propuesta de valor.

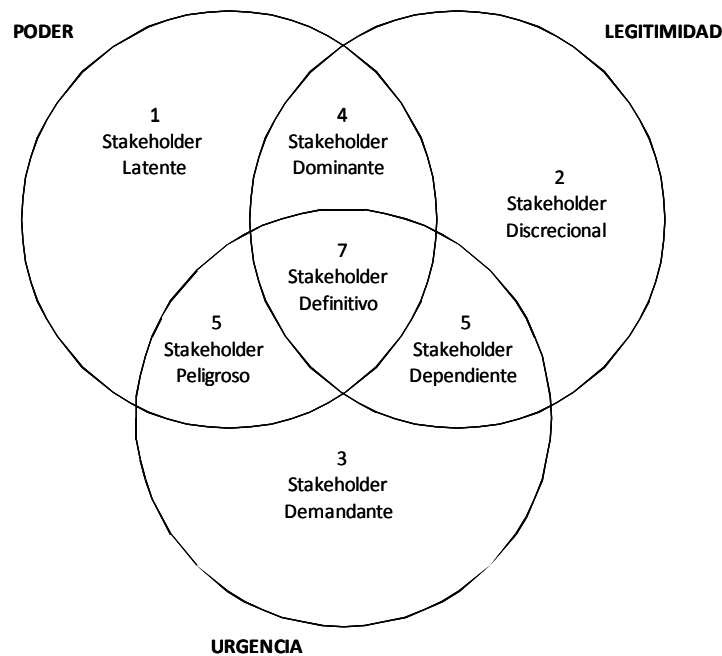
Con respecto al planteamiento de una estructura para la administración de los *stakeholders*, Williams y Findlay (1984) consideran que debe existir una separación de estos, fundamentalmente según el tipo de interés que plantean a la empresa. Para ello, en el caso de *shareholders*, sus asuntos debieran concentrarse en una función de “gobierno corporativo”, donde se atiendan asuntos relacionados con el cumplimiento de políticas, evitando problemas de agencia. Para el caso de los *stakeholders* restantes, la gestión de sus asuntos debiera concentrarse en una función de RSC, en la cual se coordinen los intereses que plantean.

Por otro lado, Porter y Kramer (2011) exponen que para que una estrategia tenga éxito, la empresa debiera diseñar una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de un grupo de clientes. En esta vía, los autores plantean el concepto de valor compartido como un enfoque en el que se atienden las necesidades e intereses de los *stakeholders* como forma de creación de valor económico a partir de la creación de valor social. Para lograr generar valor para la empresa y la sociedad al mismo tiempo, proponen que existen tres posibles caminos: 1) nuevos mercados y productos; 2) redefinición de la productividad en la cadena de valor; y 3) la creación de grupos locales de apoyo a la empresa, en forma de clúster.

La identificación de los *stakeholders* de la empresa constituye una de las etapas clave del planteamiento de la RSC desde una perspectiva estratégica, en este sentido, se plantea la necesidad de identificar, priorizar y abordar los problemas sociales más importantes (Porter y Kramer, 2002). Así también, la limitación de recursos impone la necesidad de jerarquizar las demandas de dichos *stakeholders*, siendo un posible camino la consideración de los riesgos que implica no satisfacer

demandas (Dawkins, 2004; Sison, 2000), ya que esto se puede traducir en aspectos como la pérdida de reputación corporativa o de confianza. Otro posible camino a seguir es el análisis de las ventajas competitivas que se pueden conseguir bajo la atención de los requerimientos de un determinado grupo de *stakeholders*. Atendiendo a dicha situación, Mitchell et al. (1997) desarrollan un modelo bajo el cual identificar y clasificar a los diversos *stakeholders* de una organización, a partir de la consideración de tres criterios: 1) poder, el nivel de influencia que puede ser ejercida para condicionar el actuar de otro individuo; 2) legitimación, nivel de aceptación manifestado con respecto a la existencia de la empresa; y 3) urgencia, grado de atención que un individuo solicita se dé respuesta a sus demandas (Figura 2.6).

**Figura 2.6. Jerarquización y clasificación de los grupos de interés.**



Fuente: Mitchell et al. (1997)

Ante esta clasificación surgen, para los autores, tres grupos de *stakeholders*. El primero lo conforman los *stakeholders* latentes, donde se reúnen los no *stakeholders*, quienes no ni con poder, ni con legitimación, ni urgencia; los inactivos, quienes tienen poder para influir sobre la empresa, pero no lo ejercen y no presenta una relación legítima ni urgencia en sus demandas; los discrecionales, quienes poseen legitimidad pero no cuentan ni con poder sobre la empresa, ni con urgencia en su solicitud; y demandantes, los cuales poseen urgencia en sus demandas, pero no poder ni capacidad de legitimación. El segundo grupo, *stakeholders* expectantes, incluye a los dominantes, agentes quienes cuentan con los atributos de poder y legitimación; los peligrosos, quienes tienen el poder de influir en la empresa y sus demandas cuentan con el carácter de urgentes, pero no cuentan con la capacidad de legitimar a la empresa, y dependiente, grupo que carece de poder para influir en las decisiones de la empresa, pero que sus demandas cuentan con urgencia y puede legitimar la existencia de una

empresa. Finalmente se encuentran el grupo de los *stakeholders* prominentes, donde se localizan los con atributos definitivos, es decir, aquel grupo que cuenta con los atributos de poder, legitimación y urgencia, todo lo anterior, esquematizado en la Tabla 2.8.

**Tabla 2.8. Tipología de stakeholders según los atributos.**

<b>Grupo de stakeholders</b>	<b>Clase de stakeholder</b>	<b>Atributos</b>
<i>Stakeholders</i> latentes	No <i>stakeholder</i>	- No posee atributos
	Inactivos	- Poder
	Discrecionales	- Legitimidad
	Demandantes	- Urgencia
<i>Stakeholders</i> expectantes	Dominantes	- Poder - Legitimación
	Peligrosos	- Poder - Urgencia
	Dependiente	- Urgencia - Legitimación
<i>Stakeholders</i> prominentes	Definitivo	- Poder - Legitimidad - Urgencia

Fuente: Adaptación de Mitchel et al. (1997)

No obstante la capacidad de poder clasificar *stakeholders*, para Jawahar y McLaughlin (2001) siempre existirán *stakeholders* más importantes que otros, debido a su posibilidad de satisfacer necesidades críticas de la empresa. Por ello, la estrategia que adopta una empresa para lidiar con alguna clase de *stakeholder* depende de la importancia relativa con la que cuenta (Jawahar y McLaughlin, 2001). Una aplicación práctica del trabajo de Mitchell et al. (1997), mediante la utilización de estudios de casos, es el desarrollado por Parent y Deephouse (2007), donde los resultados obtenidos apuntan a que efectivamente existe una relación positiva entre el número de atributos que posee un *stakeholder* y la importancia relativa otorgada a este, y que el poder es el rasgo predominante al momento de jerarquizar un *stakeholder*, y que luego se ubican la urgencia y legitimidad.

Las cuestiones anteriores permiten observar en términos generales el carácter estratégico hacia donde ha evolucionado la RSC, así como algunas de las ventajas posibles de obtener a partir de su instrumentalización. En este sentido, el concepto no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para la consecución de objetivos (Jones, 1980), los cuales son positivos tanto para los negocios como la sociedad (Lantos, 2001), pero se asocian en la práctica fundamentalmente a la administración de riesgos para la empresa (Sison, 2000).

## 2.5. La medición de la RSC.

En el estudio de la RSC resulta inevitable la necesidad de establecer criterios que posibiliten la integración de diferentes enfoques (Sethi, 1979). En esta vía, diversas instituciones a nivel internacional han planteado diferentes documentos, motivadas por la búsqueda de una estandarización de conceptos y de estructuras de divulgación de información. De esta forma esperan conseguir que el diálogo sobre la materia se desarrolle mediante parámetros comunes, además de permitir comparabilidad en la información de cada empresa.

Atendiendo a esta idea, la orientación hacia el desarrollo sostenible y la responsabilidad social de las organizaciones ha sido abordada por distintas instituciones a nivel internacional, de las cuales para el caso del presente trabajo se considera a la Unión Europea, con el Libro Verde, la Organización Internacional para la Estandarización, con su norma ISO 26.000 y finalmente el Manual de Confección de Memorias de Sostenibilidad planteado por Global Reporting Initiative, por considerar que han sido las que han logrado incluir de manera amplia y estructurada los diversos aspectos que se consideran dentro de la RSC.

La Unión Europea, con la publicación del Libro Verde *“Fomentar un Marco Europeo para la RSC”*, busca constituir una fuente de referencia en la materia, unificando diferentes criterios y enfoques propuestos por la literatura y las instituciones internacionales, intentando constituir una plataforma común bajo la cual desarrollar el tema, contando con una guía o marco conceptual como sustento.

El documento plantea que la RSC es *“un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medioambiente más limpio”*. Junto con ello propone que *“ser responsable no es solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”*. Para la conceptualización de la RSC, el Libro Verde contempla una dimensión interna y externa. En relación con la dimensión interna, los aspectos que cobran relevancia son la gestión de derechos humanos, la salud y seguridad laboral, la adaptación al cambio y la gestión de recursos naturales e impacto ambiental. Con respecto a la dimensión externa, los puntos considerados son la relación con comunidades locales, los socios comerciales, consumidores y proveedores, los derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales. Finalmente, se hace referencia a un enfoque global de la responsabilidad social de las empresas, donde se consideran asuntos relacionados con la gestión integrada de la responsabilidad social, los informes y auditorías sobre responsabilidad social, la calidad en el trabajo, las etiquetas sociales y ecológicas, y la inversión socialmente responsable.

Por su parte, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) constituye uno de los referentes en materia de establecimiento de estándares con respecto a las diversas dimensiones de las actividades que desarrolla alguna organización. Para el caso de la RSC,

esta organización propone la ISO26000, una guía que establece lineamientos en materia de responsabilidad social, publicada en noviembre del año 2010. Si bien constituye una norma de requerimientos mínimos en la materia, no tiene un propósito certificatorio, regulatorio o de uso contractual, sino más bien de orientación, siendo su uso totalmente voluntario y constituyendo una herramienta de asistencia a las organizaciones para asistir su responsabilidad social.

En este documento se plantea como responsabilidad social (borrador final ISO26000) *“la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”*. Para ello, ISO plantea una serie de temas fundamentales de la RSC, detallados en la Tabla 2.9.; 1) medioambiente; 2) derechos humanos; 3) prácticas laborales; 4) gobierno organizacional; 5) temas de consumidores; 6) implicación con la comunidad/desarrollo de la sociedad; y 7) prácticas operacionales justas.

**Tabla 2.9. Temas fundamentales de la RSC según ISO26000.**

<b>Tema fundamental</b>	<b>Objetivos específicos</b>
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevención de la contaminación</li> <li>- Prevención del calentamiento global</li> <li>- Consumo sustentable y uso de la tierra</li> <li>- Preservación y restauración de ecosistemas y medioambiente natural</li> <li>- Respeto por las generaciones futuras</li> </ul>
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derechos civiles y políticos</li> <li>- Derechos económicos, sociales y culturales</li> <li>- Derechos laborales fundamentales</li> <li>- Derechos comunitarios</li> </ul>
Prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salud y seguridad ocupacional</li> <li>- Condiciones de trabajo dignas</li> <li>- Desarrollo de los recursos humanos</li> <li>- El trabajador como un ser humano</li> </ul>
Gobierno organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusividad</li> <li>- Conducta ética</li> <li>- Entrega de información</li> <li>- Respeto por las reglas de la ley</li> <li>- <i>Accountability</i></li> </ul>
Temas de consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar a los consumidores información adecuada y precisa</li> <li>- Suministro y desarrollo de servicios y productos socialmente beneficiosos</li> <li>- Suministro y desarrollo de productos y servicios seguros y fiables</li> <li>- Protección a la privacidad de los consumidores</li> </ul>

Implicación de la comunidad / Desarrollo de la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impactos del desarrollo</li> <li>- Implicación de la comunidad</li> <li>- Desarrollo de la sociedad</li> <li>- Filantropía</li> </ul>
Prácticas operacionales justas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de actividades éticas y transparentes</li> <li>- Promoción de la libre competencia</li> <li>- Aplicación de prácticas justas y éticas de suministro y post suministro</li> <li>- Respeto por los derechos de propiedad intelectual y otros, y respeto por los intereses de los usuarios</li> <li>- Luchar contra la corrupción</li> </ul>

Fuente: Borrador ISO 26000

Tanto el Libro Verde, como la norma ISO26000 constituyen avances importantes en cuanto a la delimitación del concepto RSC. En este sentido, recogen una serie de actividades consideradas hasta el momento de manera aislada, y los agrupa con una lógica práctica, una estructura formal que permite visualizar a que temas se hace referencia cuando se habla de RSC. Esto es, permiten establecer cuáles son los posibles tipos de actividades que se abordan en la materia, así como también determinar a qué *stakeholder* se impacta con un determinado grupo de iniciativas.

La propuesta formal de medición y difusión de las actividades con carácter social y medioambiental de las empresas con mayor nivel de aceptación y utilización sin duda es el Global Reporting Initiative (GRI). Esta organización, sin fin lucrativo, fue fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) en el año 1997. El marco que ofrece GRI para la confección de memorias de sostenibilidad permite a las empresas medir e informar sobre el desempeño asociado a los aspectos económicos, sociales y medioambientales. Las organizaciones a través de estos informes pueden incrementar el nivel de confianza que los diversos *stakeholders* tienen en ellas, además de contribuir a la transparencia en la economía global. La misión manifestada por la organización consiste en “*hacer de la elaboración de memorias de sostenibilidad una práctica habitual, proporcionando orientación y respaldo a las organizaciones*<sup>21</sup>”, y su visión radica en “*una economía global sostenible donde las organizaciones gestionen responsablemente su desempeño e impactos económicos, ambientales y sociales, y elaboren memorias de una forma transparente*”. El propósito de las memorias de sostenibilidad, señalado en la Guía GR 3.1 de GRI, es proporcionar una imagen del desempeño de las organizaciones en materia de sostenibilidad, debiendo incluir en ellas contribuciones tanto positivas como negativas.

El marco para la confección de memorias de sostenibilidad atiende a dos aspectos fundamentales: 1) qué información presentar, donde se definen unos contenidos básicos que debe tener la memoria y suplementos sectoriales, los cuales atienden a aspectos específicos de los diversos sectores económicos, y 2) cómo presentar la información, aspecto referido tanto a los principios y orientaciones como a los protocolos que se deben cumplir. Mientras que los principios hacen

<sup>21</sup> <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>

referencia a la definición de los contenidos de la memoria, así como su calidad, los protocolos proporcionan los criterios para recopilar y presentar información.

A la hora de elaborar una memoria de sostenibilidad bajo el estándar GRI, en primer lugar se explicitan una serie de principios y orientaciones para poder definir qué es lo que se debe incluir dentro de ésta, planteado lo anterior como inputs del proceso de confección. Las orientaciones señalan las acciones posibles de adoptar o tener en cuenta para decidir qué contenidos incluir en la memoria, mientras que los principios, agrupados en aquellos que determinan los asuntos e indicadores sobre los que la organización debe informar y aquellos que ayudan a garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada, permiten definir los resultados que una memoria debiera conseguir y facilitar la transparencia en la divulgación de información (GRI, 2006). Dichos criterios se detallan en la Tabla 2.10.:

**Tabla 2.10. Principios y orientaciones para la definición de contenidos de una memoria de sostenibilidad.**

Orientaciones para la definición de los contenidos de la memoria	Identificación de asuntos e indicadores relacionados que sean relevantes para la organización.	
Principios para la definición del contenido de la memoria	Materialidad	Se deben incluir todos aquellos aspectos de la organización que reflejen impactos significativos en lo económico, social o medioambiental, o influyeran en las decisiones de los grupos de interés.
	Participación de grupos de interés	Identificación de las partes interesadas y/o afectadas por el actuar de la empresa, así como la forma en que se ha dado respuesta a dichas partes.
	Contexto de sostenibilidad	Información sobre desempeño de la empresa debe situarse en un contexto asociado a la sostenibilidad.
	Exhaustividad	Información entregada debe ser la suficiente para dar cuenta de los impactos generados por la empresa, ya sea a nivel económico, social o medioambiental.

Principios para la definición de la calidad del contenido de la memoria	Equilibrio	La información aportada debe cumplir con un equilibrio entre aspectos positivos y negativos del desempeño de la organización.
	Comparabilidad	La información debe ser consistente entre períodos, para así cumplir con la comparabilidad de contenidos.
	Precisión	La información debe ser lo suficientemente precisa y detallada como para que los stakeholders puedan valorar el desempeño de la organización.
	Claridad	Los contenidos entregados deben ser comprensibles y accesibles para los usuarios de la información.
	Fiabilidad	Tanto la información como los procedimientos usados para su confección deben poder ser examinados para establecer la calidad y materialidad de la información.
Orientaciones para la definición de la cobertura de la memoria	Control	Poder para dirigir las políticas financieras y operativas de una empresa con el fin de obtener beneficios de sus actividades.
	Influencia significativa	Poder para participar en las decisiones relativas a políticas financieras y operativas de la entidad pero sin tener la capacidad de controlar dichas políticas.

Fuente: GRI (2006)

Los principios para la definición de los contenidos de la memoria se refieren a las características que debe cumplir la información incluida por la empresa dentro de la memoria de sostenibilidad. Los principios para la definición de la calidad del contenido de la memoria, hacen referencia a los criterios que permitan a los usuarios de la información realizar una valoración adecuada y razonable sobre el desempeño de la organización. En el caso de las orientaciones para la definición de la cobertura de la memoria, el objetivo es determinar cuáles serán las entidades de las cuáles se incluirá su desempeño dentro de la memoria. Esto apunta a que una empresa puede contar con filiales o negocios conjuntos y se debe tomar una decisión sobre si informar dentro de la memoria de sostenibilidad.



Asimismo, se proponen una serie de asuntos básicos que debe contener la memoria, definiendo tres tipos de información a incluir: 1) estrategia y perfil, donde se agrupa la información relacionada con el contexto general que permite comprender el desempeño de la organización, 2) enfoque de dirección, información que señala la postura de la organización en cuanto a su estrategia y enfoque de gestión, y 3) indicadores de desempeño, donde se detallan los diferentes aspectos del desempeño corporativo (GRI, 2006).

Dentro de la estrategia y perfil, el objetivo, de palabras del manual GRI, “*proporcionar una visión estratégica de alto nivel de la organización con respecto a la sostenibilidad, con el fin de proporcionar un contexto para la información más detallada que se entrega posteriormente en cada memoria confeccionada*”. El enfoque de dirección se orienta hacia el planteamiento estratégico y el correspondiente desarrollo de una gestión bajo lineamientos de sostenibilidad.

Prestaremos especial atención a los indicadores de desempeño económico, social y medioambiental planteado por GRI, los cuales reflejan información detallada sobre una serie de aspectos agrupados de las dimensiones anteriormente mencionadas, siendo los indicadores principales de uso obligatorio y los adicionales opcionales, pudiendo optar cada organización si los utiliza o no. La dimensión económica, Tabla A.1 del Anexo, se refiere al impacto económico que genera la organización en sus *stakeholders* y en los sistemas económicos a nivel local (GRI, 2006). Los indicadores económicos ilustran el flujo de capital entre diferentes *stakeholders* y los principales impactos económicos de la organización sobre el conjunto de la sociedad. Dentro de este grupo, la información sobre el enfoque de gestión agrupa aspectos relacionados con el desempeño económico, la presencia en el mercado y el impacto económico indirecto.

Por su parte, la dimensión medioambiental incluye aspectos relacionados con los impactos que una organización genera en los sistemas naturales, los ecosistemas, el suelo, el aire y el agua. Los indicadores agrupados en esta dimensión miden el desempeño de la organización sobre los flujos de entrada (materiales, energía y agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos) (GRI, 2006). En este ámbito se incluyen los aspectos ambientales relacionados con materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, vertidos y residuos, productos y servicios, cumplimiento normativo, transporte y aspectos generales, (Tabla A.2 del Anexo).

La dimensión social de indicadores del GRI detalla los impactos que las actividades de una organización ejercen en los sistemas sociales a los cuales pertenece. Estos indicadores se relacionan con aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos, (Tabla A.3 del Anexo).

Con todo lo anterior, el GRI logra plantear un esquema de divulgación de información relacionada con el desempeño en términos económicos, sociales y medioambientales capaz de proporcionar una

fotografía de la postura que una organización mantiene con respecto al desarrollo de una gestión basada en RSC.

## **2.6. Observaciones críticas al enfoque RSC.**

Si bien la RSC supone un avance tanto a nivel teórico como práctico en establecer una relación positiva entre las empresas, la sociedad y el medioambiente, el término posee una serie de problemas que dificultan su aceptación y aplicación.

Uno de los problemas que soporta la RSC es su concepción a partir de la empresa privada de capital, y particularmente desde el conflicto entre la actividad empresarial y la sociedad. Si bien sus argumentos pueden ser adaptados a los diversos tipos de organizaciones presentes en el panorama económico, la RSC ha sido planteada desde premisas asociadas a la estructura capitalista, y especialmente de las grandes corporaciones. En este sentido, el concepto se ha enfocado en el análisis de iniciativas que se relacionen con lo social o medioambiental, pero no ha cuestionado la propia actividad que lleva a cabo una empresa, ni tampoco quiénes son sus propietarios y cuál es su vínculo de agrupación. Por ello, al aceptar la presencia mayoritaria de la empresa privada de capital como única opción ha condicionado la relación entre empresa y sociedad, junto con establecer que la presencia de empresas supone un conflicto de intereses, y no un beneficio para la sociedad, al constituir una instancia en la cual resolver necesidades y aspiraciones comunes.

No obstante, la evidencia de estudios dentro de la teoría económica de organizaciones (Hart, 2011; Burdín y Dean, 2012) sustenta la idea de una diversidad de organizaciones con estructuras de propiedad y control diferentes, y con objetivos más amplios a la maximización del beneficio económico, ante lo cual el análisis de la relación entre organizaciones económicas y sociedad debiera ajustarse a las particularidades de cada una de dichas organizaciones y la contribución que realizan en términos de solucionar necesidades y aspiraciones humanas.

Con todo esto, cada día son más las empresas que incorporan a nivel estratégico aspectos relacionados con la RSC (McWilliams et al., 2006), pero esta última no necesariamente logra aliviar las tensiones que existen entre la empresa y la sociedad, donde la primera impone una presión sobre la última, y por tanto, es posible establecer que no resuelve el problema para el que fue planteada. En este sentido cabe preguntar: ¿responden realmente las empresas a las necesidades de las comunidades locales?, o ¿responden ante el impacto de sus actos?. Por ello, al evaluar a una organización se debieran revisar los impactos directos de su existencia y la actividad que desarrolla y no sólo las iniciativas de RSC que desarrolla.

Otra de las problemáticas de la RSC, derivada del conflicto que existe entre la naturaleza maximizadora de la empresa y los planteamientos de la RSC desde un enfoque normativo, es el alejamiento que existe entre su perspectiva teórica, es decir, cómo ha sido planteada en términos

conceptuales, y la materialización práctica en las empresas. Mientras que bajo un enfoque conceptual se han desarrollado diversas aproximaciones y justificaciones para dar explicación a que la empresa asuma una responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, en la práctica se ha constituido como un instrumento para la maximización de la riqueza, adquiriendo el carácter de herramienta asociada a la administración estratégica de organizaciones. En este sentido las iniciativas de RSC pueden ajustarse precisamente a un afán de maximización del beneficio, o de minimización de riesgos (Sison, 2000), considerando los aspectos negativos de no ser socialmente responsable (Dawkins, 2004). Con esto, los beneficios de desarrollar acciones responsables se orientan a aspectos como la obtención de ventajas competitivas (Garriga y Melé, 2004; Porter y Kramer, 2002, 2006, 2011), mejoras en la imagen corporativa (Dawkins, 2004; Fernández y Luna, 2007; Castelo y Lima, 2006) o un mejor desempeño financiero (Fernández y Luna, 2007; Moneva et al., 2007; Wu, 2006) los cuales apuntan directamente al incremento de valor de la empresa.

Las memorias de sostenibilidad, como instrumento de transparencia informativa, debieran proporcionar una imagen del desempeño de las organizaciones, incluyendo para esto tanto impactos positivos como negativos (GRI, 2006), ante lo cual se aspira en términos conceptuales a la transparencia. No obstante, en la práctica, el carácter voluntario de las actividades de RSC conlleva que las memorias se transformen en iniciativas de marketing, donde se publicitan solo aquellos aspectos positivos desarrollados por la organización, siendo expuestos los aspectos negativos solo en aquellos casos donde la legislación obliga a dar cuenta de los incumplimientos en materia social o medioambiental. Esto es debido a que los instrumentos de RSC no son obligatorios ni se controlan desde ninguna autoridad legal (Felber, 2012). Ante esto, serán los propios *stakeholders* quienes, desde una postura activa, deberán exigir que se dé cuenta de aspectos de los cuales están interesados. Lo anterior plantea que la empresa solo desarrolle y publicite iniciativas rentables, y no necesariamente correcciones a sus impactos negativos a la sociedad y el medioambiente.

Otra de las observaciones que se puede desprender de la aplicación de RSC en la práctica, se relaciona con la capacidad con que cuentan las grandes corporaciones de llevar a cabo y hacer visibles sus planes de RSC, en comparación con las pequeñas y medianas empresas, las que cuentan con menos recursos y motivaciones distintas para aplicar la RSC. En este sentido, según Udayasankar (2008), el desarrollo de iniciativas de RSC se encuentra vinculado a aspectos como el nivel de visibilidad de la empresa, el grado de acceso a recursos, o el nivel de operaciones. Las grandes corporaciones cuentan con una mayor capacidad para llevar a cabo planes de RSC, así como mayor motivación dada su visibilidad, con lo cual si se realiza una valoración con respecto a las actividades que desarrolla una empresa y no en relación al rol que desempeña en la sociedad, definido por el tipo de producto o servicio ofertado y el modo en que se desarrollan las relaciones entre agentes involucrados, genera una asimetría en la oportunidad de obtener legitimación social entre las grandes corporaciones y, por ejemplo, las pequeñas y medianas empresas, que si bien juegan un rol relevante dentro de la economía, no cuentan con los recursos suficientes como para llevar a cabo grandes proyectos de RSC, así como tampoco de comunicarlos masivamente. En este

sentido, la RSC desde una perspectiva estratégica constituye una herramienta diseñada a favor de las grandes corporaciones, ya que pueden beneficiarse en mayor medida gracias a su aplicación.

Los inconvenientes anteriormente descritos responden a una instrumentalización del concepto RSC. Dicha situación, desde un enfoque de análisis teórico, guarda relación con el conflicto que existe entre las premisas de la RSC y la naturaleza económica de la empresa de capital, así como el poder con que cuenta dentro de la sociedad a medida que aumenta su tamaño, aspectos que resultan ser la base de la desconexión entre conceptos teóricos y evidencia empírica. Si bien la idea fundamental de la RSC desde la perspectiva moderna planteada por Quazi y O'Brien (2000) responde a un escenario en el que la RSC es vista desde una visión amplia y de sus beneficios, considerando una relación amplia con la sociedad donde se considere una perspectiva de largo plazo, la realidad muestra que nos encontramos en el enfoque socioeconómico planteado por los autores, donde si bien se consideran los beneficios de la RSC, se realiza con una visión reducida, donde solo se adopta la RSC en la medida que reporte beneficios para la empresa, sobre todo si estos se ven reflejados en el corto y medio plazo. Esto implica que en términos prácticos el desarrollo de RSC se enmarque en la perspectiva instrumental ya descrita por Garriga y Melé (2004), donde se justifique el desarrollo de iniciativas de RSC en la medida que resulten beneficiosas para la empresa, en términos de maximización del beneficio o agregación de valor.

Lo anterior se relaciona directamente con la naturaleza maximizadora de beneficios para accionistas, objetivo primario bajo el cual opera la empresa de capital, lo cual resulta ser la piedra angular de la incompatibilidad de enfoques. Si bien una empresa puede optar por desarrollar actividades a favor de la sociedad y el medioambiente, su objetivo fundamental es maximizar retornos, ante lo cual gastos e inversiones, independiente de su naturaleza, serán desarrollados en la medida que se encuentren alineados a una lógica racional maximizadora. Esto conduce a la filantropía estratégica, la conjugación de un actuar responsable con la maximización del valor. Así, las empresas acaban por preguntar ¿qué podemos hacer por la sociedad y el medioambiente, que pueda también ser rentable? Y no ¿qué es lo que necesita la sociedad y el medioambiente, que podamos aportar como empresa?

Ante la evidencia, surge la necesidad de desarrollar una nueva teoría sobre la relación entre empresa y sociedad (Garriga y Melé, 2004), ya que actualmente el enfoque de RSC se relaciona solo con el enfoque socioeconómico, propuesto por Quazi y O'Brien (2000). Asimismo, al no conseguir una delimitación del concepto lo convierte en ambiguo para las empresas (Mozas y Puentes, 2010). Por ello, según McWilliams, Siegel y Wriugh (2006) el análisis de RSC, tanto a nivel académico como práctico, se encuentra todavía en fase embrionaria, y los marcos de teóricos, de medición y métodos empíricos todavía no han sido resueltos.

La necesidad de nuevos planteamientos debería orientarse hacia la búsqueda de perspectivas que se ajusten al contexto de diferentes tipos de organizaciones, y que al mismo tiempo ubique al ser humano como núcleo del análisis del rol que las organizaciones cumplen en la sociedad. Los nuevos

enfoques debieran atender a la evaluación de la razón de existencia de la organización analizada y la actividad que desarrolla, considerando los diversos tipos de organizaciones que existen dentro de la sociedad, así como también analizar la forma en que una organización desarrolla su actividad, aspecto atendido en la RSC, desde la perspectiva de su medición y divulgación. Con esto, proponer la relación entre organizaciones económicas y sociedad desde la perspectiva del desarrollo humano permite un análisis en el cual se cuenta con una delimitación conceptual ampliamente aceptada.

### **3. Las organizaciones desde un enfoque orientado al desarrollo de las personas.**

Ante las problemáticas que conlleva la aplicación del concepto RSC para analizar el impacto y contribución de las organizaciones económicas en la sociedad y el medioambiente, es necesario profundizar en los fundamentos conceptuales bajo los cuales se analiza la relación entre organizaciones, sociedad y medioambiente.

En este apartado, en primer lugar, se presenta el concepto desarrollo humano y cómo las organizaciones económicas aportan a este. Para esto, una primera etapa supondrá revisar los alcances generales del concepto, analizando sus principales características. Luego se estudian enfoques alternativos a la definición mayormente aceptada y difundida, con el propósito de ampliar el enfoque bajo el cual se aplica el concepto. Finalmente se definirá el rol que deben cumplir las organizaciones económicas en la búsqueda de un desarrollo armónico de la sociedad presente y futura.

Con esto, se propone un concepto de desarrollo humano amplio, en el cual se agrupan diferentes argumentos, tanto de la corriente tradicional como de corrientes alternativas, de lo cual surgirán conceptos y dimensiones claves de dicho desarrollo. Luego, se adaptarán dichos conceptos claves al contexto de las organizaciones económicas, determinando los campos en los cuáles ejerce influencia y la labor que puede desempeñar desde cada perspectiva. El objetivo final es plantear un esquema bajo el cual verificar la actuación de una organización en particular, respecto de su contribución al desarrollo de las personas, considerando, como ya se ha mencionado, una perspectiva amplia de su bienestar.

#### **3.1. El concepto tradicional de desarrollo humano.**

Existe un gran debate en la literatura con respecto al desarrollo humano, considerado como temática relevante de estudio, desde diversas disciplinas y con variedad de respuestas con respecto a su definición y alcances. Así también, existen distintos enfoques asociados a los métodos bajo los cuales alcanzar niveles elevados de desarrollo, unos alineados a la idea de crecimiento económico y otros

en la vía de ampliar el enfoque, considerando aspectos sociales, culturales o políticos en su planteamiento.

Desde una perspectiva histórica, el debate moderno con respecto al tema se asocia al periodo relacionado con el fin de la segunda guerra mundial, estando el período de post-guerra marcado por diversas experiencias de desarrollo, asociadas a, por ejemplo, la expansión de economías como la europea, norteamericana o las orientales, o con el aumento del comercio internacional y el flujo de capitales a escala mundial (Sen, 1998). Para este autor, existen dos enfoques bajo los cuales se ha planteado el desarrollo: uno, asociado a la imposición forzosa de ciertas condiciones para el logro de objetivos, como por ejemplo mantener bajos los niveles de vida en el corto plazo con el fin de acumular capital, lógica asociada al modelo de crecimiento económico sustentado mediante la teoría de la acumulación como base para la obtención de niveles de desarrollo; y dos, el enfoque con el que se pretende compatibilizar el bienestar social y la capacidad productiva y desarrollo potencial de una economía, a partir de cuestiones como los procesos de participación ciudadana.

La concepción generalizada del desarrollo humano se ha orientado hacia la utilización de términos provenientes de la economía neoclásica, destacando una alternancia entre la corriente macroeconómica y microeconómica de análisis. Es así como muchos de los criterios aplicados se han centrado en el crecimiento material como base para describir el proceso de desarrollo de los seres humanos. Esta visión se fundamenta en el supuesto relacionado a que por medio de la acumulación de capital se conduce al crecimiento, ya que permite el acceso a bienes que satisfacen las necesidades de los individuos, lo cual posibilita su desarrollo.

Desde el punto de vista de su estudio y promoción, existen diversas instituciones internacionales enfocadas en definir y promover el desarrollo de los seres humanos. Así, destacan instituciones como el Banco Mundial, Naciones Unidas, Unión Europea, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, El Fondo Monetario Internacional, la Organización Mundial de Comercio o la Organización Internacional del Trabajo. Si bien existen otras instituciones involucradas al tema, para el caso del presente estudio se analizarán las antes mencionadas, por considerarlas las más representativas e influyentes en la materia. Es así como estas instituciones buscan identificar y resolver las problemáticas asociadas al acceso a recursos y capacidades para abordar las diversas carencias de los seres humanos. A continuación, en la Tabla 2.11, se resumen los objetivos y temas estratégicos planteados por las instituciones antes mencionadas.

**Tabla 2.11. Misiones planteadas por diversas instituciones.**

Institución	Objetivo	Temas estratégicos
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Promover el cambio y conectar a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de la pobreza y cumplimiento de Objetivos de Desarrollo del Milenio.</li> <li>- Gobernabilidad democrática</li> <li>- Prevención y recuperación de crisis.</li> <li>- Medioambiente y desarrollo sostenible.</li> </ul>

Banco Mundial (BM)	Apoyar el desarrollo y combatir la pobreza mediante asistencia financiera y técnica. Cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio que buscan erradicar la pobreza y lograr desarrollo sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Países más pobres</li> <li>- Estados frágiles y que salen de un conflicto.</li> <li>- Países de ingreso mediano.</li> <li>- Bienes públicos mundiales.</li> <li>- Mundo Árabe</li> <li>- Conocimientos y aprendizaje</li> </ul>
Human Development Network (Entidad dependiente de BM)	Asistir a gobiernos de países con ingresos bajos y medios a incrementar la inversión inclusiva y eficiente en la gente, con el fin de impulsar un crecimiento rápido y equitativo. Contribuir a la reducción de la pobreza por medio de la mejora del acceso a los servicios de educación, salud y social, y para construir sociedades más equilibradas y competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salud</li> <li>- Educación, nutrición y población.</li> <li>- Protección social y laboral.</li> <li>- Niños y jóvenes.</li> </ul>
Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OECD)	Promover políticas que incrementen el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Contribuir a una sana expansión económica en los países miembros, así como no miembros, en vías de desarrollo económico, favorecer la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, realizar la mayor expansión posible de la economía y el empleo y un progreso en el nivel de vida de los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar el mayor crecimiento económico y empleo sostenible posible..</li> <li>- Aumentar estándares de vida.</li> <li>- Contribuir al desarrollo de la economía mundial.</li> <li>- Mantener la estabilidad financiera.</li> <li>- Favorecer la expansión del comercio mundial.</li> </ul>
		<p><u>Objetivos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituir un espacio de libertad, seguridad y justicia.</li> <li>- Desarrollar un mercado interior de libre competencia.</li> <li>- Desarrollo sostenible.</li> <li>- Promoción del progreso científico y técnico.</li> <li>- Fomento de la justicia y protección social, igualdad, solidaridad, y luchar contra la exclusión social y discriminación.</li> <li>- Fomentar la cohesión económica, social y territorial.</li> </ul> <p><u>Valores e intereses con el resto del mundo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paz.</li> <li>- Seguridad.</li> <li>- Desarrollo sostenible del planeta.</li> <li>- Solidaridad y respeto mutuo entre los pueblos.</li> <li>- Comercio libre y justo.</li> <li>- Erradicación de la pobreza.</li> <li>- Protección de los derechos humanos.</li> <li>- Desarrollo del derecho internacional.</li> </ul>
Unión Europea (EU)	Promover los derechos humanos al interior de la Unión Europea y en todo el mundo. Sus valores fundamentales son la libertad humana, democracia, igualdad, estado de derecho y respeto de los derechos humanos.	

Europeaid (Entidad dependiente de EU)	Apoyar estrategias e intervenciones nacionales y locales cuyo objetivo sea permitir a los colectivos más vulnerables salir de la pobreza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de políticas de desarrollo.</li> <li>- Gobernanza y derechos humanos.</li> <li>- Desarrollo humano</li> <li>- Alimentación y recursos naturales</li> <li>- Economía y comercio.</li> </ul>
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo.</li> <li>- Crear mayores oportunidades para tener empleos e ingresos dignos.</li> <li>- Mejorar cobertura y eficacia de una seguridad social para todos.</li> <li>- Fomentar el tripartismo y el diálogo social.</li> </ul>
Organización Mundial del Comercio (OMC)	Contribuir a que las corrientes comerciales circulen con fluidez, libertad, equidad y previsibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No discriminación.</li> <li>- Apertura comercial.</li> <li>- Previsibilidad y transparencia..</li> <li>- Incrementar la competitividad.</li> <li>- Proteger el medioambiente.</li> </ul>
Fondo Monetario Internacional (FMI)	Fomentar la cooperación monetaria internacional, afianzar la estabilidad financiera, facilitar el comercio internacional, promover un empleo elevado y un crecimiento económico sostenible y reducir la pobreza en el mundo entero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar cooperación monetaria internacional.</li> <li>- Facilitar la expansión y el crecimiento equilibrado del comercio internacional.</li> <li>- Fomentar la estabilidad cambiaria.</li> <li>- Coadyudar a establecer un sistema multilateral de pagos.</li> <li>- Poner a disposición de los países miembros con dificultad de balanza de pagos (con las garantías adecuadas) los recursos de la institución.</li> </ul>
Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible. (WBCSD)	Fomentar que las empresas apliquen un enfoque de desarrollo sostenible, participando en la sensibilización de empresas, el desarrollo de políticas para crear un marco bajo el cual las empresas hagan una contribución efectiva al progreso humano, desarrollar y promover oportunidades empresariales para el desarrollo sostenible, demostrar la contribución de las empresas en la materia y contribuir a un futuro sostenible para las naciones en desarrollo y en transición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rol de los negocios.</li> <li>- Energía y clima.</li> <li>- Desarrollo.</li> <li>- Ecosistemas.</li> </ul>

Fuente: Adaptación de información entregada por las distintas instituciones en sitios Web.

De las instituciones anteriormente descritas, destaca el trabajo desarrollado por El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ya que es el punto de referencia en materia de definición, así como también en medición y divulgación. Dado lo anterior, consideraremos sus definiciones como base para el análisis.

La iniciativa PNUD, promovida por Naciones Unidas, define el concepto de desarrollo humano como



“el proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, las más importantes de las cuales son una vida prolongada y saludable, acceso a la educación y un nivel de vida decente” (PNUD, 1990). En este sentido, se hace referencia a que el desarrollo humano contiene dos aspectos: 1) la formación de capacidades humanas y 2) el uso que se da a las capacidades adquiridas. Tanto la definición como el enfoque se encuentran influenciados fundamentalmente por el trabajo de Sen (1979), en cuanto a la utilización del enfoque de las capacidades. Éste considera, en términos generales, que las personas cuenten con la posibilidad de desarrollar capacidades esenciales, como disfrutar de una vida prolongada, contar con acceso a los recursos necesarios para lograr una vida aceptable, la posibilidad de acceder a conocimientos, y la oportunidad de participar de la vida en comunidad.

Respecto de los enfoques adoptados por las instituciones consideradas dentro de la Tabla 3.1, resulta evidente que las necesidades se plantean desde una perspectiva jerárquica, siendo la pobreza económica, la educación y salud, el crecimiento económico o la sostenibilidad algunos de los aspectos más recurrentes dentro de los temas estratégicos. Mientras que organizaciones como El Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la OCDE o la Organización Mundial del Comercio se han orientado hacia un enfoque asociado al fortalecimiento de la economía, con un marcado énfasis en lo financiero como base de la mejora del bienestar de las personas, organismos como la Organización Internacional del Trabajo, la Unión Europea, WBCSD o PNUD, han optado por un enfoque mixto, en el que se da importancia tanto a las mejoras económicas como sociales como base para un incremento en el bienestar de los seres humanos.

En ambas miradas se desprende la utilización del enfoque de las necesidades básicas, planteado en la Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1976 (Jolly, 1976), en el cual se hace referencia a un programa de desarrollo en el que se deben satisfacer cuatro dimensiones de necesidades: 1) requerimientos mínimos de una unidad familiar para consumo personal: alimento, vestido y vivienda, 2) acceso a servicios básicos fundamentales: agua potable, sanidad, transporte, educación y salud, 3) posibilidad de contar con un trabajo con remuneración adecuada, y 4) satisfacción de necesidades de mayor calidad: entorno humano, saludable y posibilidad de participación popular en las decisiones que afecten a las personas y sus libertades. En relación con lo anterior, el Banco Mundial, propone como tema más apremiante en materia de desarrollo combatir la pobreza, centrando sus esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio que estén relacionados fundamentalmente con dicho tema y con conseguir un desarrollo sostenible.

De lo anterior se puede concluir la orientación hacia aspectos materiales elementales como condicionantes de una opción a incrementar la calidad de vida, pero con un enfoque basado en los individuos como objeto de la ayuda y receptores de enfoques de desarrollo, y no necesariamente como partícipes de su propio desarrollo, así como de lo que entienden como tal, un enfoque “desde

arriba hacia abajo<sup>22</sup>, en el cual no se ha hecho partícipe de las soluciones al receptor de la ayuda, aun cuando entidades como PNUD hacen esfuerzos por llevar a cabo iniciativas más inclusivas y orientadas hacia aspectos más amplios que el desarrollo económico. El enfoque de estas instituciones se relaciona con que el crecimiento constituye un fin en sí mismo que se transformará directamente en desarrollo, ante lo cual la idea moderna de este último concepto se ha representado en términos monetarios hasta un punto en el que se equipara a la acumulación de riqueza (Cruz et al., 2009).

Dicha visión de las necesidades de los seres humanos se relaciona directamente con el esquema jerárquico de las necesidades propuesto por Maslow (1943), paradigma de las necesidades básicas con amplia difusión dentro de diversas disciplinas de las ciencias sociales. El autor plantea que existe un orden de preferencias de satisfacción de necesidades, dentro de las cuales se sitúa, en primer lugar, las fisiológicas, luego las de seguridad, posteriormente las de afiliación, las de reconocimiento y finalmente las de autorrealización.

La idea fundamental de la pirámide es que solo después de satisfacer las necesidades cercanas a la base se presta atención a aquellas ubicadas en la parte más alta de esta. Dentro de las necesidades básicas se ubican la fisiología, referida a la necesidad de respiración, alimentación, descanso, sexo y homeóstasis. A continuación se agrupan las necesidades referidas a la seguridad, donde se agrupan las referidas a seguridad física y de salud, seguridad de empleo, ingresos y recursos, y seguridad moral, familiar y de propiedad privada. Posteriormente se plantea el surgimiento de necesidades asociadas a la afiliación, donde se agrupan la necesidad de amistad, afecto e intimidad sexual. Le siguen en orden las necesidades de reconocimiento, donde se ubican el auto-reconocimiento, la confianza, el respeto y el éxito. En la cúspide de la pirámide se ubica la categoría de necesidades asociadas a la autorrealización, donde se agrupan la moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, o resolución de problemas. Bajo esta postura las necesidades humanas son consideradas desde una visión utilitaria (Cruz et al., 2009), donde se asume una naturaleza única de los individuos, así como de sus intereses, necesidades y aspiraciones, todo desde una perspectiva material.

Si bien el enfoque tradicional establece una similitud entre crecimiento y desarrollo, corrientes alternativas pretenden establecer un límite entre ambos términos, clarificando el hecho de que están relacionados, pero son distintos (López-Calva y Vélez, 2003). El desarrollo económico, entendido desde su sentido convencional, ha entrado en contradicción con los intereses del bienestar humano, siendo el consumo material el centro de la explicación a las razones de dicha contradicción (Jackson y Marks, 1996), el cual conlleva ciertos problemas en su nivel práctico. Un ejemplo de ello, descrito por el Informe de Desarrollo Humano publicado el 2011 por PNUD, radica en que existe una relación directa entre aumento del índice de desarrollo y degradación ambiental, no obstante dicha

---

<sup>22</sup> Si bien existen distintos tipos de iniciativas y enfoques, cabe proponer una generalización de la perspectiva en cuanto al desarrollo de políticas por parte de expertos desde un nivel central, y no desde una perspectiva local, bajo un enfoque "desde abajo hacia arriba".

degradación obedece en gran medida al crecimiento económico. Así, los países con mayor ingreso per cápita son al mismo tiempo los que emiten mayores niveles de contaminación, lo cual incide en el cambio climático global. Al mismo tiempo, los países con índices de desarrollo más bajos son a menudo los que se ven más afectados por el cambio climático, ya que afecta los medios de vida de la población, aun cuando son los que menos aportan en términos de contaminación (IDS, PNUD, 2011). En este escenario, las economías occidentales han crecido sobre rápidos incrementos de bienes materiales, los cuales usan y destruyen bienes naturales, ante esto los aspectos materiales del consumo implican la generación de un mal económico, asociado al daño al medio ambiente (Jackson y Marks, 1996), una contradicción entre el enfoque de crecimiento económico y una visión más amplia del desarrollo humano.

En este sentido, Alkire (2002) desarrolla una revisión de diversos enfoques, desarrollados por distintos autores, con el propósito de establecer unas dimensiones del desarrollo humano con base en aspectos más amplios en cuanto a las diversas aristas del concepto. De su estudio se rescata la revisión de los aspectos considerados como relevantes a la hora de plantear unas dimensiones del desarrollo humano que consideren no solo una perspectiva material, (Tabla 2.12)

**Tabla 2.12. Dimensiones del desarrollo humano consideradas por diversos autores<sup>23</sup>.**

Autor (es)	Enfoque	Dimensiones
Martha Nussbaum	Capacidades humanas básicas	Vida Salud Física Integridad Física Sensaciones, imaginación, pensamiento Emociones Razón práctica Afiliación Otras especies Juego Control sobre el entorno propio (político y material)

<sup>23</sup> Una descripción más detallada de las dimensiones propuestas por cada autor se puede obtener de Alkire (2002).

Manfred Max-Neef	Categorías Axiológicas y existenciales de necesidades básicas	<u>Categorías axiológicas</u> Subsistencia Protección Afecto Entendimiento Participación Ocio Creación Identidad Libertad  <u>Categorías Existenciales</u> Ser (atributos) Tener (herramientas, normas) Hacer (acciones) Estar (Expresiones sociales en tiempo y espacio)
Deepa Narayan et al.	Dimensiones del bienestar	Bienestar material Bienestar Físico Bienestar Social Seguridad Libertad de elección y acción Bienestar psicológico
Shalom Schwartz	Valores humanos universales	Poder Logro Hedonismo Estimulación Autodirección Universalidad Benevolencia Tradiciones Conformidad Seguridad
Robert Cummins	Dominios de la calidad de vida	Bienestar material Salud Productividad Intimidad / Amistad Seguridad Comunidad Bienestar emocional

Maureen Ramsay	Necesidades psicológicas universales	Supervivencia física Necesidades sexuales Seguridad, amor y relaciones Estima e identidad Autorrealización
Doyal y Gough	Necesidades humanas básicas	<u>Necesidades básicas</u> Salud física Autonomía  <u>Necesidades intermedias</u> Alimentos nutritivos y agua Lugar de protección Trabajo Entorno físico Cuidado de la salud Seguridad en la Infancia Relaciones primarias importantes Seguridad física Seguridad Económica Anticoncepción segura / Maternidad Educación Básica

Fuente: Alkire (2002)

En términos generales, la problemática central del enfoque de desarrollo predominante es que no ha abordado de manera integral el tema de las necesidades y aspiraciones humanas. Las organizaciones económicas juegan un papel relevante a la hora de abordar dichas necesidades, ya que ponen a disposición de la comunidad bienes y servicios, aunque no necesariamente se enfocan realmente en el desarrollo a partir de los impactos generados en la vida de las personas de manera completa. Un ejemplo de esto es lo que ocurre a partir de lo que establece el Protocolo de Kyoto (1995). En este documento se establecen una serie de medidas entre las cuales se incluye un límite a la emisión de gases de efecto invernadero para los países desarrollados, pero proponía también que los países en vías de desarrollo podrían adherirse voluntariamente a dichos límites, ya que imponían limitaciones al crecimiento económico, al establecer una pérdida de competitividad frente a economías más desarrolladas. Esto claramente contradice un concepto de desarrollo sostenible en el cual criterios sociales, medioambientales y económicos debieran ser tratados con igual importancia. Este reduccionismo material al que ha sido sometido el concepto de desarrollo ha sido criticado debido a no considerar motivos sociales, culturales y psicológicos, relacionados a las aspiraciones de los seres humanos, críticas asociadas al vínculo entre crecimiento económico y desarrollo humano, planteadas por autores como Max-Neef (1986), Schumacher (1973) o Felber (2012).

Para Max-Neef (1986) existen ciertos sesgos en los discursos de desarrollo predominantes. El primero de ellos guarda relación con que existe un desconocimiento de la complejidad real del

modelo de sociedad del cual participamos. En segundo lugar, existe una obsesión de diseñar soluciones antes de haber identificado el ámbito real de los problemas. En este sentido, propone que las fórmulas tradicionales, convencionales, no funcionarán, debido a que se sustentan en un aspecto material de las necesidades humanas y donde no son tomados en consideración aspectos como el enfoque “desde abajo hacia arriba” para el planteamiento de soluciones, donde se tome en cuenta la inclusión de las personas involucradas en el proceso de desarrollo en un ámbito local. Para el autor, existe un temor paralizante, el cual inhibe la búsqueda de caminos diferentes, los que podrían ofrecer soluciones a los problemas sociales actuales.

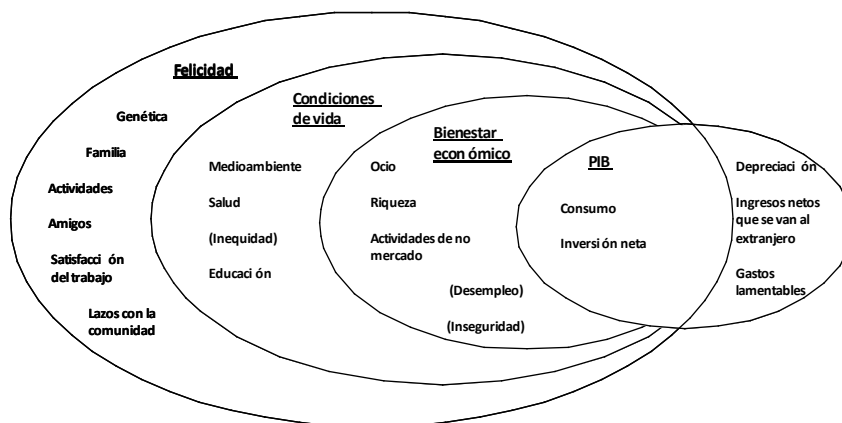
En el caso de Schumacher (1973), el autor afirma que la economía moderna es insostenible, así como a que las mediciones de crecimiento basadas en PIB no reflejan la situación del bienestar humano. Así, el autor hace hincapié en que se deben tomar en consideración las necesidades humanas, las limitaciones y el uso apropiado de la tecnología, todo desde una perspectiva asociada al desarrollo local, así como también a que se debiera apuntar a aumentar el bienestar de las personas con el mínimo de consumo posible, dejando ver que el incremento de bienes materiales no necesariamente es conducente a un incremento en el bienestar de las personas.

Por su parte, para el caso específico de la relación entre las empresas y la sociedad, Felber (2012) expone una crítica a la actual forma en que las empresas se plantean de cara a la sociedad, haciendo hincapié en la necesidad de que estas incorporen los valores humanos en su funcionamiento. En este sentido, propone que el objetivo primario de las diversas organizaciones participantes del sistema de mercado debiera ser la contribución al bien común, pasando el beneficio financiero a ser un medio para el logro de dicho fin fundamental. Con esto, la contribución que las empresas realizan al bien común se materializa en la medición de rendimientos sociales, ecológicos, democráticos y de justicia distributiva, planteando con esto un nuevo paradigma de éxito económico, donde no primen los indicadores monetarios como el beneficio financiero o el producto interno bruto (PIB). En este sentido, los indicadores de producto per cápita, utilizado como medida de desarrollo, son incompletos y no proporcionan toda la información deseada (López-Calva y Vélez, 2003). Sin embargo, algunos críticos son reticentes a cambiar el concepto de desarrollo como simple crecimiento del PIB per cápita, debiendo incluirse en estas mediciones la ampliación de las capacidades y las libertades de las personas (Sen, 1998).

En la búsqueda de la ampliación del concepto de bienestar, existen diversas iniciativas que contribuyen en la inclusión de aspectos alternativos al reduccionismo monetario. El Documento desarrollado por el Deutsche Bank Research, Measures of Well-being (2006) es un ejemplo de dichas iniciativas. En él se incluye la existencia de una dimensión económica del bien común y otras que no necesariamente guardan relación con lo económico, destacando que dichas medidas económicas, como el PIB, no son una buena medida del bienestar común, ya que depende de muchos otros factores, como el ocio, la riqueza, las actividades de no mercado, el desempleo o la inseguridad, actuando estos dos últimos factores en forma negativa. Junto con ello, contribuyen al bien común de

los seres humanos los conceptos asociados a sus condiciones de vida y felicidad y que se sintetiza en la Figura 2.7.

**Figura 2.7. Elementos de la Felicidad y el Bien Común.**



Fuente: Deutsche Bank Research, Measures of Well-being, (2006)

Según el estudio, algunas de las conclusiones obtenidas por investigadores de la felicidad en relación con políticas de actuación difieren significativamente de aquellas conclusiones obtenidas por la economía estándar. En ellas se propone que a la hora de medir el bienestar, para saber qué es lo realmente importante y poder influir en ello, es la propia sociedad quien debe establecer que considera como bienestar, felicidad y sus componentes. Asimismo, se debe reducir el desempleo, ya que tiene un efecto muy negativo sobre el bienestar, tanto de la persona afectada como en todos los demás ciudadanos. También se concluye la necesidad de impulsar el uso del tiempo para fomentar la felicidad, señalando que las personas tienden a trabajar mucho ya que sobreestiman el impacto de los ingresos sobre esta. Por ello, se debe fortalecer la ciudadanía activa, la participación y el compromiso, fomentando la interacción entre las personas y conteniendo la reubicación geográfica, ya que perjudica la interacción social. Otra conclusión apunta a la necesidad de limitar los anuncios materialistas, ya que causan sensación de pobreza y frustración en las personas, al establecer estereotipos de éxito desalineados con el contexto real en el que viven. Finalmente, el sector salud se debiera enfocar en un concepto de salud integral, donde se atienda al bienestar físico, mental y social, y no sólo en la ausencia de afecciones o enfermedades.

Con lo anterior se evidencia la necesidad de ampliar los criterios de evaluación del desarrollo de las personas, orientando los esfuerzos hacia el análisis de la calidad de vida de las estas, y no tan solo su situación económica. Sin desconocer los esfuerzos que se hacen en la materia, es necesario un cambio, ubicando a la dimensión material sólo como una más de las muchas que necesita el ser humano en la búsqueda de satisfacción de sus necesidades y aspiraciones. Así, la valoración de la calidad de vida y de las habilidades del ser humano debieran poder ser sometidas a debate público como parte de un proceso democrático de elección social propio de un enfoque inclusivo de desarrollo humano (Sen, 1998).

Ante la no aceptación de los conceptos predominantes, relacionados con una mirada individualista, diferentes investigadores han planteado esquemas alternativos para analizar el desarrollo humano, intentando abandonar los paradigmas tradicionales de relaciones tanto a nivel individual como entre instituciones. En este sentido, el modelo neoliberal resulta ser un esquema desligado de las necesidades de las personas, del bienestar de las colectividades y del desarrollo sostenible (Askunze, 2007), y si se quieren cambiar las condiciones de vida de las personas, no se pueden mirar seres individuales (Max-Neef, 1986), sino que se debe adoptar una postura asociada al bien común como motor de las mejoras sociales.

A partir de lo anterior, conceptos tales como la autogestión y el cooperativismo cobran relevancia, ya que constituyen manifestaciones en las cuales la sociedad civil decide tener una postura activa en lo que respecta a la solución de problemas, esto directamente relacionado con la obtención de autonomía. Es así como el cambio de un sujeto pasivo, el cual espera que las soluciones provengan de las instituciones, en un sujeto activo, que participa del proceso de creación de alternativas, resulta ser la base para un nuevo enfoque de desarrollo humano, centrado en las necesidades y aspiraciones humanas desde una perspectiva local y que requiere que los individuos sean capaces de dirigir sus propias actividades para conseguir sus objetivos.

### **3.2. Un enfoque alternativo: El desarrollo a escala humana.**

El desarrollo a escala humana es una tesis propuesta por Max-Neef (1986) y se plantea como un modelo de desarrollo alternativo al generalmente aceptado por las principales instituciones internacionales. En su trabajo se formula la idea de que las recetas tradicionales de desarrollo difícilmente tendrán resultado, pero que al mismo tiempo existe una especie de temor que inhibe la búsqueda de caminos alternativos, radicalmente distintos (Max-Neef, 1986).

El objetivo del Desarrollo a Escala Humana es transformar el concepto de desarrollo donde las personas son puestas como objetos de éste, a personas sujetos del desarrollo, caso en el cual cobra protagonismo el rol que pueden desempeñar en su propio desarrollo y el de la sociedad. Para Max-Neef, lograr este objetivo supone un problema de escala, ya que, según el autor, no se puede desarrollar protagonismo en sistemas de gran volumen, donde la organización se plantea de arriba hacia abajo, en forma jerárquica. Para la transformación de individuos en sujetos del desarrollo, las soluciones a las problemáticas relacionadas con el desarrollo de las personas deben emanar de abajo hacia arriba, con el fin de que dichas soluciones guarden congruencia con las aspiraciones reales de dichas personas.

En este sentido, el autor de la idea propone que se debe atender a tres dimensiones fundamentales: 1) Satisfacción de las necesidades humanas; 2) Generación de niveles crecientes de autodependencia; y 3) Articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología,



de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía y de la sociedad civil con el estado. Para ello es necesario cumplir con premisas tales como priorizar tanto la diversidad como la autonomía de espacios, en los que el protagonismo de las personas sea realmente posible, y una profundización democrática, esto con el fin de reducir el rol semi-paternalista del estado. Así también, para el autor una política de desarrollo orientada a satisfacer las necesidades de los seres humanos trasciende la racionalidad económica convencional, ya que compromete al ser humano en su totalidad.

De lo anterior, Max-Neef plantea la necesidad de aceptar tres postulados teóricos sobre el desarrollo:

- El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos.
- Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables.
- Las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia en el tiempo y en las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

Es decir, lo que está determinado culturalmente no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de dichas necesidades. Dichas necesidades pueden satisfacer en distintos niveles e intensidades, particularmente en tres contextos: 1) en relación con uno mismo; 2) en relación con el grupo social; y 3) en relación con el medio ambiente.

### **3.2.1. Acerca de la satisfacción de las necesidades humanas.**

La indagación de las necesidades humanas y la vía en que las diferentes sociedades han elegido diversos tipos de satisfactores, obteniendo así distintos niveles de bienestar y autonomía es central a este paradigma (Cruz et al., 2009). Dichas necesidades humanas, para Max-Neef, constituyen una carencia y una potencialidad, además de poder llegar a constituir un recurso cuando las dos primeras condiciones mencionadas se encuentran presentes. En este sentido, establece que el desafío en economía humanista consiste básicamente en entender la dialéctica entre 1) Necesidades, 2) Satisfactores y 3) Bienes económicos.

Con el propósito de exponer una sistematización consistente, en primer lugar se debería establecer una taxonomía de las necesidades humanas, la cual permita distinguir entre necesidades y satisfactores (Max-Neef, 1986). Para lo anterior, en la vía de reducir el riesgo de arbitrariedad a la hora de analizar el concepto, según el autor, se deben respetar los siguientes requisitos (Tabla 2.13).

**Tabla 2.13. Taxonomía de las Necesidades Humanas.**

Concepto	Descripción
La taxonomía debe ser comprensible	Las necesidades deben ser fácilmente reconocibles e identificadas como propias.
La taxonomía debe combinar amplitud con especificidad	Deben ser un número reducido de necesidades, pero capaces de crear en conjunto un universo suficientemente amplio para que cualquier necesidad vivida esté incluida.
La taxonomía debe ser operativa	Para todo satisfactor existente una o más de las necesidades ha de aparecer como necesidad objetivo del satisfactor.
La taxonomía debe ser potencialmente crítica	Además de asociar satisfactores a necesidades, debe también determinar las necesidades para las que no existen satisfactores deseables o satisfactores que destruyen o inhiben la realización de necesidades.
La taxonomía debe ser potencialmente propositiva	Debe servir de resorte para pensar un orden alternativo capaz de generar y fomentar satisfactores para las necesidades de todas las personas y sustituir satisfactores excluyentes, que sacrifican necesidades, por otros más comprensivos, que combinen la satisfacción de varias necesidades.

Fuente: Max-Neef (1986)

En primer lugar, las necesidades son aspectos básicos requeridos por las personas, los cuales cumplen con categorías existenciales, asociadas a ser, tener, hacer y estar; y necesidades axiológicas, referidas a las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad, atributos esenciales que se relacionan con la evolución y que se asocian a carencias y oportunidades. En segundo término, se encuentran los satisfactores de necesidades, los cuales guardan relación con estructuras. Tercero, los bienes económicos se relacionan con todos aquellos bienes o servicios específicos que en una determinada sociedad son utilizados como satisfactores de necesidades, objetos relacionados con dichas estructuras. Con todo esto, el autor elabora una Matriz de las Necesidades Humanas, descrita en la Tabla 2.14.

**Tabla 2.14. Matriz de Necesidades Humanas.**

		Necesidades según categorías existenciales			
		SER (Atributos personales o colectivos)	TENER (Instituciones, normas, herramientas)	HACER (Acciones personales o colectivas)	ESTAR (Espacios o atmósferas)
según categorías	SUBSISTENCIA	1/ Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	2/ Alimentación, abrigo, trabajo	3/ Alimentar, procrear, descansar, trabajar	4/ Entorno vital, entorno social

<b>PROTECCIÓN</b>	5/ Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	6/ Sistemas de seguros, ahorros, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derecho, familia, trabajo	7/ Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	8/ Contorno vital, contorno social, morada
<b>AFECTO</b>	9/ Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	10/ Amistades, pareja, familia, animales domésticos, plantas, jardines	11/ Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	12/ Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
<b>ENTENDIMIENTO</b>	13/ conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	14/ Literatura, maestros, métodos, políticas educacionales, políticas comunicacionales	15/ Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	16/ Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
<b>PARTICIPACIÓN</b>	17/ Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	18/ Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	19/ Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar	20/ Ámbitos de interacción participativa: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias
<b>OCIO</b>	21/ Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	22/ Juegos, espectáculos, fiestas, calma	23/ Divagar, abstraerse, soñar, añorar ,fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	24/ Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisaje
<b>CREACIÓN</b>	25/ Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	26/ Habilidades, destreza, método, trabajo	27/ Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	28/ Ámbitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal

	<b>IDENTIDAD</b>	29/ Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad	30/ Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	31/ Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	32/ Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas,
	<b>LIBERTAD</b>	33/ Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	34/ Igualdad de derechos	35/ Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	36/ Plasticidad espacio- temporal

Fuente: Max-Neef (1986) y Cruz et al. (2009)

La matriz de necesidades humanas constituye un esfuerzo en sistematizar la relación entre necesidades y satisfactores de estas. Con ello, la relación entre dichos términos, junto a los bienes económicos, es permanente y dinámica, además de plasmar la existencia de una relatividad cultural y temporal de la satisfacción de necesidades (Jackson y Marks, 1996). Esta matriz representa una herramienta fundamental en el enfoque de desarrollo a escala humana, y puede ser utilizada para múltiples propósitos, como ayudar a personas y comunidades a tener conciencia de sí mismos acerca de sus preferencias en un determinado conjunto de satisfactores y cómo están interrelacionadas y se afectan mutuamente en forma sistémica (Cruz et al., 2009).

En el caso de los satisfactores, Max-Neef describe una tipología para estos en función de sus características, (Tabla 2.15).

**Tabla 2.15. Tipos de satisfactores de necesidades humanas.**

<b>Tipo de satisfactor</b>	<b>Descripción</b>
Violadores o destructores	Los satisfactores violadores o destructores son elementos de efecto paradójico. Aplicados con el pretexto de satisfacer una determinada necesidad, no solo aniquilan la posibilidad de su satisfacción en un plazo inmediato o mediato, sino que imposibilitan además la satisfacción adecuada de otras necesidades. Parecen estar vinculados, al menos preferencialmente, a la necesidad de protección. El atributo especial de este satisfactor es que siempre son impuestos.

Pseudo-satisfactores	Los pseudo-satisfactores son elementos que estimulan una falsa sensación de satisfacción de una necesidad determinada. Sin la agresividad de los satisfactores violadores o destructores, pueden en ocasiones aniquilar, en un plazo mediano, la posibilidad de satisfacer la necesidad a que originalmente apuntan. Su atributo especial es que generalmente son inducidos a través de propaganda, publicidad u otros medios de persuasión.
Satisfactores inhibidores	Los satisfactores inhibidores son aquellos que por el modo que satisfacen (generalmente sobresatisfacen) una necesidad determinada dificultan seriamente la posibilidad de satisfacer otras necesidades. Su atributo es que, generalmente, se hallan ritualizados, en el sentido de que suelen emanar de hábitos arraigados.
Satisfactores singulares	Los satisfactores singulares son aquellos que apuntan a la satisfacción de una sola necesidad, siendo neutros respecto de la satisfacción de otras necesidades. Son muy característicos de los planes y programas de desarrollo, cooperación y asistencia. Su principal atributo es el de ser institucionalizados, ya que tanto en la organización del Estado como de la organización civil, su generación suele estar vinculada a instituciones.
Satisfactores sinérgicos	Los satisfactores sinérgicos son aquellos que, por la forma en que satisfacen una necesidad determinada, estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades. Su principal atributo es el de ser contrahegemónicos en el sentido de que revierten racionalidades dominantes tales como las de competencia y coacción.

Fuente: Max-Neef (1986)

Con todo ello, el autor describe una relación sistémica dinámica entre necesidades, únicas y universales; satisfactores, modo por el cual se expresa una necesidad; y bienes materiales, medio por el cual el sujeto potencia los satisfactores para vivir sus necesidades. En este sentido, las organizaciones económicas constituyen figuras que debieran contribuir en una relación donde los bienes estimulen satisfactores para vivir las necesidades de manera coherente, sana y plena.

### 3.2.2. Acerca de la generación de autodependencia.

La autodependencia constituye el eje del desarrollo humano, y se posibilita en la medida que individuos logren un protagonismo real en los distintos espacios y ámbitos (Max-Neef, 1986). Para el autor, los estilos tradicionales de desarrollo han ubicado al ser humano por encima de la naturaleza. Esto es, existe una visión economicista del concepto, basada en la utilización de indicadores agregados, los cuales conllevan la problemática asociada a que se consideran positivos todos los

procesos donde ocurren transacciones de mercado, sin importar si estas son productivas, improductivas o destructivas (Max-Neef, 1986).

Ante esto, el Desarrollo a Escala Humana se compromete con la actualización de las necesidades humanas tanto en las generaciones presentes como futuras, acuñando dentro de sí el concepto de desarrollo sostenible, bajo una orientación eminentemente ecológica. Asimismo, para Max-Neef (1986) necesariamente debe existir una serie de articulaciones: 1) debe existir una articulación de lo personal con lo social, el cual es uno de los problemas a los que se enfrentan los estilos de desarrollo dominantes, esto debido al efecto que produce el uso de ideologías excluyentes y dinámicas de ejercicio de poder, fenómenos que conducen a la disolución de las personas en arquetipos de masas, o sacrificar a las masas por arquetipos de individuos (Max-Neef, 1986). En contraposición, el concepto de autodependencia articula una relación en la cual se combina el desarrollo individual y colectivo. 2) Se debe plantear una articulación de lo micro con lo macro, caso en el cual el autor plantea que las relaciones de autodependencia tienen mayores efectos cuando van de abajo hacia arriba. 3) Se debe generar una articulación de la planificación con la autonomía, donde se concilie la promoción desde afuera con las iniciativas desde adentro, una especie de planificación global para las autonomías locales; 4) Se debe buscar articular a la sociedad civil con el estado. En este ámbito, existe el prejuicio de que la eficiencia va de la mano con la centralización en la toma de decisiones (Max-Neef, 1986), pero que trabajos como los de Ostrom (2000, 2002) se encargan de desmentir, argumentando que la administración de bienes comunes resulta ser más eficiente cuando es llevada a cabo por los propios usuarios de dicho bien, con respecto a las opciones de administración central o privatización. Y finalmente 5) se debe plantear una potenciación de los grupos y actores sociales, ya que la capacidad de los diversos grupos e individuos para decidir sobre sus propios recursos y regular sus destinos garantiza un uso de excedentes que no sea discriminatorio ni excluyente (Max-Neef, 1986).

De esta forma, el concepto de autodependencia puede entenderse como elemento básico para situar al ser humano y sus necesidades en la línea del desarrollo a escala humana. Max-Neef (1986) considera que dicho concepto supone cambiar la forma en la que las personas perciben sus propios potenciales y capacidades, y a la vez, implica que lo que puede producirse, o solucionarse a niveles locales, es lo que debe producirse a niveles locales, criterio que aplica también en los ámbitos regional y nacional.

En esta vía, Max-Neef formula un análisis de los recursos necesarios para desarrollar el concepto de autodependencia, estableciendo que las políticas orientadas al desarrollo debieran necesariamente generar y asignar recursos que fortalezcan organizaciones locales que operen bajo una racionalidad solidaria, sinérgica y participativa, así como también a incrementar la autodependencia de estas organizaciones. Así, *“una política de recursos para el desarrollo local y desde las organizaciones locales constituye la base para una transformación estructural ‘de abajo hacia arriba’*” (Max-Neef, 1986). Con esto, para el autor, el trabajo resulta ser mucho más que un factor de producción, visión

planteada por el paradigma ortodoxo de la economía, donde tanto el capital como el trabajo no constituyen más que factores de producción, por tanto no existe diferencia alguna entre un ser humano y una máquina. Contrario a esto, desde el enfoque de Desarrollo a Escala Humana, el trabajo es mucho más que un factor de producción, constituyendo un “multi-recurso”, una fuente de capital social, expresado en aspectos como *“propiciar creatividad, motivar energías sociales, preservar la identidad de la comunidad, desplegar solidaridad, y utilizar la experiencia organizacional y el saber popular para satisfacer necesidades individuales y colectivas”* (Max-Neef, 1986). Las características anteriores suponen una dimensión cualitativa del trabajo, la cual no es considerada dentro de los actuales modelos instrumentales de análisis. Es decir, el trabajo más que un recurso es un generador de recursos.

Una reconceptualización de recursos, incluyendo el trabajo, además de necesaria y viable, permite plantear visiones alternativas donde se supere la subordinación del desarrollo a la lógica del capital. Por ello, definir alternativas para la generación de recursos supone necesariamente considerar un análisis con respecto a los recursos no convencionales y en relación con las alternativas de financiamiento para el desarrollo local.

En el caso de los recursos no convencionales, el autor considera que el surgimiento de diversas micro-organizaciones se basa en la búsqueda de las personas de minimizar problemas tales como la ausencia de oportunidades de trabajo o la búsqueda de alternativas frente a la manera de operar de las empresas bajo un concepto capitalista. Dichas micro-organizaciones además de movilizar recursos económicos convencionales, promueven una serie de recursos no convencionales, relacionados con aspectos como: 1) la conciencia social, 2) la cultura organizativa y capacidad de gestión, 3) la creatividad popular, 4) la energía solidaria y capacidad de ayuda mutua, 5) la calificación y entrenamiento ofrecido por instituciones de apoyo, y 6) la capacidad de dedicación y entrega de agentes externos (Max-Neef, 1986). En este sentido, cabe hacer referencia a la diferencia entre recursos convencionales y no convencionales. Mientras que el primer caso constituyen una fuente de elementos agotables en la medida que se utilizan, y que son escasos, en el segundo se hace referencia a recursos que se pierden solo en la medida que no se utilizan, siendo inagotables mientras se utilizan, y que no son escasos. Así, para Max-Neef la potenciación de recursos no convencionales no solo estimula la autodependencia, sino que también garantiza una mejor utilización de los recursos convencionales y a la vez, debe existir una complementación entre recursos convencionales y no convencionales.

A la hora de examinar las alternativas de financiación local, Max-Neef tiene en cuenta la necesidad de reformas tributarias, monetarias y financieras, con el fin de permitir que tanto los recursos públicos como privados estén más directamente vinculados a las necesidades locales, y que las instituciones financieras que se dediquen a la financiación local en función de un desarrollo a escala humana deben desbordar el marco convencional financiero, intentando promover la creatividad local y las iniciativas comunitarias solidarias, maximizar la velocidad de circulación del dinero en el ámbito local,

adecuarse para que los ahorradores o generadores de excedentes decidan sobre el destino de sus recursos, deben administrarse en forma cooperativa por personas de la propia comunidad y se debe contar con mecanismos de protección para eventuales crisis de liquidez.

### **3.2.3. Acerca de las articulaciones orgánicas.**

En último término, las articulaciones orgánicas, constituye en la práctica una vinculación organizada de lo micro y lo macro. Para el autor, a nivel histórico ha existido un vaivén entre conceptualizaciones económicas macro y micro, donde la primera visión del mundo de la economía, el mercantilismo, corresponde a una visión macroeconómica, las siguientes revoluciones del pensamiento económico, asociadas a fisiócratas, clásicos y neoclásicos, corresponden a visiones microeconómicas, que se diferencian fundamentalmente por el concepto de 'valor', y que la última revolución, el keynesianismo, nuevamente una visión macroeconómica, ha sido la influencia fundamental para las posteriores corrientes de pensamiento, y de la cual ha surgido la utilización de indicadores macroeconómicos.

De los postulados que sostienen ambas corrientes de pensamiento, Max-Neef sugiere que debiera existir una interpretación dialéctica entre estados macro y comportamientos individuales de forma que aun cuando se influyan recíprocamente, ni unos ni otros sean predecibles a partir de la observación de su opuesto. De este modo, se entiende por articulación como la complementación que se debiera dar entre los procesos globales y micro-espaciales de autodependencia sin que se produzca un reemplazo conceptual de lo micro por lo macro, y en donde se potencie la capacidad de adaptación, siendo esta inversamente proporcional a la rigidez de su estructura, ante lo cual la única opción es que se plantee un sistema desde una base social, de abajo hacia arriba, con el fin de que se articule orgánicamente y presente una estructura flexible. Es decir, una articulación orgánica de lo micro y lo macro exige que se produzca una transformación de la persona objeto en persona sujeto. Junto con ello, se debe cambiar la racionalidad competitiva maximizadora, reemplazándola por una racionalidad solidaria optimizadora (haciendo el autor referencia a un cambio desde un "homo economicus" hacia un "homo synergicus"). En esta misma línea, Vidal de la Rosa (2008) plantea que el interés propio es un artificio analítico, pero es solo una parte del complejo conjunto de motivos y conductas mostradas por los seres humanos en su ámbito social. Ante esto plantea que el "homo economicus" puede ser revisado como un "homo reciprocans" considerando en su trabajo los argumentos de Bowles y Gintis (2006). Ante esto, cabe replantear desde una perspectiva de desarrollo a escala humana los diversos tipos de racionalidad presentes en las relaciones sociales.

### **3.2.4. Síntesis del enfoque de Desarrollo a Escala humana.**

A modo de síntesis, y en palabras del autor del concepto, el Desarrollo a Escala Humana es un planteamiento orientado hacia la satisfacción de necesidades de las personas, y alcanza gracias a la autodependencia su condición, su remedio y su valor irreductible. Para poder ser puesto en práctica,



necesariamente debe existir una política que ponga a la sociedad civil en movimiento, la cual, para promover cambios estructurales, debe asumir los desafíos relacionados con la potenciación del uso de recursos no convencionales en la construcción de proyectos colectivos, los cuales apunten hacia la autodependencia y la satisfacción de necesidades humanas, además de incentivar el desarrollo local, para que su influencia trascienda las limitaciones espaciales y conduzca a la construcción de una nueva hegemonía en el ámbito nacional. En esta línea, para que las diversas prácticas locales se constituyan en una nueva realidad social, deben articularse teniendo en cuenta un aspecto de globalidad, lo cual es la base de la necesidad de articulación micro-macro. El objetivo principal en cuestión es hacer viable la conformación de sujetos que desde sus diversos espacios locales sean capaces de sostener y desarrollar sus propios proyectos.

### **3.3. El papel de las organizaciones económicas desde un enfoque amplio de desarrollo humano**

Ante diversos paradigmas de desarrollo, el rol que juegan los diversos tipos de organizaciones económicas dentro de la sociedad varía. Es decir, el papel que juegan las organizaciones dentro del panorama social se vuelve más amplio, siendo ya no solo generadoras de bienes y servicios desde un punto de vista material, sino también conformando espacios comunes a sus participantes, los que reúnen las condiciones para satisfacer alguna clase de necesidad humana desde una perspectiva amplia.

Un cambio de enfoque en lo que respecta al desarrollo de los seres humanos inevitablemente plantea la necesidad de reevaluar la serie de roles que juegan las organizaciones económicas a la hora de contribuir al desarrollo de la sociedad, así como también el impacto negativo de su presencia. Esta cuestión se fundamenta en el cambio de paradigma al que hacíamos referencia en el párrafo anterior, en lo que respecta al rol de las organizaciones como instancias que reúnen condiciones y elementos que incentivan y promueven el desarrollo de los seres humanos.

El enfoque clásico de desarrollo, asociado al incremento de recursos económicos, bienes materiales, como base para la satisfacción de los intereses de las personas, ha sido el mayormente difundido. De ahí que las empresas cumplen, bajo este enfoque, una importante labor al constituir la instancia de intercambio de recursos, trabajo y dinero, que posibilita que las personas puedan satisfacer sus necesidades y aspiraciones por la vía de contar con recursos monetarios para hacerlo. Sin embargo, dichas organizaciones económicas pueden desempeñar una serie de roles distintos a la consecución de bienes materiales. En este sentido, para Jackson y Marks (1996), si bien las necesidades de protección y subsistencia solo pueden ser resueltas por bienes materiales, argumento reconocido por Maslow, necesidades básicas como la afectividad, creatividad, ocio o participación, no son realmente materiales, sino que requieren de tipos de bienes diferentes a los tradicionalmente considerados. Por ello, la generación de capital social, característica asociada a por ejemplo las entidades de Economía Social, y en particular de las Cooperativas, cobra valor, al atender a

necesidades de los seres humanos diferentes a las materiales.

La Economía Social, entendido como sector que convive con la economía capitalista y la administración pública, reúne una serie de realidades relacionadas con un enfoque inclusivo, donde las personas son el centro del análisis. Dentro de este enfoque se reúnen las cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, asociaciones, fundaciones y empresas sociales que van hacer suyos los principios y valores de la economía social, basados en las personas, el control democrático y la combinación entre el interés particular y general. En este sentido, cabe destacar las características definidas por Defourny (2001) sobre las empresas sociales, Tabla 2.16..

**Tabla 2.16. Características de las Empresas Sociales.**

Dimensión económica	Actividad continuada de producción y/o venta de bienes y/o servicios
	Nivel significativo de riesgo económico
	Alto grado de autonomía, no son administradas por autoridades públicas u otras organizaciones.
	Un monto mínimo de trabajo pagado.
Dimensión social	Puesta en marcha por un grupo de personas y gobernada por estas mismas.
	Ánimo explícito de beneficiar a la comunidad.
	Caracterizadas por una distribución del beneficio limitada.

Fuente: Defourny (2001).

Las empresas sociales cumplen con un sistema de toma de decisiones que no se basa en la propiedad del capital, y que la toma de decisiones se encuentra compartida, bajo un enfoque democrático.

La Economía Social y Solidaria, por su parte, está conformada por una serie de iniciativas orientadas a presentar una alternativa al sistema de prioridades en las que actualmente se manifiesta la economía neoliberal, bajo el argumento de que el modelo actual puede ser modificado por medio de la acción colectiva, la creación de pensamiento crítico y el desarrollo de prácticas alternativas (Askunze, 2007). En esta vía las empresas enmarcadas dentro de la Economía Solidaria, asumiendo la necesidad de obtener rentabilidad financiera, escapan del enfoque ligado exclusivamente a la maximización de beneficios y del modelo productivista asociado a la acumulación de capital (Askunze, 2007). Este enfoque convierte a las organizaciones en motores de obtención de beneficio social, que orientan su actividad hacia las personas y el mejoramiento de su calidad de vida.

La carta “Emprender por un mundo solidario”, propuesta como los principios característicos de la Economía Social y Solidaria, determina la vía mediante la cual las organizaciones realizan un aporte

a la sociedad. Esta constituye un esfuerzo por ubicar a la economía como un medio para el desarrollo personal y comunitario, un instrumento que contribuya a la calidad de vida de las personas y su entorno social, desde una perspectiva ética y humanista (Askunze, 2007). Bajo este enfoque cobran importancia fundamental las necesidades, capacidades y trabajo de las personas, estando estas por encima del capital y su acumulación. Lo anterior depende necesariamente de una serie de valores y ética, además de relaciones basadas en la cooperación y un enfoque orientado hacia lo local.

Del enfoque anteriormente descrito rescataremos el cambio de perspectiva en lo que respecta al fin y los medios de las organizaciones económicas, Figura 2.8. Mientras que en el caso de la economía convencional la búsqueda se orienta hacia la maximización del beneficio por medio de la utilización de recursos humanos y técnicos, en el caso de la Economía Social y Solidaria el objetivo apunta a incrementar la calidad de vida de las personas, mediante la utilización de la rentabilidad económica. En este enfoque se reconoce la necesidad de generar recursos financieros, pero convierte dicha tarea en una condición que posibilita mejorar la situación de las personas, y no un fin en sí mismo, poniendo a las organizaciones en una situación de bien común, orientada al desarrollo individual y colectivo.

**Figura 2.8. Sistema de prioridades económicas.**

	<b>Economía convencional</b>	<b>Economía Solidaria</b>
<b>Fin</b>	Maximizar el beneficio	La calidad de vida de las personas
<b>Medios</b>	Recursos humanos	Rentabilidad económica

Fuente: Askunze (2007)

Por su parte, el concepto de bien común se entiende como el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección (Argandoña, 1998). Bajo esta premisa, el nexo que existe entre las organizaciones económicas y el bien común radica fundamentalmente en que estas crean las condiciones que permiten a sus integrantes cumplir sus fines individuales, siendo la secuencia lógica en este sentido que el bien común es construido por los miembros de la organización, se materializa en la propia organización y es compartido por los miembros y otras personas relacionadas con esta (Argandoña, 1998).

En este sentido, y de la mano de los valores de las relaciones interhumanas relacionados con: la confianza, la cooperación, el aprecio, la co-determinación, la solidaridad y la acción de compartir, Felber (2012) propone el concepto Economía del Bien Común, el cual intenta plantear una alternativa a la Economía de Capital y la Economía Centralizada. Este constituye un esfuerzo por plantear un

enfoque distinto a la hora de establecer relaciones entre las empresas y la sociedad, donde estas debieran estar orientadas hacia la satisfacción del bien común, concretamente mediante acciones orientadas a maximizar el rendimiento social, ecológico, democrático y de justicia distributiva (Felber, 2012).

Felber (2012), en el marco de su propuesta, denominada Economía del Bien Común y relacionada con argumentos asociados al distributismo<sup>24</sup> como tercera vía económica, por autores tales como Chesterton o Belloc, propone para el análisis de la contribución que hacen las empresas, una herramienta denominada Balance del Bien Común. Dicha herramienta se sustenta en la medición de los rendimientos sociales, ecológicos, democráticos y de justicia distributiva, cuyo conjunto constituye, para el autor, el nuevo sentido de éxito empresarial. Con esto se busca plasmar de una manera comprensible el aporte que las organizaciones realizan a la sociedad. Lo anterior se lleva a cabo mediante la conformación de una matriz del bien común, en la que por un lado se consideran los grupos de contacto de la organización (o stakeholders), y por el otro los valores bajo los cuales el autor antes mencionado define bien común: Dignidad Humana, Solidaridad, Sostenibilidad Ecológica, Justicia Social y Participación democrática y transparencia, (Tabla A.4 del Anexo).

El Balance del Bien Común, como propuesta instrumental del concepto desarrollado por Felber, es una herramienta que permite calcular la contribución que distintos tipos de organizaciones realizan, sobre la base de un criterio distinto al económico, que permite un planteamiento más inclusivo a la hora de evaluar el desempeño de las empresas en lo que respecta a su contribución en lo social y medioambiental, tanto en el presente como para las generaciones futuras. De la herramienta rescataremos la asociación realizada entre *stakeholders*, valores fundamentales y actividades desarrolladas por la empresa, como una forma de evaluar el impacto de dichas actividades a favor del desarrollo de las personas.

Como se puede comprobar, existe evidencia desde distintas posturas del rol fundamental que pueden desempeñar las organizaciones económicas y sociales a la hora de analizar el desarrollo humano, ya sea desde una perspectiva asociada a la producción de bienes y servicios y oferta de puestos de trabajo, como desde otra postura, relacionada con el bien común, donde dichas organizaciones constituyen espacios donde las personas pueden acceder a una mejora en su bienestar, entendido este desde una perspectiva amplia. Esto justifica examinar la relación entre organizaciones económicas y sociedad, desde una mirada relacionada con el bienestar humano, con el fin de otorgar el valor correspondiente a los diferentes tipos de organizaciones económicas desde un esquema amplio en el cual se reconozcan sus diversos aportes.

---

<sup>24</sup> El distributismo, como planteamiento económico – político, plantea que la propiedad sobre los medios productivos debiera estar lo más ampliamente distribuida en la población. Se planteó como esquema alternativo al capitalismo, donde la propiedad se concentra en unas pocas personas, y al socialismo, donde la propiedad reside en el estado.

### 3.3.1. La Cooperativa en el desarrollo humano.

Ante un escenario más amplio de conceptos destaca el aporte que figuras económicas con las características de las cooperativas pueden realizar a la sociedad. Si bien la literatura tradicional de la teoría económica de la empresa señala una serie de fallos del modelo cooperativo, al considerar criterios más amplios de análisis se puede reconocer la contribución que este tipo de organizaciones desarrolla en el panorama económico (Marcuello y Nachar, 2013). Es así como las cooperativas suelen ser muy sensibles a sus responsabilidades sociales, donde si bien su preocupación principal se orienta al interés de sus miembros, su estructura descentralizada y democrática hace que estén muy vinculadas a la comunidad a la cual pertenecen. Por ello, los intereses de dicha comunidad van a estar más considerados en las decisiones de las cooperativas que en las empresas convencionales, donde el objetivo es la obtención de rentas de capital (Comisión Europea, 2001b) y se puede afirmar que las cooperativas han estado íntimamente vinculadas con la RSC (Youd-Thomas, 2005).

Las cooperativas cumplen con la premisa de plantear soluciones de diversa índole, ya sean estas de carácter económico, social y/o medioambiental, desde una perspectiva local, tomando en consideración los intereses y aspiraciones de personas pertenecientes a una misma comunidad. La inclusión de organizaciones diferentes a la empresa convencional hace pensar en dar el paso a un nivel superior en el estudio de la relación entre organizaciones y sociedad. Si bien para el caso de la empresa convencional se piensa en responsabilidad dado el impacto que ejercen sobre la sociedad, al abrir el espectro de análisis, hablaremos ya no de un “hacerse cargo” a partir de la actividad que es llevada a cabo y como es desarrollada, sino de una preferencia, una orientación hacia un enfoque social y medioambientalmente orientado.

En cuanto a las características de las cooperativas, la Comisión Europea (2002) señala que estas poseen tradición a la hora de aunar viabilidad económica y responsabilidad social, esto gracias a su gestión participativa y el diálogo que es capaz de generar entre *stakeholders*. Bajo esta mirada, el trabajo de Mozas y Puentes (2010) desarrolla un paralelo entre las Cooperativas y la responsabilidad social corporativa. En él señalan que éstas son las máximas exponentes de la RSC, ya que su comportamiento orientado hacia lo social y medioambiental se encuentra incluido dentro de los valores y principios cooperativos. En concreto, las autoras establecen que existe un inicio en la relación RSC – cooperativas a partir de los planteamientos de Owen, quien hizo referencia a que no existía una incompatibilidad entre un comportamiento responsable hacia los trabajadores y la obtención de beneficios (Mozas y Puentes, 2010). Posteriormente, realizan una comparación entre ambos conceptos teniendo en cuenta que las directrices generales de la RSC apuntan a: 1) un equilibrio económico, social y medioambiental, 2) el cumplimiento de la legislación, 3) la ética empresarial, 4) la satisfacción de *stakeholders*, y 4) la transparencia informativa, aspectos cubiertos dentro de los principios cooperativos. En concreto, las autoras a partir de la comparación entre los principios cooperativos y los principios de RSC de la OCDE, Tabla 2.17., la conclusión de que las

cooperativas son las máximas exponentes de RSC, y que contienen dentro de sí los atributos clasificados dentro de una orientación hacia lo social y medioambiental.

**Tabla 2.17. Principios de RSC versus Principios Cooperativos.**

<b>Principios de RSC según la OCDE</b>	<b>Principios Cooperativos vinculados</b>
1. Contribuir al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible.	P. de participación de los socios; P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas; P. de interés en la comunidad.
2. Respetar los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente.	P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de educación, formación e información; P. de interés en la comunidad.
3. Estimular la generación de capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local.	P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas; P. de interés en la comunidad.
4. Fomentar la formación del capital humano.	P. de educación, formación e información.
5. Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o reglamentario.	P. de la autonomía e independencia.
6. Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial.	P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de participación económica de los socios; P. de la autonomía e independencia.
7. Desarrollar y aplicar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.	P. de cooperación entre cooperativas; P. de interés en la comunidad.
8. Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas.	P. de educación, formación e información.
9. Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias.	P. de adhesión voluntaria y abierta; P. de gestión democrática; P. de educación, formación e información.
10. alentar, cuando sea factible, a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas, para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directrices.	P. de educación, formación e información; P. de cooperación entre cooperativas.
11. Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales.	P. de la autonomía e independencia.

Fuente: Mozas y Puentes (2010)

Para Max-Neef (1986), los recursos no convencionales constituyen una fuente de beneficios para las personas. En este sentido, argumenta que constituyen esta clase de recursos aquellos que se pierden en la medida que no se utilizan, por lo tanto no son escasos y también señala que las micro organizaciones promueven tanto recursos sociales como no convencionales, y que dentro de estos

últimos se encuentran la conciencia social, el tipo de cultura organizativa y capacidad de gestión, la creatividad popular, la energía solidaria y capacidad de ayuda mutua y la capacidad de dedicación y entrega. Bajo esta mirada, organizaciones como las cooperativas, y en general todas aquellas relacionadas con la Economía Social, constituyen una fuente generadora de recursos no convencionales, haciendo referencia al concepto de capital social para referirse a aspectos como la generación de colaboración, de confianza, de respeto y de solidaridad, constituyendo estas fuentes de satisfacción de necesidades humanas relacionadas a afectividad, creatividad, participación u ocio, las cuales no pueden ser satisfechas mediante bienes materiales (Jackson y Marks, 1996).

De todo lo anterior se concluye que las cooperativas pueden desempeñar un papel muy relevante en el avance de la promoción de organizaciones basadas en el desarrollo de los seres humanos, tanto a nivel presente como futuro. Las características organizativas de las cooperativas pueden permitir un cambio de enfoque y pensamiento dentro del panorama económico y son un ejemplo de que la actividad económica puede ser desarrollada mediante parámetros distintos a los considerados por las empresas capitalistas.

#### **4. Modelo de medición de la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible de los seres humanos.**

##### **4.1. Alcances generales.**

El trabajo desarrollado hasta el momento dentro de este capítulo ha consistido en el análisis del paradigma tradicional de estudio de la relación entre empresas, sociedad y medioambiente, la responsabilidad social corporativa, para luego presentar el enfoque de desarrollo humano, desde una perspectiva tradicional y otra alternativa, como esquema base para evaluar la contribución de las organizaciones económicas a la sociedad.

Dicha contribución ya no se evalúa en términos de actividades que son llevadas a cabo por parte de las organizaciones y que tienen impacto o repercusión en la sociedad y el medioambiente, sino que se evalúa la contribución de la propia existencia de dicha organización, la actividad que desarrolla, y cómo desarrolla la actividad que lleva a cabo. Este nuevo enfoque logra poner en valor las contribuciones que diversos tipos de entidades realizan más allá de la perspectiva de RSC. En este sentido, la diversidad de estructuras organizativas supone matices en la respuesta manifestada por las organizaciones hacia sus *stakeholders*, siendo determinantes de dicha respuesta la estructura de propiedad y de toma de decisiones de cada una de ellas. Esto hace relevante plantear un esquema de análisis que trabaje con independencia del tipo de estructura de propiedad y control de una organización en particular.

La gestión organizacional orientada hacia un desarrollo humano, entendido en su sentido amplio, orientado a la satisfacción de las necesidades y no solo en términos de consumo económico (Jackson y Marks, 1996) supone un proceso de búsqueda de aspectos comunes de desarrollo, una identificación de acciones que tienen directa repercusión en el bienestar de las personas y el medioambiente, tanto en el presente como en el futuro, que permita una valoración de dicha contribución.

Como resultado de todo lo anterior, debe surgir un proceso de revisión de los intereses comunes en concordancia con el desarrollo humano, lo cual se debiera traducir en aspectos como el desarrollo de productos o servicios mejorados, o procesos de negocios llevados a cabo con criterios más amplios a los económicos, lo que se sustenta en un cambio en el comportamiento organizacional, en el cual se asuma tanto a nivel de procesos como de cultura el rol que cumple una organización económica en el desarrollo de las personas.

Con lo anterior, y considerando los planteamientos correspondientes al concepto de desarrollo humano tradicional, el Desarrollo a Escala Humana (Max-Neef, 1986) y los conceptos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa, en este apartado se presenta un modelo de evaluación de la orientación de las organizaciones económicas al desarrollo de los seres humanos. Dicho modelo se plantea, en primer lugar, desde su versión general, la que su aplicación depende de la capacidad de acceso a información por parte de agentes internos de la organización. Posteriormente se propone una versión simplificada, la cual es posible ser aplicada siendo agente externo a la organización objeto de análisis, y específicamente utilizando como fuente de información las memorias anuales e informes de RSC.

A continuación se presenta una breve reseña metodológica sobre el análisis de contenido como técnica más apropiada para el modelo análisis propuesto. Posteriormente, se delimita la matriz general de orientación hacia el desarrollo humano, donde se definen y explican las dimensiones y aspectos que se evalúan dentro de esta. Por último, se define la matriz simplificada de orientación hacia el desarrollo humano, qué, como su nombre indica, consiste en una simplificación de la matriz general, con foco en su utilización considerando información obtenible por un agente externo a la organización económica bajo análisis

#### **4.2. El análisis de contenido como metodología de estudio en el campo de las Ciencias Sociales.**

Toda propuesta desde el punto de vista de la medición y evaluación debe contar con un sustento metodológico generalmente aceptado, el cual aporte validez y rigurosidad conceptual a dicha propuesta. Para el caso del modelo que se presenta, se considera como sustento metodológico de aplicación el análisis de contenido. A continuación se desarrolla una explicación general de la técnica, donde se atiende a su definición, sus principales características y la manera de utilizar dicha técnica



dentro de la presente propuesta.

#### **4.2.1. Definición.**

El análisis de contenido es una herramienta metodológica en el campo de las Ciencias Sociales, como una forma particular de análisis de documentos. Con esta técnica no se pretende analizar el estilo del texto, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases el objeto de atención (López, 2002).

Según Piñuel (2002) se denomina análisis de contenido al:

*“Conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medidas, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que pueden darse para su empleo posterior”.*

El análisis de contenido se sitúa dentro de la investigación descriptiva y plantea el descubrimiento de los componentes básicos de un fenómeno, extrayéndolo de un contenido dado, a través de un proceso caracterizado por el intento de rigor de medición (López, 2002).

Por su parte, Bardín (1996) considera que el análisis de contenido se convierte en un ejercicio de revelación de la expresión, donde interesa profundizar sobre los aspectos no aparentes, lo no explícito, de un mensaje. La técnica supone la aplicación de procedimientos estandarizados que objetiviza el análisis, convirtiendo en datos los contenidos de documentos para que puedan ser analizados y tratados de forma mecánica (López, 2002).

Según los objetivos de la investigación aplicada al tipo de formato de comunicación, el análisis de contenido puede adquirir el carácter de exploratorio, descriptivo y verificativo y/o explicativo (Piñuel, 2002). Para el autor, el objetivo de los análisis exploratorios es plantear una aproximación al diseño definitivo de una investigación en la que se piensa utilizar el análisis de contenido como metodología. Por su parte, los análisis descriptivos cumplen con el objetivo de identificación y catalogación de la realidad empírica de los textos, proponiendo categorías o clases de sus elementos. Finalmente, según el autor, los análisis verificativos y/o explicativos son los que permiten desarrollar inferencias sobre el origen, naturaleza, funcionamiento y efectos comunicativos.

#### 4.2.2. Principales características

Para Piñuel (2002) la aplicación del análisis de contenido incluirá necesariamente las siguientes etapas:

- Selección de la comunicación que será estudiada.
- Selección de las categorías que se utilizarán.
- Selección de las unidades de análisis.
- Selección del sistema de recuento o de medida.

Por su parte, Bardin (1996) plantea una serie de fases en la aplicación de la técnica en cuestión. En primer lugar se realiza un preanálisis, el cual tiene por objeto la operacionalización y sistematización de las ideas de partida, para así planificar un proceso de desarrollo de las tareas sucesivas, un plan de análisis. En esta etapa, la tareas fundamentales son la elección de documentos que serán sometidos a análisis, la formulación de objetivos y/o hipótesis, y la elaboración de los indicadores en los que se apoyará la investigación terminal (Bardin, 1996). Estas tres fases se encuentran vinculadas en forma dinámica, no cronológica necesariamente, configurando una organización de tareas no estructuradas.

Para el autor, la elección de los documentos supone, en primer lugar, una lectura superficial, en la cual se entra en contacto con los documentos, rescatando primeras impresiones y orientaciones. Luego, una segunda actividad estará determinada por la elección de los documentos, lo cual constituirá la conformación de un corpus, conjunto de documentos para ser sometidos a procedimientos analíticos, el cual debiera considerar las siguientes reglas:

- Regla de la exhaustividad: una vez determinado el corpus, no se puede dejar de tener en cuenta ninguno de los elementos contenidos en este.
- Regla de representatividad: una vez que el material se encuentra dispuesto, se puede llevar a cabo el análisis con una muestra.
- Regla de homogeneidad: Los documentos seleccionados deben ser homogéneos, obedeciendo a criterios de selección específicos y no presentar excesiva singularidad con respecto a los criterios de elección.
- Regla de pertinencia: los documentos elegidos deben ser adecuados como fuente de información, de acuerdo al objetivo planteado para el análisis.

Por su parte, la formulación de objetivos y/o hipótesis constituye la etapa en la que se propone una afirmación provisional que se pretende verificar, recurriendo a procedimientos de análisis. Asimismo, el objetivo será la intención general que se da a los resultados obtenidos (Bardin, 1996). Posteriormente, la señalización de índices y elaboración de indicadores supone la selección dentro del texto de los aspectos que serán revisados dentro de los documentos previamente seleccionados. Con esto, finalmente se llega a la preparación del material, fase en la cual se desarrolla una

preparación formal, o edición, de los contenidos para ser posteriormente analizados, con lo cual se cierra la etapa de pre-análisis.

En segundo lugar, se realiza el aprovechamiento del material, fase en la que se aplica el programa previamente planificado, en forma mecánica, con lo cual se desarrollan procesos de codificación, descomposición o enumeración de los contenidos, esto en función de los parámetros previamente establecidos. Finalmente, el tratamiento e interpretación de los resultados obtenidos supone la interpretación de los resultados de forma que permitan establecer cuadros de resultados, diagramas, etc., que sintetizan y ponen en manifiesto la información obtenida del análisis. Con esto, se puede desarrollar el proceso de inferencia, propio del análisis de contenido, ejercicio de deducción lógica en el que se interpretan los resultados obtenidos para así finalmente obtener respuestas en cuanto al fenómeno bajo análisis.

#### **4.2.3. La utilización de la técnica dentro de la presente propuesta.**

Para el caso de la presente propuesta, si bien no se aplica de manera completa cada uno de los pasos que constituyen el análisis de contenido en términos metodológicos, se recogen sus principales aspectos en cuanto a la aplicación del método científico a la revisión de contenidos publicados por una organización económica, para así contar con un rigor científico que disminuya la subjetividad asociada al procedimiento aplicado. En este sentido, esta técnica supone el análisis textual o visual como forma de recopilar la información, lo cual debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser sistemática, objetiva, replicable y válida (Monfort, 2011).

Con todo lo anterior, su utilización para la aplicación de la matriz de orientación hacia el desarrollo humano, que se presentará en el apartado siguiente, supone un ejercicio ubicado en el ámbito de lo exploratorio y descriptivo, pretendiendo descubrir la presencia de componentes básicos de un fenómeno dado, extrayéndolos de un contenido puntual. La técnica permite obtener relaciones objetivas entre la información entregada por una organización y los ítem que se busca identificar dentro del contenido de dicha información. Asimismo, supone el análisis de información desde un enfoque cualitativo, que permite obtener conclusiones diferentes a las que se desprenden del análisis cuantitativo clásico, aunque no permite entender en toda su extensión cuestiones y restricciones propias de las problemáticas de las disciplinas del ámbito social (López, 2002).

Las tareas o pasos que se seguirán en el análisis de una organización económica estarán determinadas por un protocolo del análisis de contenido, en el que se considerarán los siguientes pasos:

##### *Identificación del objeto o tema de análisis.*

- Determinación de la unidad de muestreo: En el caso de la matriz general se utilizará la información proporcionada por la organización económica, y en el caso de la matriz

simplificada las memorias anuales y de sostenibilidad.

- Determinación de la unidad de registro: Políticas e iniciativas contenidas dentro de los documentos, que constituyen información relacionada a la organización, la actividad que desarrolla y la manera en que desarrolla dicha actividad.
- Determinación de las reglas de codificación: La codificación de la información se basa en la clasificación de la información dentro de los diversos aspectos de cada ámbito de la matriz de análisis de contribución al desarrollo humano.

*Establecimiento de objetivos y/o hipótesis:*

Analizar la contribución de las cooperativas Rabobank y Arla Foods al desarrollo humano, por medio de la aplicación de la matriz de contribución al desarrollo humano a la información contenida dentro de la memoria anual y de sostenibilidad publicada por la entidad.

*Propuesta del modelo de análisis:*

Se analiza la relación que existe entre la existencia de una organización, la actividad que desarrolla, y la forma en que desarrolla dicha actividad, y el aporte que dichos tres ámbitos suponen en términos contribución al desarrollo de los seres humanos.

*Estructura del análisis de contenido (diseño de recogida de datos):*

El diseño para la recogida de datos se encuentra definido por la matriz de evaluación de la contribución al desarrollo humano en su versión simplificada.

*Inferencia y cálculo de indicadores:*

La información con respecto a la contribución al desarrollo humano se determinará mediante la presencia o ausencia de los ítems que serán evaluados dentro del texto previamente clasificado dentro de la matriz. Con esto se conseguirá establecer el grado de contribución al desarrollo humano, mediante la asignación de puntajes con base en la presencia o ausencia de los ítems de evaluación que se detallarán en apartados posteriores, en la explicación de la matriz y su forma de utilización.

Con dichas tareas se supone el aseguramiento de un nivel adecuado de fiabilidad y validez del procedimiento, al existir presencia de reproducibilidad, ya que la herramienta es aplicable en diferentes contextos, por diferentes revisores de la información y en distintos lugares. Lo anterior quiere decir que, a partir del desarrollo del análisis con base en el método científico, mediante herramientas y métodos formalizados, se pretende asegurar niveles razonables de un proceso sistemático, objetivo, replicable y válido.

### **4.3. La matriz general de orientación hacia el desarrollo humano.**

La matriz para determinar el nivel de orientación hacia el desarrollo humano supone un esfuerzo en aunar todos los aspectos a los que se debiera atender a la hora de analizar una organización en

términos de contribución al desarrollo de las personas desde una perspectiva amplia e inclusiva. En este sentido, los conceptos que se proponen se constituyen desde una perspectiva conceptual, donde el objetivo buscado es establecer la mayor cantidad de aspectos o términos que debieran ser agrupados y analizados en la determinación de los aportes de: 1) la existencia de una organización económica en particular, 2) una actividad específica desarrollada, y 3) el modo en que es desarrollada dicha actividad.

Una organización económica supone un sistema de interrelaciones del cual se pueden establecer diferentes ámbitos de análisis. Para el caso de la presente propuesta, la estructura de revisión en términos de contribución al desarrollo (en adelante la matriz) constará de tres ámbitos: 1) La organización, 2) La actividad, y 3) Desarrollo de la actividad. A su vez, cada uno de estos ámbitos se subdividirá en dimensiones y aspectos específicos. Con esto, la estructura que se plantea define respuestas a las siguientes preguntas: ¿por qué existe la organización?, ¿qué es lo que hace la organización?, y finalmente ¿de qué manera desarrolla la organización su actividad? Con esto, la aplicación en totalidad de la matriz que se presenta supone una propuesta de recopilación de aspectos de una organización económica que permitirán establecer una valoración tanto cuantitativa como cualitativa de su aporte a la sociedad.

#### 4.3.1. Matriz general. Ficha básica.

La ficha básica, como su nombre lo indica, constituye una síntesis de la organización a la que será aplicada la matriz. Dicha ficha resume los principales aspectos de interés de dicha organización, una especie de presentación donde se describe información de interés, con el fin de describir en términos básicos los principales aspectos relevantes de la organización. La Tabla 2.18 señala los aspectos agrupados dentro de la ficha básica de la organización.

**Tabla 2.18. Ficha Básica de la organización.**

<b>Información</b>	<b>Descripción</b>
Nombre de la Organización	Nombre completo de la organización
Tipo de propiedad	Estructura de propiedad o tipo de organización económica (empresa de capital, Cooperativa, asociación, sociedad laboral, fundación, etc.)
Fecha de creación	Fecha en la cual se constituyó la organización como es conocida actualmente.
Localización principal de la organización	Lugar donde se encuentra la central o matriz.
Productos o servicios prestados	Principales productos o servicios ofertados.
Clientes objetivo / Segmentos de servicio	Principales clientes objetivo o segmentos de servicio en los que se agrupan los productos ofertados por la organización.

Número de países en los que opera	Número de países en los que la organización se encuentra presente.
Número de propietarios / miembros	Número de personas que poseen la propiedad de la organización
Número de trabajadores	Número de personas que desempeñan labor remunerada dentro de la organización
Número de clientes	Cantidad de clientes con que cuenta la organización (cuando es aplicable)
Beneficio neto último año	Beneficio neto total obtenido por la organización en el último año.
Volumen de negocio último año	Volumen de negocio total obtenido por la organización en el último año.
Stakeholders considerados	Stakeholders declarados por la propia organización como relevantes.
Clasificación según sector de actividad	<p><b>Primario:</b> transformación de recursos naturales en productos primarios no elaborados (agricultura, ganadería, silvicultura, apicultura, acuicultura, pesca)</p> <p><b>Secundario:</b> transformación de materias primas en productos terminados o semielaborados (artesanía, industria, construcción, energía)</p> <p><b>Terciario:</b> servicios materiales no productivo de bienes (comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, administración pública y servicios públicos)</p>
Clasificación según ámbito de actuación	<p><b>Local:</b> Aquellas que operan dentro de una localidad determinada</p> <p><b>Nacional:</b> Aquellas que actúan dentro de un solo país</p> <p><b>Multinacional:</b> Aquellas que actúan en varios países</p> <p><b>Transnacional:</b> Aquellas establecidas en diferentes países no solo para vender y comprar, sino producir</p>
Clasificación según tamaño	<p><b>Microempresa:</b> 10 o menos trabajadores</p> <p><b>Pequeña empresa:</b> Entre 11 y 49 trabajadores</p> <p><b>Mediana empresa:</b> Entre 50 y 250 trabajadores</p> <p><b>Gran empresa:</b> Entre 250 y 1000 trabajadores</p>

Fuente: Elaboración propia.

Con esto, la ficha básica constituye una primera aproximación a la organización objeto de estudio, una carta de presentación que permita establecer información general sobre esta.

#### 4.3.2. Matriz general. Ámbito: La organización.

El ámbito La Organización cumple el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible en relación con la búsqueda de una respuesta a la razón de existencia de la organización, quienes la conforman y como se organizan y toma decisiones.

Este ámbito está compuesto por tres dimensiones: 1) Estratégica, 2) Organizacional y 3) Estructural. Cada una de ellas responde a argumentos relacionados con la razón de existencia y la forma en que se dan respuesta a los contextos de coordinación y motivación dentro de la organización económica bajo análisis. Todo lo anterior se estructura dentro de la matriz definida en la Tabla 2,19, donde el propósito fundamental es revisar todos los temas contenidos dentro de la información aportada por una organización para luego, en una reunión de toda esta información, se clasifiquen dentro de los diversos aspectos propuestos y se determine si se encuentran presentes los conceptos de desarrollo humano correspondientes a cada uno de dichos aspectos.

**Tabla 2.19. Dimensiones y aspectos considerados dentro del ámbito La organización.**

Ámbito	Dimensión	Aspecto		
La organización	Estratégica	Fundamento de creación		
		Misión		
		Visión		
		Valores, principios organizacionales y códigos de conducta		
		Objetivos estratégicos		
		Carta o declaración del máximo responsable de la organización		
		Política de compromiso con comunidad y medioambiente		
	Organizacional	Gobierno	Estructura de propiedad	
			Estructuras de toma de decisiones	
		Pertenenencia	Política de adhesión	
			Política de salida	
		Obtención y utilización de recursos	Métodos de financiamiento	
			Criterios de utilización de excedentes	
		Relaciones internas y con el entorno	Relaciones con otras organizaciones	
			Política de formación de miembros y/o trabajadores	
			Política de identificación de stakeholders	
			Mecanismos de comunicación interna	
	Estructural	Estructura organizacional		
		Mecanismos de control	Esquemas de incentivos	
			Esquemas de evaluación	

Fuente: Elaboración propia.

Con esto se pretende cumplir con la evaluación del aporte que implica en términos de desarrollo humano los argumentos que una organización económica entrega para el conjunto de temas considerados dentro de esta dimensión del ámbito “la organización”.

En concreto, para la dimensión estratégica, se han considerado todas las declaraciones o políticas que una organización económica expresa en términos de su fundamento de creación, la misión y visión que proponen, los valores, principios organizacionales y códigos de conducta que aplican

dentro de la organización, los objetivos estratégicos planteados, la carta o declaración del máximo responsable de la organización, como una manera de desprender del discurso de dicho responsable los aspectos considerados como relevantes para la dirección de la organización, y finalmente la política de compromiso con comunidades y medioambiente, donde la información que se clasifique dentro de este aspecto se relacionará con todas aquellas políticas asociadas a la relación entre la organización, la sociedad y el medioambiente.

Para la Dimensión Organizacional se ha considerado una simplificación del esquema de análisis del contexto de motivación y coordinación de una organización económica, planteamiento presentado en el capítulo I de la presente tesis doctoral. Con esto se busca identificar como aporta al desarrollo de las personas la manera en que se resuelven los problemas de coordinación y motivación propios de cualquier tipo de esquema organizacional considerado por algún grupo de personas. Los puntos descritos dentro de esta dimensión se proponen con el objetivo de determinar cómo los elementos asociados a coordinar y motivar dentro de organización permiten avanzar en términos de mejorar el bienestar de las personas que componen dicha organización.

La Dimensión Estructural hace referencia a aspectos específicos de la estructura bajo la cual se organizan y controlan los diversos componentes de la organización, ya sean recursos técnicos, físicos o humanos. Los temas a evaluar son 1) la estructura organizacional, atendiendo a los modelos de organización relacionados con estructuras lineales, funcionales, divisionales o matriciales; 2) Mecanismos de toma de decisión, donde la idea es identificar los principales órganos de gobierno con que cuenta una organización, para con esto poder determinar si la existencia de dichos organismos colaboran en el sentido de mejoras del bienestar; y 3) Mecanismos de control, donde atendiendo a los esquemas de incentivo y de evaluación se permita determinar si, por ejemplo, en una organización específica se prefiere el autocontrol y control mutuo, o existen mecanismos formales de vigilancia, donde surgiría una función específica de vigilancia, pudiendo llegar a existir en ciertos casos formas de control coercitivo. Con ello se pretende determinar de qué manera contribuye al desarrollo de las personas la manera en que se organiza el trabajo, los órganos de gobierno que se utilizan para tomar decisiones y los mecanismos de control considerados dentro de la gestión organizacional.

A continuación, el paso siguiente es plantear los ítems de evaluación, es decir, los conceptos que se identificarán dentro de la información recopilada para cada aspecto. Para el ámbito bajo análisis, los ítems de evaluación se relacionan con: 1) aspectos de desarrollo humano involucrados, 2) valores humanos involucrados, 3) *stakeholders* involucrados, 4) necesidades axiológicas involucradas y 5) necesidades existenciales involucradas. Los conceptos específicos a identificar para cada uno de los ítems de evaluación se muestran en la Tabla 2.20.



**Tabla 2.20. Conceptos específicos agrupados dentro de cada ítem de evaluación para el ámbito La Organización.**

<b>Ítem de evaluación</b>	<b>Conceptos asociados</b>
Aspectos de desarrollo humano involucrados	Bienestar social
	Bienestar económico
	Desarrollo sostenible
	Educación
	Democracia y transparencia
	Autonomía
	Desarrollo local
Valores humanos involucrados	Dignidad humana
	Solidaridad
	Justicia social
	Cooperación
	Respeto (a las personas o el medioambiente)
Stakeholders involucrados	Empleados
	Sindicatos
	Proveedores
	Gobiernos
	Propietarios
	Inversionistas
	Grupos políticos
	Consumidores
	Comunidades
Otras organizaciones	
Necesidades axiológicas involucradas	Subsistencia
	Protección
	Afecto
	Entendimiento
	Participación
	Ocio
	Creación
	Identidad
Libertad	
Necesidades existenciales satisfechas	Ser
	Tener
	Hacer
	Estar

Fuente: Elaboración propia.

Los conceptos agrupados dentro del ítem aspectos de desarrollo involucrados resultan del análisis desarrollado en el apartado correspondiente al concepto tradicional de desarrollo humano, dentro del

presente capítulo. Los aspectos propuestos dentro de este ítem son los considerados por diversas instituciones a nivel internacional en materia de derechos humanos. En este sentido, la Tabla 2.21 sintetiza las instituciones que promueven cada uno de los aspectos propuestos en el ítem en cuestión.

**Tabla 2.21. Aspectos de desarrollo humano promovidos por diversas instituciones a nivel internacional.**

<b>Aspecto</b>	<b>Instituciones</b>
Bienestar social	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Human Development Network Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) Unión Europea (EU) Europeaid Organización Internacional del Trabajo (OIT) Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)
Bienestar económico	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Banco Mundial Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) Unión Europea (EU) Europeaid Organización Internacional del Trabajo (OIT) Organización Mundial de Comercio (OMC) Fondo Monetario Internacional (FMI) Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)
Desarrollo sostenible	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) Unión Europea (EU) Organización Mundial de Comercio (OMC) Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)
Educación	Banco Mundial Human Development Network Unión Europea (EU) Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Democracia y transparencia	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
	Banco Mundial
	Unión Europea (EU)
	Europeaid
	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Autonomía	Organización Mundial de Comercio (OMC)
	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
	Unión Europea (EU)
Desarrollo local	Europeaid
	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
	Unión Europea (EU)
	Europeaid

Fuente: Elaboración propia.

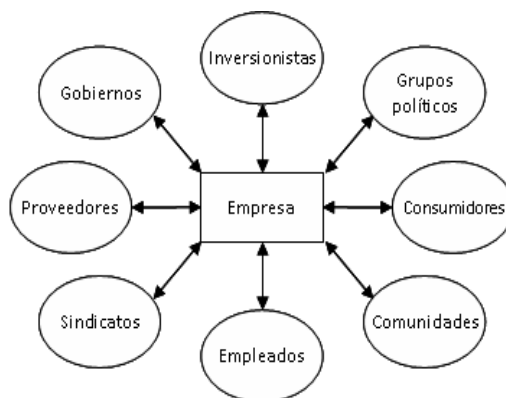
En concreto, los puntos relacionados con la autonomía y el desarrollo local, si bien no se encuentran presentes dentro de los discursos generales de las diversas instituciones mencionadas, son considerados dentro de la presente propuesta por que apuntan a la reducción de la dependencia de instituciones o estructuras ajenas al contexto de una comunidad en particular. Esto es, el desarrollo local supone la inclusión de las personas involucradas en un proceso de desarrollo (Max – Neef, 1986), además de la obtención de niveles de autonomía que permitan la inclusión de las personas en decisiones que afectan su propio bienestar (Max – Neef, 1986; Schumacher, 1973; Sen, 1998). Por su parte, para el caso de la autonomía, el trabajo del Alkire (2002), en el cual se sintetizan las dimensiones de desarrollo humano consideradas por diversos autores, constituye una fuente de verificación de que algunas de las distintas dimensiones consideradas por los diversos autores hacen referencia a la necesidad de autonomía. En particular, dentro del texto de Alkire (2002) se hace referencia a autores como Doyal y Gough, que consideran a la autonomía como necesidad básica de los seres humanos, a Schartz que apunta a la autodirección como aspecto básico con que las personas debieran contar para desarrollarse, o Narayan, quien propone a la libertad de elección y acción como una condición necesaria para el bienestar de los seres humanos.

Por su parte, el ítem asociado a los valores humanos involucrados, donde se consideran la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social, la cooperación y el respeto, provienen del replanteamiento de la matriz del bien común propuesta por Felber (2012) y donde se incluyen valores que son transmitidos a los diversos *stakeholders* de una organización. En este sentido, se han analizado cada uno de los valores propuestos por el autor, ejercicio en el cual se han mantenido inalterados la dignidad humana, solidaridad y justicia social, mientras que la sostenibilidad ecológica y democracia y transparencia fueron reemplazadas por el respeto y la cooperación respectivamente. En el primer caso, se considera que la sostenibilidad ecológica no constituye un valor humano como tal, sino que es una manifestación material asociada al respeto por el ecosistema. Por su parte, la democracia y transparencia se refiere a una manifestación social en la que distintas partes acuerdan elegir sobre diversos ámbitos que afectan al grupo, ante lo cual se ha optado por el valor de la cooperación al

consistir en la decisión concertada sobre algún tema en particular, donde dichos individuos tienen capacidad de opinión y negociación, y donde ante la ausencia del valor de la cooperación otra vía para la resolución de un conflicto o determinación de una decisión vendría dada por la obligación o coerción sobre un grupo de estos individuos.

En el caso de los *stakeholders* involucrados, el criterio utilizado se fundamenta en la consideración de la propuesta de Donaldson y Preston (1995), en cuanto a la proposición de un modelo de relaciones de las corporaciones basado en la teoría de *stakeholders*, esto en la Figura 2.9. Con esto, los *stakeholders* considerados dentro de la presente propuesta son los empleados, sindicatos, proveedores, gobiernos, grupos políticos consumidores, comunidades y organizaciones no gubernamentales.

**Figura 2.9. Modelo de relaciones de corporaciones basado en teoría de *stakeholders*.**



Fuente: Donaldson y Preston (1995)

El punto relacionado con otras organizaciones fue incluido dentro del ítem *stakeholders* considerados después de una simulación de aplicación de la matriz, donde se identificó que existía un grupo de agentes que establecían relaciones con la organización, que formando parte de la sociedad civil, no conformaban parte de ninguno de los grupos ya planteados. Con esto, se pretende reflejar la relación que una organización económica puede establecer con fundaciones, asociaciones, empresas o universidades, por ejemplo. Asimismo, se hace una diferenciación entre inversionistas y propietarios, ya que no en todas las organizaciones económicas la figura de propietario recae sobre un inversionista, sino solo en la empresa de capital. Así, se diferencian ambos grupos por que en ciertos tipos de organizaciones estas figuras pueden desempeñar roles diferenciados.

Finalmente, los ítems relacionados con necesidades axiológicas, donde se agrupan las necesidades de subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad; y las necesidades existenciales, donde se aborda la necesidad de ser, hacer, tener y estar, han sido obtenidas sin alteraciones del trabajo de Max-Neef (1986), en cuanto a su propuesta denominada desarrollo a escala humana.

El objetivo es que una vez clasificados los contenidos de la información proporcionada por una

organización económica dentro de los diferentes aspectos del ámbito la actividad, los ítems antes descritos deben ser identificados de modo lógico dentro del texto. Si esto ocurre, se puntúa con una unidad y en caso contrario no se puntúa. Por ejemplo, si el fundamento de creación de una organización guarda relación con el bienestar social, esto dentro del ítem aspectos de desarrollo humano involucrados, se puntúa, independiente de la cantidad de ocasiones en las que se hace referencia, implícita o explícitamente, a dicho aspecto. Con esto, cabe señalar que la matriz evalúa la presencia o ausencia de los puntos considerados en cada ítem, pero no la intensidad o frecuencia con la que se encuentra presente, ante lo cual solo se hace referencia a si se cumple o no un cierto ítem dentro del texto asociado a algún aspecto dentro de un ámbito específico.

#### 4.3.3. Matriz general. Ámbito: La actividad.

En el caso del análisis del ámbito correspondiente a la actividad desarrollada, el propósito es determinar la contribución que generan los productos o servicios principales desarrollados por una organización económica. El objetivo es establecer mediante una serie de criterios si la actividad que se desarrolla implica una aportación para la sociedad, y si es así, que tipo de contribución en términos de desarrollo humano.

Para lo anterior, la metodología consiste en identificar las principales áreas de negocio de la organización y sus productos o servicios ofertados y aplicar los siguientes ítems de evaluación: 1) Aspectos de desarrollo humano involucrados, 2) necesidades axiológicas involucradas, 3) necesidades existenciales involucradas, 4) Tipo de satisfactor desarrollado, 5) Stakeholders involucrados, 6) Stakeholders afectados y 7) Énfasis en economía local. Los conceptos específicos asociados a cada ítem de evaluación se detallan en la Tabla 2.22:

**Tabla 2.22. Conceptos agrupados dentro de cada ítem de evaluación para el ámbito La Actividad.**

Ítem de evaluación	Conceptos asociados
Aspectos de desarrollo humano involucrados	Bienestar social
	Bienestar económico
	Desarrollo sostenible
	Educación
	Democracia y transparencia
	Autonomía
	Desarrollo local
Necesidades axiológicas involucradas	Subsistencia
	Protección
	Afecto
	Entendimiento
	Participación

	Ocio
	Creación
	Identidad
	Libertad
Necesidades existenciales satisfechas	Ser
	Tener
	Hacer
	Estar
Tipo de satisfactor desarrollado	Violadores o destructores
	Pseudo-satisfactores
	Satisfactores inhibidores
	Satisfactores singulares
	Satisfactores sinérgicos
Stakeholders involucrados	Empleados
	Sindicatos
	Proveedores
	Gobiernos
	Propietarios
	Inversionistas
	Grupos políticos
	Consumidores
	Comunidades
	Otras organizaciones
Stakeholders afectados	Empleados
	Sindicatos
	Proveedores
	Gobiernos
	Propietarios
	Inversionistas
	Grupos políticos
	Consumidores
	Comunidades
	Otras organizaciones
Énfasis en economía local	Bajo
	Medio
	Alto

Mientras que los ítems sobre aspectos de desarrollo humano involucrados, necesidades axiológicas involucradas, necesidades existenciales involucradas y *stakeholders* involucrados ya fueron explicados en el apartado anterior, los ítems restantes atienden a las siguientes premisas.

En el caso del ítem tipo de satisfactor desarrollado, se recogen los argumentos expuestos por Max-Neef (1986) en cuanto a las clases de satisfactores que pueden estar presentes dentro de una

sociedad, y que han sido explicados en apartados anteriores del presente capítulo. Con este ítem se pretende valorar de alguna manera los efectos que tienen los bienes o servicios puestos a disposición de la sociedad.

Por su parte, el ítem *stakeholders* afectados hace alusión a los mismos aspectos expuestos para el ítem *stakeholders* involucrados, pero la diferencia entre ambos radica en la relación que existe entre la actividad desarrollada por una organización económica y los *stakeholders* de la misma. Mientras que en el caso de los *stakeholders* involucrados la premisa se fundamenta en que estos pueden ser receptores y/o partícipes de la generación de los productos o servicios de una organización, en el caso de los *stakeholders* afectados la idea es determinar si existe un impacto negativo a partir del desarrollo de dicho producto o servicio. Con esto se plantea que si bien una actividad económica puede significar un aporte para la sociedad o el medioambiente, también puede constituir una fuente de perjuicio para estos, aspecto el cual debe ser rescatado en el análisis que desarrolla una organización económica.

Finalmente, el ítem énfasis en el desarrollo local como forma de determinar si la actividad desarrollada se realiza desde la perspectiva de incentivar el desarrollo local, considerando las ideas propuestas por Max-Neef (1986) o Schumacher (1973). Con ello, se pretende determinar si se evitan prácticas como la deslocalización de empresas, ya que este fenómeno si bien supone un beneficio para las organizaciones económicas en términos de abaratamiento de costes de producción o legislaciones menos exigentes, tiene consecuencias para la economía local, en cuanto a la pérdida de puestos de trabajo, sobre todo en el ámbito rural, y la reducción del mercado local. Ante esto, se plantea que manifestar un énfasis alto en la economía local es una característica positiva, ya que incentiva el funcionamiento del mercado local.

De todo lo anterior, la idea fundamental es evaluar el aporte que significa en términos de desarrollo humano la presencia en la sociedad del bien o servicio desarrollado por una organización económica.

#### **4.3.4. Matriz general. Ámbito: Desarrollo de la actividad.**

A la hora de analizar la manera en que la organización desarrolla su actividad se han tenido en cuenta las aportaciones de la literatura académica en materia de RSC desde el punto de vista de su medición y divulgación. Concretamente, se ha optado por el modelo propuesto por Global Reporting Initiative, en lo que respecta a sus indicadores de divulgación de información económica, social y medioambiental, pero unificando algunos de sus indicadores dentro de un mismo concepto. Con esto, la matriz, para el caso del desarrollo de la actividad, se conforma en tres dimensiones. 1) Económica: los aspectos relacionados con el desempeño económico, presencia en el mercado e impacto económico indirecto. 2) Medioambiental: los aspectos relacionados con materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, vertidos y residuos, impactos medioambientales de productos y servicios, transporte, cumplimiento normativo y finalmente evaluación y medidas correctivas. 3) Social: los

aspectos asociados a las prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos y/o servicios.

En el caso de la dimensión económica, sintetizada en la Tabla 2.23, se agrupan todas aquellas iniciativas desarrolladas por una organización económica que tengan relación con el desempeño económico, presencia en el mercado e impacto económico indirecto. Concretamente, el desempeño económico hace referencia a las iniciativas asociadas a la distribución del valor generado, donde se consideran políticas relacionadas con compensación económica a empleados, iniciativas relacionadas con donaciones, iniciativas relacionadas con la distribución de excedentes, e iniciativas orientadas a desarrollar inversiones en la comunidad y el medioambiente, las cuales no necesariamente impactan en el negocio y sus operaciones. Asimismo, la obtención de recursos financieros incluye a los métodos para la obtención de recursos financieros, por fuente y condición de dependencia.

Por su parte, el aspecto presencia en el mercado contiene las iniciativas relacionadas con salarios, donde se considera información relacionada con iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial; consumo responsable, concepto en el que se incluyen la contratación de proveedores locales; contratación local, en el cual se agrupa la contratación local de trabajadores y políticas con respecto a la promoción de trabajadores locales.

Finalmente, el aspecto denominado impacto económico indirecto, y su concepto específico inversión en infraestructura y servicios, hacen referencia a las iniciativas relacionadas con inversiones destinadas al beneficio público.

**Tabla 2.23. Dimensiones y aspectos considerados dentro de la dimensión económica del ámbito Desarrollo de la Actividad.**

Ámbito	Dimensión	Aspecto	Concepto específico	
Desarrollo de la actividad	Económica	Desempeño económico	Distribución del valor generado	Políticas relacionadas con compensación económica a empleados
				Iniciativas relacionadas con donaciones
				Iniciativas relacionadas con la distribución de excedentes
				Iniciativas orientadas a desarrollar inversiones en la comunidad y el medioambiente
			Obtención de recursos financieros	Métodos para la obtención de recursos por fuente y condición de dependencia



	Presencia en el mercado	Salarios	Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial
		Consumo responsable	Iniciativas con respecto a la contratación de proveedores locales
		Contratación local	Iniciativas relacionadas con la contratación local de trabajadores
	Políticas con respecto a la promoción de trabajadores locales		
Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios	Inversiones destinadas a beneficio público	

Fuente: Elaboración propia a partir de GRI (2006)

Para la dimensión medioambiental se plantea un esquema. Tabla 2.24, que recoge las iniciativas desarrolladas por una organización económica sobre la reparación, protección o promoción del medioambiente. Los aspectos reunidos dentro de esta dimensión son: 1) materiales, donde el concepto que define el tipo de información agrupada es el uso eficiente de materiales; 2) energía, en el cual los conceptos específicos agrupados son la utilización de energías renovables y la reducción del consumo energético; 3) agua, aspecto en el que se reúnen conceptos relacionados con el uso eficiente del agua y las intervenciones de fuentes de agua; 4) biodiversidad, bajo el cual se agrupa información relacionada a la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad; 5) el aspecto emisiones, vertidos y residuos, en el cual los conceptos específicos agrupados se refieren a emisiones vertidos y/o residuos liberados al medioambiente y manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos; 6) impactos ambientales de productos y servicios, aspecto que reúne las iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos y servicios e iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil; 7) transporte, el cual hace referencia a información relacionada con el uso eficiente de transporte, 8) cumplimiento normativo, donde se agrupa información referente a multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento de normas medioambientales; y 9) evaluación y medidas correctivas, donde se hace referencia a medidas adoptadas en relación con incidentes asociados a la dimensión medioambiental

**Tabla 2.24. Dimensiones y aspectos considerados dentro de la dimensión medioambiental del ámbito Desarrollo de la Actividad.**

Ámbito	Dimensión	Aspecto	Concepto específico
Desarrollo de la actividad	Medioambiental	Materiales	Uso eficiente de materiales
		Energía	Utilización de energías renovables

			Reducción de consumo energético
		Agua	Uso eficiente del agua
			Intervenciones de fuentes de agua
		Biodiversidad	Conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad
		Emisiones, vertidos y residuos	Emisiones, vertidos y/o residuos liberados al medioambiente
			Manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos.
		Impactos ambientales de productos y servicios	Iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos o servicios
			Iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil
		Transporte	Uso eficiente de transporte
		Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento de normas medioambientales
		Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con la dimensión medioambiental

Fuente: Elaboración propia a partir de GRI (2006)

La dimensión social se caracteriza por reunir todos aquellos aspectos asociados a iniciativas de la organización económica analizada que hacen referencia a impactos dentro de la sociedad. En este sentido, la dimensión se divide en cuatro aspectos: prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos y servicios.

El aspecto relacionado con prácticas laborales y trabajo digno reúne seis conceptos concretos: 1) empleo, en el cual se agrupan iniciativas orientadas a mantener estabilidad laboral y beneficios sociales para empleados, 2) relaciones empresa trabajador, en el cual se reúnen iniciativas dirigidas al desarrollo de convenios colectivos e iniciativas orientadas a la participación del trabajador en la toma de decisiones, 3) Salud, seguridad y bienestar en el trabajo, donde se ubican iniciativas dedicadas a cubrir asuntos de salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, 4) formación y educación, concepto en el cual se ubican iniciativas orientadas a educación de trabajadores, a incrementar la empleabilidad laboral y evaluación del desempeño, 5) diversidad e igualdad de

oportunidades, donde se localizan iniciativas dirigidas a incrementar la diversidad en órganos de gobierno, a incrementar la diversidad en plantilla de trabajadores, y a mantener un equilibrio salarial entre mujeres, hombres, discapacitados, minorías, etc., y 6) evaluaciones y medidas correctivas, concepto en el que se señalan medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con el ítem prácticas laborales y trabajo digno.

Por su parte, el aspecto derechos humanos reúne los siguientes conceptos: 1) prácticas de inversión y abastecimiento, donde se incluyen las iniciativas relacionadas para evitar negociaciones e inversiones con terceras partes sobre abusos a los derechos humanos, 2) No discriminación, donde se ubican iniciativas relativas a evitar incidentes de discriminación, 3) libertad de asociación y convenios colectivos, en el cual se agrupan iniciativas orientadas a evitar ataques a libertad de asociación y convenios colectivos e iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes que violen libertad de asociación y convenios colectivos, 4) Explotación infantil, donde se agrupan las iniciativas dirigidas a evitar el maltrato infantil y a evitar relaciones con terceras partes vinculadas con la explotación infantil, 5) Trabajos forzados, agrupando iniciativas orientadas a evitar los trabajos forzados y promover el bienestar laboral, e iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes vinculadas con trabajos forzados, 6) prácticas de seguridad, concepto en el cual se reúnen las políticas adoptadas para evitar incidentes en materia de seguridad laboral y las dedicadas a la educación de trabajadores en seguridad laboral, 7) derechos de los indígenas, donde se reúne toda aquella información relacionada con iniciativas relativas a evitar conflictos con grupos indígenas y finalmente 8) evaluaciones y medidas correctivas, concepto donde se localizan las medidas adoptadas en relación con incidentes asociados con el ítem derechos humanos.

El aspecto denominado sociedad reúne conceptos relacionados con: 1) comunidades locales, en el cual se reúnen las iniciativas relacionadas con programas de desarrollo de la comunidad local e iniciativas orientadas a evitar impactos negativos en la comunidad local; 2) corrupción, donde son agrupadas políticas adoptadas en relación con evitar prácticas de corrupción, iniciativas orientadas a educación de trabajadores en temas de corrupción y medidas adoptadas en relación con incidentes de corrupción; 3) políticas públicas, concepto bajo el cual recaen iniciativas relativas con las contribuciones al desarrollo de políticas públicas; 4) comportamiento de competencia desleal, agrupando en este punto iniciativas relacionadas con evitar comportamientos de competencia desleal; 5) cumplimiento normativo, haciendo referencia a información sobre multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento de leyes y regulaciones, junto con sus acciones correctivas; y 6) evaluaciones y medidas correctivas, concepto en el cual se reúnen las medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con el aspecto denominado sociedad.

El siguiente y último aspecto, responsabilidad sobre productos y/o servicios, agrupa los conceptos relacionados con: 1) Salud y seguridad del cliente, donde se analizan las iniciativas sobre evaluación de productos o servicios con el fin de mejorar impactos en salud y seguridad del cliente; 2) Etiquetado de productos y servicios, donde se reúnen iniciativas adoptadas en relación con la calidad de la

información sobre productos y servicios, y políticas relacionadas con satisfacción del cliente; 3) comunicaciones de marketing, que agrupa iniciativas relacionadas con el cumplimiento de leyes o adhesión a estándares y códigos relacionados con comunicaciones de marketing, e iniciativas relacionadas con evitar incidentes asociados a comunicaciones de marketing; 4) cumplimiento normativo, asociado a multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento de leyes y regulaciones, junto con sus acciones correctivas; y finalmente 5) Evaluaciones y medidas correctivas, donde se agrupa la información asociada a medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con el aspecto de responsabilidad sobre productos y/o servicios. Todo lo anterior se sintetiza en la Tabla 2.25.

**Tabla 2.25. Dimensiones y aspectos considerados dentro de la dimensión social del ámbito Desarrollo de la Actividad.**

Ámbito	Dimensión	Aspecto	Concepto específico	
Desarrollo de la actividad	Social	Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Iniciativas orientadas a mantener estabilidad laboral
				Beneficios sociales para empleados
			Relaciones empresa - trabajador	Iniciativas orientadas a desarrollo de convenios colectivos
				Iniciativas orientadas a participación del trabajador en toma de decisiones
			Salud, seguridad y bienestar en el trabajo	Iniciativas orientadas a cubrir asuntos de salud, seguridad y bienestar de trabajadores
			Formación y educación	Iniciativas orientadas a educación de trabajadores
				Iniciativas orientadas a incrementar empleabilidad laboral
				Iniciativas de evaluación del desempeño
			Diversidad e igualdad de oportunidades	Iniciativas orientadas a incrementar la diversidad en órganos de gobierno
				Iniciativas orientadas a incrementar diversidad en plantilla de trabajadores
Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial entre mujeres, hombres, discapacitados, minorías, etc.				
Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem prácticas laborales y trabajo digno.			
Derechos humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento	Iniciativas relacionadas con evitar negociaciones e inversiones con terceras partes relacionadas con abusos a derechos humanos		

				Iniciativas orientadas a brindar educación en materia de derechos humanos
			No discriminación	Iniciativas orientadas a evitar incidentes de discriminación
			Libertad de asociación y convenios colectivos	Iniciativas orientadas a evitar ataques a libertad de asociación y convenios colectivos
				Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes que violen libertad de asociación y convenios colectivos
			Explotación infantil	Iniciativas orientadas a evitar el trabajo infantil
				Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con explotación infantil
			Trabajos forzados	Iniciativas orientadas a evitar los trabajos forzados y promover el bienestar laboral
				Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con trabajos forzados
			Prácticas de seguridad	Políticas adoptadas para evitar incidentes en materia de seguridad laboral
				Iniciativas adoptadas en materia de educación de trabajadores en seguridad laboral
			Derechos de los indígenas	Iniciativas orientadas a evitar conflictos con grupos indígenas
			Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem derechos humanos
		Sociedad	Comunidades locales	iniciativas relacionadas con programas de desarrollo de la comunidad local
				Iniciativas orientadas a evitar impactos negativos en la comunidad local
			Corrupción	Políticas adoptadas en relación con evitar prácticas de corrupción
				Iniciativas orientadas a educación de trabajadores en temas anti-corrupción
				Medidas adoptadas en relación con incidentes de corrupción
		Política pública	Iniciativas relacionadas con aportar al desarrollo de políticas públicas	

		Comportamiento de competencia desleal	iniciativas relacionadas con evitar comportamientos de competencia desleal
		Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones
		Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem sociedad
	Responsabilidad sobre productos y servicios	Salud seguridad y bienestar del cliente	Iniciativas relacionadas con evaluación de productos - servicios con el fin de mejorar impactos en salud y seguridad del cliente
		Etiquetado de productos y servicios	Iniciativas adoptadas en relación con la calidad de la información sobre productos y servicios
			Políticas relacionadas con satisfacción del cliente
		Comunicaciones de marketing	Iniciativas relacionadas con el cumplimiento de leyes o adhesión a estándares y códigos relacionados con comunicaciones de marketing
			Iniciativas relacionadas con evitar incidentes relacionados con comunicaciones de marketing
		Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones
		Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem responsabilidad sobre productos y servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de GRI (2006)

Por su parte, los ítems que se evalúan dentro de este ámbito de la matriz son los mismos aplicados en el ámbito La Actividad: aspectos de desarrollo humano involucrados, valores humanos involucrados, *stakeholders* involucrados, necesidades axiológicas abordadas, y finalmente, si la actividad se encuentra involucrada en la cadena de valor.

Mientras que todos los otros ítems han sido explicados en apartados anteriores, el que hace referencia a si la actividad o iniciativa se encuentra involucrada en la cadena de valor o no, tiene en cuenta que, con independencia de a que dimensión pertenezca dicha iniciativa, sea económica, social o medioambiental, puede existir una tendencia a desarrollar iniciativas de forma que constituyan un impacto positivo para la organización, pero que no se encuentren asociadas con el desarrollo de la actividad principal de la organización económica. Es decir, una empresa del sector minero puede tener un plan de responsabilidad social corporativa en el que plantee la construcción de colegios y

hospitales, lo cual tiene un impacto positivo tanto para la comunidad como la propia empresa, pero en ese mismo plan no se considera la no eliminación de desechos tóxicos propios de la actividad minera al medioambiente, lo cual tiene incidencia en la comunidad y el medioambiente. Con esto, el ítem busca visualizar si las actividades referidas a cómo es desarrollada la actividad de la organización se encuentran relacionadas con su cadena de valor o no.

#### **4.4. La matriz simplificada de orientación hacia el desarrollo humano.**

La dificultad de disponer de información desde fuentes directas de la entidad objeto de análisis supone un problema en términos de la verificación de la aportación de dicha entidad respecto de su contribución al desarrollo humano, ya que dificulta la aplicación de la matriz planteada en los apartados anteriores. Ante esto, a continuación se propone una simplificación de dicho modelo, que puede ser completada por parte de un agente externo a la organización utilizando como fuente de información las memorias anuales e informes de sostenibilidad publicado por dicha organización. En este sentido, las memorias anuales y de sostenibilidad constituyen una fuente relevante de información ya que son documentos de libre acceso que entregan información auditada y periódica sobre la organización económica que las confecciona. Asimismo, dichas memorias reúnen información sobre aspectos económicos, sociales y medioambientales de la gestión organizacional, en cuanto a sus actividades, productos y servicios.

Esta propuesta supone un cambio en el esquema lógico bajo el cual se aplica la matriz. Mientras que en su versión original el procedimiento consiste en que las diversas fuentes internas de la organización completan los diferentes puntos evaluados dentro de la matriz, para luego dicha información ser analizada por agentes externos, verificando la presencia de los diferentes aspectos de desarrollo humano considerados, en el caso de la versión simplificada son los propios agentes externos quienes, una vez revisada la memoria anual en su totalidad, identifica dentro del texto los diferentes puntos requeridos dentro de cada dimensión y recopila dentro de estos los aspectos del texto que hagan referencia a dichos puntos. Con esto, en términos generales, la diferencia fundamental de la aplicación de la matriz, en términos metodológicos, consiste en que, en el caso general, la propia organización completa los puntos requeridos dentro de la matriz, mientras que en el segundo caso, se revisa el contenido de la memoria y se vierten dentro de los puntos de las diferentes dimensiones de la matriz los aspectos de dicho texto que se refieren a los puntos específicos.

La aplicación de la matriz desde esta nueva perspectiva conduce a la identificación de la orientación al desarrollo humano del discurso de una organización económica a través de su memoria anual e informes de sostenibilidad. Con esto, la aplicación de la matriz en términos prácticos consiste en la clasificación del texto de la memoria anual y de sostenibilidad de una organización económica dentro de los diferentes conceptos planteados en cada ámbito, y posteriormente verificar de manera lógica la presencia de los puntos agrupados dentro de cada ítem de análisis. En este sentido, el método no

conduce a una cuantificación de la cantidad de iniciativas dentro de cada ítem, sino solo la presencia o ausencia de cada punto de dicho ítem dentro del texto en cuestión. De este modo, será posible decir que, por ejemplo, dentro del fundamento de creación, concepto asociado a la dimensión estratégica del ámbito la organización, el punto “bienestar social”, perteneciente al ítem “aspectos de desarrollo humano involucrados” se encuentra presente en el texto, caso en el cual puntuará con valor uno, independientemente de la cantidad de veces que se identifique dicho punto dentro del texto.

En cuanto a su estructura, la matriz simplificada sigue exactamente la misma estructura de la matriz general, pero se eliminan los conceptos sintetizados en la Tabla 2.26. Estos dejan de ser considerados dentro de la matriz debido a la dificultad de obtener información sobre estos aspectos desde fuentes indirectas de la organización.

**Tabla 2.26. Conceptos eliminados de la Matriz General.**

<b>Ámbito</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Aspecto</b>	<b>Concepto específico</b>	
La organización	Dimensión organizacional	Pertenencia a la organización	Política de adhesión	
			Política de salida	
		Obtención y utilización de recursos	Métodos de financiamiento	
			Criterios de utilización de excedentes	
	Dimensión estructural	Mecanismos de control	Esquemas de incentivos	
Esquemas de evaluación				
Desarrollo de la actividad	Dimensión económica	Desempeño económico	Obtención de recursos financieros	Métodos para la obtención de recursos por fuente y condición de dependencia

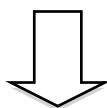
Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, otra de las modificaciones que sufre la matriz, específicamente en la dimensión económica del ámbito Desarrollo de la Actividad, es el nivel de desagregación de los aspectos agrupados dentro de la dimensión antes mencionada. Mientras que en la matriz general, cada aspecto se desglosa en conceptos específicos, en el caso de la matriz simplificada se consideran los últimos niveles de desagregación agrupados en el concepto inmediatamente anterior que los contiene, (Tabla 2.27).



**Tabla 2.27. Nivel de desagregación de los conceptos específicos de la dimensión económica del ámbito Desarrollo de la Actividad, para el caso de la matriz general y simplificada.**

<b>Matriz general</b>	<b>Dimensión económica</b>	Desempeño económico	Distribución de valor generado	Políticas relacionadas con compensación económica a empleados	
				Iniciativas relacionadas con donaciones	
				Iniciativas relacionadas con la distribución de excedentes	
				Iniciativas orientadas a desarrollar inversiones en la comunidad y el medioambiente	
		Presencia en el mercado	Salarios	Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial	
				Consumo responsable	Iniciativas con respecto a la contratación de proveedores locales
				Contratación local	Iniciativas relacionadas con la contratación local de trabajadores
		Políticas con respecto a la promoción de trabajadores locales.			
		Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios	Inversiones destinadas a beneficio público	



<b>Matriz simplificada</b>	<b>Dimensión económica</b>	Desempeño económico	Distribución de valor generado
		Presencia en el mercado	Salarios
			Consumo responsable
			Contratación local
		Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios

Fuente: Elaboración propia.

Una vez comentados los cambios en la estructura y funcionamiento de la matriz, tanto en su versión general como simplificada, a continuación se desarrollan los argumentos relacionados con el cálculo del índice de contribución al desarrollo humano.

#### 4.5. El indicador compuesto de la contribución al desarrollo humano.

La aplicación de la matriz supone un esfuerzo de clasificación y evaluación de la información que aporta una organización con respecto a su existencia, la actividad que desarrolla, y la forma en que desarrolla su actividad. Dicho esfuerzo se traduce en la identificación de una serie de ítems que guardan relación con el desarrollo humano desde una perspectiva amplia pero ajustada al rol de las organizaciones económicas dentro del contexto económico, social y medioambiental.

De la presencia de los ítems de desarrollo humano que se evalúan en la matriz, en los cuales se verifica presencia o ausencia de estos, es posible configurar un parámetro de medición, que establece una unidad de contribución al desarrollo humano. En este apartado se desarrolla una explicación para el cálculo de los índices de contribución al desarrollo humano para los ámbitos La Organización, La Actividad y Desarrollo de la Actividad.

En este sentido, para la confección de los indicadores de contribución al desarrollo humano se han seguido los criterios de relevancia, precisión, credibilidad, oportunidad, accesibilidad, interpretabilidad y coherencia, tal como propone el manual de construcción de indicadores compuestos (OECD, 2008), para describir las dimensiones de calidad que deben cumplir indicadores compuestos.

A continuación se detalla el cálculo de la puntuación para cada ítem considerado dentro de los tres ámbitos de la matriz, exponiendo los criterios particulares para ítems en los que no se utiliza la suma aritmética como forma de cálculo.

##### 4.5.1. Índice de contribución al desarrollo humano para el ámbito La Organización.

El cálculo del índice de contribución al desarrollo humano para el ámbito la organización supone la evaluación de las dimensiones del ámbito con respecto a los ítems que se resumen en la Tabla 2.28.

**Tabla 2.28. Puntaje máximo obtenible por cada ítem en el ámbito la organización.**

Ítem	Punto	Puntuación máxima
Aspectos de desarrollo humano involucrados (ADH)	Bienestar social	7 unidades
	Bienestar económico	
	Desarrollo sostenible	
	Democracia y	

	transparencia	
	Educación	
	Autonomía	
	Desarrollo local	
Valores humanos involucrados (VH)	Dignidad humana	5 unidades
	Solidaridad	
	Justicia social	
	Cooperación	
	Respeto	
Stakeholders involucrados (SI)	Empleados	10 unidades
	Sindicatos	
	Proveedores	
	Gobiernos	
	Propietarios	
	Inversionistas	
	Grupos políticos	
	Consumidores	
	Comunidades	
	Otras organizaciones	
Necesidades axiológicas involucradas (NAX)	Subsistencia	9 unidades
	Protección	
	Afecto	
	Entendimiento	
	Participación	
	Ocio	
	Creación	
	Identidad	
	Libertad	
Necesidades existenciales involucradas (NEX)	Ser	4 unidades
	Tener	
	Hacer	
	Estar	

Fuente: Elaboración propia

A lo que la expresión matemática para el cálculo del puntaje queda determinada de la siguiente forma:

$$\begin{aligned}
 \text{ICDH}_{\text{LO}} = & \text{Dimensión Estratégica} \quad [\text{ADH}_{\text{lo-e}} + \text{VH}_{\text{lo-e}} + \text{SI}_{\text{lo-e}} + \text{NAX}_{\text{lo-e}} + \text{NEX}_{\text{lo-e}}] \\
 & + \text{Dimensión Organizacional} \quad [\text{ADH}_{\text{lo-e}} + \text{VH}_{\text{lo-e}} + \text{SI}_{\text{lo-e}} + \text{NAX}_{\text{lo-e}} + \text{NEX}_{\text{lo-e}}] \\
 & + \text{Dimensión Estructural} \quad [\text{ADH}_{\text{lo-s}} + \text{VH}_{\text{lo-s}} + \text{SI}_{\text{lo-s}} + \text{NAX}_{\text{lo-s}} + \text{NEX}_{\text{lo-s}}]
 \end{aligned}$$

En este sentido, la Tabla 2.29 muestra la síntesis de resultados de asignación de puntuaciones en el máximo posible de obtener. Con esto, el límite obtenible en la dimensión Estratégica es de 245 unidades, en la dimensión Organizacional es de 350 puntos y en la dimensión Estructural es de 105 puntos, con lo cual el resultado final es de 700 unidades.

En el caso de la matriz simplificada, la eliminación de los conceptos indicados en el apartado anterior implica que la puntuación final obtenible dentro de este ámbito se reduce de 700 a 490 unidades.

**Tabla 2.29. Cálculo de la puntuación para el ámbito La Organización en el caso de puntuación máximo.**

			ADH	VH	SI	NAX	NEX	
Dimensión estratégica	Fundamento de creación		7	5	10	9	4	
	Misión		7	5	10	9	4	
	Visión		7	5	10	9	4	
	Valores, principios organizacionales y código de conducta		7	5	10	9	4	
	Objetivos estratégicos		7	5	10	9	4	
	Carta del máximo responsable		7	5	10	9	4	
	Política de compromiso con comunidad y medioambiente (política de RSC)		7	5	10	9	4	
<b>TOTAL</b>			49	35	70	63	28	245
Dimensión organizacional	Gobierno	Estructura de propiedad	7	5	10	9	4	
		Estructuras de toma de decisiones	7	5	10	9	4	
	Pertenenencia	Política de adhesión	7	5	10	9	4	
		Política de salida	7	5	10	9	4	
	Obtención y utilización de recursos	Métodos de financiamiento	7	5	10	9	4	
		Criterios de utilización de excedentes	7	5	10	9	4	
	Relaciones internas y con el entorno	Relaciones con otras organizaciones	7	5	10	9	4	
		Política de formación de miembros y/o trabajadores	7	5	10	9	4	
		Política de identificación y diálogo con <i>stakeholders</i>	7	5	10	9	4	
		Mecanismos de comunicación interna	7	5	10	9	4	
<b>TOTAL</b>			70	50	100	90	40	350
Dimensión estructural	Estructura organizacional		7	5	10	9	4	
	Mecanismos de control	Esquemas de incentivos	7	5	10	9	4	
		Esquemas de evaluación	7	5	10	9	4	
<b>TOTAL</b>			21	15	30	27	12	105
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>140</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>180</b>	<b>80</b>	<b>700</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.2. Índice de contribución al desarrollo humano para el ámbito La Actividad.

En el caso del ítem La Actividad, el criterio para el cálculo de la puntuación es el siguiente. Una vez identificadas todas las actividades desarrolladas por una organización, se suma la puntuación obtenida y se divide por el total de actividades. La razón para realizar esto se debe a que en este ámbito sólo cuenta la presencia o ausencia de los ítems, no la cantidad de veces que se encuentra presente, lo cual estaría definido por la cantidad de actividades desarrolladas, dado que si se realizase de esta forma el cálculo estaría condicionado a un criterio subjetivo, la cantidad de productos o servicios que el evaluador o la propia organización económica considera como principales.

Señalado esto, en la Tabla 2.30. se resumen los ítems que se evalúan en el ámbito La Actividad, junto con la puntuación máxima que se puede obtener.

**Tabla 2.30. Puntuación máximo obtenible por cada ítem en el ámbito la actividad.**

Ítem	Punto	Puntaje máximo
Aspectos de desarrollo humano involucrados (ADH)	Bienestar social	7 unidades, una por cada punto
	Bienestar económico	
	Desarrollo sostenible	
	Educación	
	Democracia y transparencia	
	Autonomía	
	Desarrollo local	
Necesidades axiológicas involucradas (NAX)	Subsistencia	9 unidades, una por cada punto
	Protección	
	Afecto	
	Entendimiento	
	Participación	
	Ocio	
	Creación	
	Identidad	
Necesidades existenciales involucradas (NEX)	Ser	4 unidades, una por cada punto
	Tener	
	Hacer	
	Estar	
Tipo de satisfactor desarrollado (TSD)	Violadores o destructores	0 unidades
	Pseudo-satisfactores	1 unidades
	Satisfactores	2 unidades

	inhibidores	
	Satisfactores singulares	3 unidades
	Satisfactores sinérgicos	4 unidades
Stakeholders involucrados (SI)	Empleados	
	Sindicatos	
	Proveedores	
	Gobiernos	
	Propietarios	10 unidades, una por
	Inversionistas	cada punto
	Grupos políticos	
	Consumidores	
	Comunidades	
	ONG	
Stakeholders afectados (SA)	Empleados	
	Sindicatos	
	Proveedores	
	Gobiernos	
	Propietarios	10 unidades, una por
	Inversionistas	cada punto (valor
	Grupos políticos	negativo)
	Consumidores	
	Comunidades	
	ONG	
Énfasis en economía local (EEL)	Bajo	0
	Medio	1
	Alto	2

Fuente: Elaboración propia.

En concreto, el ítem tipo de satisfactor desarrollado sigue un criterio diferente al resto. Particularmente, si un satisfactor adquiere la condición de violador o destructor, no recibe puntuación. Por su parte, si resulta categorizado como un pseudo-satisfactor la puntuación es uno, si es un satisfactor inhibitor, el valor es dos, si es identificado como satisfactor singular la puntuación es tres y, finalmente, si resulta ser un satisfactor sinérgico su puntuación es de cuatro unidades.

Asimismo, el ítem énfasis en economía local posee tres categorías: bajo, en este caso el valor asignado es cero; medio, con una valoración de uno; y finalmente alto, situación en la cual la puntuación asignada sería de dos unidades. Con esto se pretende determinar el grado en que la organización plantea su actividad en términos de constituir una aportación para la economía local, versus fenómenos como la fuga de capital y recursos desde una zona geográfica a otra, aspecto que va en directo perjuicio de la comunidad que pierde dichos recursos.

Con todo ello, la expresión matemática que determina el puntaje de contribución al desarrollo humano adquiere la siguiente forma:

$$ICDH_{LA} = ADH_{LA} + NAX_{la} + NEX_{la} + SI_{la} - SA_{la} + EEL_{la}$$

La Tabla 2.31 muestra la asignación de puntuaciones en el caso de que este sea el máximo. Debido a que el cálculo del índice dentro de ese ámbito se encuentra determinado por el promedio del valor obtenido para cada una de las actividades principales identificadas por la propia organización económica o por los evaluadores externos, según se esté aplicando la matriz general o su versión simplificada respectivamente, en dicha tabla se muestra el caso de la máxima puntuación para una actividad. Con esto, el valor máximo posible dentro de este ámbito es de 36 unidades.

**Tabla 2.31. Cálculo de la puntuación para el ámbito La Organización en el caso de puntuación máxima.**

	ADH	NAX	NEX	TSD	SI	SA	EEL	TOTAL
Actividades desarrolladas (productos o servicios principales)	7	9	4	4	10	0	2	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de utilización de la matriz simplificada este ámbito de análisis no sufre modificaciones, ante lo cual la máxima puntuación obtenible es el mismo que en el caso de la matriz general.

#### 4.5.3. Índice de contribución al desarrollo humano para el ámbito Desarrollo de la Actividad.

En el caso del desarrollo de la actividad, la premisa es cuantificar el grado en que los diversos ítems considerados dentro de un enfoque de desarrollo humano se encuentran presentes dentro de las diversas actividades o iniciativas que determinan la forma en que una organización económica lleva a cabo su actividad. Tabla 2.32.

**Tabla 2.32. Puntuación máxima obtenible por cada ítem en el ámbito la organización.**

Ítem	Punto	Puntaje máximo
Aspectos de desarrollo humano involucrados (ADH)	Bienestar social	7 unidades
	Bienestar económico	
	Desarrollo sostenible	
	Democracia y transparencia	
	Educación	
	Autonomía	
	Desarrollo local	



Valores humanos involucrados (VH)	Dignidad humana	5 unidades
	Solidaridad	
	Justicia social	
	Cooperación	
	Respeto	
Stakeholders involucrados (SI)	Empleados	10 unidades
	Sindicatos	
	Proveedores	
	Gobiernos	
	Propietarios	
	Inversionistas	
	Grupos políticos	
	Consumidores	
	Comunidades	
	ONG	
Necesidades axiológicas involucradas (NAX)	Subsistencia	9 unidades
	Protección	
	Afecto	
	Entendimiento	
	Participación	
	Ocio	
	Creación	
	Identidad	
	Libertad	
Necesidades existenciales involucradas (NEX)	Ser	4 unidades
	Tener	
	Hacer	
	Estar	
Actividad involucrada en cadena de valor (ACV)	Si	2 unidades
	No	1 unidades

Fuente: Elaboración propia

Considerando lo anterior, la expresión que determina la forma de calcular el puntaje de contribución al desarrollo humano en el ámbito Desarrollo de la Actividad es la siguiente:

$$\begin{aligned}
 \text{ICDH}_{DA} = & \text{Dimensión Económica} \quad [\text{ADH}_{da-e} + \text{VH}_{da-e} + \text{SI}_{da-e} + \text{NAX}_{da-e} + \text{NEX}_{da-e} + \text{ACV}_{da-e}] \\
 & + \text{Dimensión Medioambiental} \quad [\text{ADH}_{da-o} + \text{VH}_{da-o} + \text{SI}_{da-o} + \text{NAX}_{da-o} + \text{NEX}_{da-o} + \text{ACV}_{da-o}] \\
 & + \text{Dimensión Social} \quad [\text{ADH}_{da-s} + \text{VH}_{da-s} + \text{SI}_{da-s} + \text{NAX}_{da-s} + \text{NEX}_{da-s} + \text{ACV}_{da-s}]
 \end{aligned}$$

Por tanto, la puntuación máxima que se puede obtener dentro de este ámbito se encuentra sintetizada en la Tabla 2.33.

**Tabla 2.33. Cálculo de puntaje para el ámbito Desarrollo de la Actividad, en el caso de puntaje máximo.**

			ADH	VH	SI	NAX	NEX	ACV	
Dimensión económica	Desempeño económico	Distribución de valor generado	7	5	10	9	4	3	
		Obtención de recursos financieros	7	5	10	9	4	3	
	Presencia en el mercado	Salarios	7	5	10	9	4	3	
		Consumo responsable	7	5	10	9	4	3	
		Contratación local	7	5	10	9	4	3	
	Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios	7	5	10	9	4	3	
	<b>TOTAL</b>			42	30	60	54	24	18
Dimensión medioambiental	Materiales	Uso eficiente de materiales	7	5	10	9	4	3	
	Energía	Utilización de energías renovables	7	5	10	9	4	3	
		Reducción de consumo energético	7	5	10	9	4	3	
	Agua	Uso eficiente del agua	7	5	10	9	4	3	
		Intervención de fuentes de agua	7	5	10	9	4	3	
	Biodiversidad	Conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad	7	5	10	9	4	3	
	Emisiones, vertidos y residuos	Emisiones, vertidos y/o residuos liberados al medioambiente	7	5	10	9	4	3	
		Manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos	7	5	10	9	4	3	
	Impactos ambientales de productos y servicios	Iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos o servicios	7	5	10	9	4	3	
		Iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil	7	5	10	9	4	3	
	Transporte	Uso eficiente de transporte	7	5	10	9	4	3	
	Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento de normas medioambientales	7	5	10	9	4	3	
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con la dimensión medioambiental	7	5	10	9	4	3	
	<b>TOTAL</b>			91	65	130	117	52	39

Dimensión social	Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Iniciativas orientadas a mantener estabilidad laboral	7	5	10	9	4	3		
			Beneficios sociales para empleados	7	5	10	9	4	3		
		Relaciones empresa - trabajador	Iniciativas orientadas a desarrollo de convenios colectivos	7	5	10	9	4	3		
			Iniciativas orientadas a participación del trabajador en toma de decisiones	7	5	10	9	4	3		
		Salud, seguridad y bienestar en el trabajo	Iniciativas orientadas a cubrir asuntos de salud, seguridad y bienestar de trabajadores	7	5	10	9	4	3		
		Formación y educación	Iniciativas orientadas a educación de trabajadores	7	5	10	9	4	3		
			Iniciativas orientadas a incrementar empleabilidad laboral	7	5	10	9	4	3		
			Iniciativas de evaluación del desempeño	7	5	10	9	4	3		
		Diversidad e igualdad de oportunidades	Iniciativas orientadas a incrementar la diversidad en órganos de gobierno	7	5	10	9	4	3		
			Iniciativas orientadas a incrementar diversidad en plantilla de trabajadores	7	5	10	9	4	3		
			Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial entre hombres, mujeres, discapacitados, minorías, etc.	7	5	10	9	4	3		
		Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem prácticas laborales y trabajo digno	7	5	10	9	4	3		
		<b>TOTAL</b>			<b>84</b>	<b>60</b>	<b>120</b>	<b>108</b>	<b>48</b>	<b>36</b>	<b>456</b>
		Derechos humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento	Iniciativas relacionadas con evitar negociaciones e inversiones con terceras partes relacionadas con abusos a derechos humanos	7	5	10	9	4	3	
				Iniciativas orientadas a brindar educación en materia de derechos humanos	7	5	10	9	4	3	

	No discriminación	Iniciativas orientadas a evitar incidentes de discriminación	7	5	10	9	4	3		
	Libertad de asociación y convenios colectivos	Iniciativas orientadas a evitar ataques a libertad de asociación y convenios colectivos	7	5	10	9	4	3		
		Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes que violen libertad de asociación y convenios colectivos	7	5	10	9	4	3		
	Explotación infantil	Iniciativas orientadas a evitar el trabajo infantil	7	5	10	9	4	3		
		Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con explotación infantil	7	5	10	9	4	3		
	Trabajos forzados	Iniciativas orientadas a evitar los trabajos forzados y promover el bienestar laboral	7	5	10	9	4	3		
		Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con trabajos forzados	7	5	10	9	4	3		
	Prácticas de seguridad	Políticas adoptadas para evitar incidentes en materia de seguridad laboral	7	5	10	9	4	3		
		Iniciativas adoptadas en materia de educación de trabajadores en seguridad laboral	7	5	10	9	4	3		
	Derechos de los indígenas	Iniciativas orientadas a evitar conflictos con grupos indígenas	7	5	10	9	4	3		
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem derechos humanos	7	5	10	9	4	3		
			<b>TOTAL</b>	91	65	130	117	52	39	494
Sociedad	Comunidades locales	Iniciativas relacionadas con programas de desarrollo de la comunidad local	7	5	10	9	4	3		
		Iniciativas orientadas a evitar impactos negativos en la comunidad local	7	5	10	9	4	3		

		Políticas adoptadas en relación con evitar prácticas de corrupción	7	5	10	9	4	3	
	Corrupción	Iniciativas orientadas a educación de trabajadores en temas anti-corrupción	7	5	10	9	4	3	
		Medidas adoptadas en relación con incidentes de corrupción	7	5	10	9	4	3	
	Política pública	Iniciativas relacionadas con aportar al desarrollo de políticas públicas	7	5	10	9	4	3	
	Comportamiento de competencia desleal	Iniciativas relacionadas con evitar comportamientos de competencia desleal	7	5	10	9	4	3	
	Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones	7	5	10	9	4	3	
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem sociedad	7	5	10	9	4	3	
		<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>45</b>	<b>90</b>	<b>81</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>342</b>
Responsabilidad sobre productos y/o servicios	Salud y seguridad del cliente	Iniciativas relacionadas con evaluación de productos - servicios con el fin de mejorar impactos en salud y seguridad del cliente	7	5	10	9	4	3	
	Etiquetado de productos y servicios	Iniciativas adoptadas en relación con la calidad de la información sobre productos y servicios	7	5	10	9	4	3	
		Políticas relacionadas con satisfacción del cliente	7	5	10	9	4	3	
	Comunicaciones de marketing	Iniciativas relacionadas con el cumplimiento de leyes o adhesión a estándares y códigos relacionados con comunicaciones de marketing	7	5	10	9	4	3	
		Iniciativas relacionadas con evitar incidentes relacionados con comunicaciones de marketing	7	5	10	9	4	3	
	Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento	7	5	10	9	4	3	

	leyes y regulaciones							
Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem responsabilidad sobre productos y servicios	7	5	10	9	4	3	
	<b>TOTAL</b>	49	35	70	63	28	21	266
	<b>TOTAL GENERAL</b>	287	205	410	369	164	123	1558

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que la puntuación máxima dentro del ámbito Desarrollo de la actividad se encuentra determinada por el máximo de combinaciones de ítems y conceptos de desarrollo humano hay que tener en cuenta que este valor final difícilmente va ser obtenido por las organizaciones económicas en la actualidad. Esto es, la puntuación máxima se plantea como un ideal. Considerando lo anterior, se han determinado tres tramos de puntuaciones, con el objetivo de plantear un análisis en el cual se pueda establecer una comparabilidad objetiva del valor obtenido por una organización en particular. La tabla 2.34 resume los tramos en los que se pueden ubicar los puntajes obtenidos para las dimensiones económica, medioambiental y social.

**Tabla 2.34. Tramos de puntaje para las dimensiones del ámbito Desarrollo de la actividad.**

	<b>Tramo I</b>	<b>Tramo II</b>	<b>Tramo III</b>
Dimensión económica	0 – 60	61 - 120	121 - 190
Dimensión medioambiental	0 – 160	161 – 320	321 – 494
Dimensión social	0 - 500	501 – 1.000	1.001 – 1.558
<b>TOTAL</b>	0 – 720	721 – 1.440	1.441 – 2.242

Fuente: Elaboración propia.

El tramo I constituye aquél en el que estarán ubicadas la mayoría de las organizaciones económicas, y por tanto se considera a este como el tramo normal. El tramo II supone un concepto de organización sobresaliente, en el que se consigue conjugar el desarrollo de actividades económicas con una existencia y funcionamiento fuertemente orientada hacia el desarrollo humano. Finalmente, el III constituye un tramo de puntaje ideal, complejo de alcanzar, pero en el que una organización existiría y desarrollaría su actividad en pro de los intereses y necesidades de los seres humanos en un sentido amplio, abarcando todas las dimensiones de su desarrollo en todos sus ámbitos.

Esta propuesta se enmarca en la línea de argumentos relacionados a que el desarrollo humano como tal supone un ideal inalcanzable, pero al que se debe dirigir si se pretende conformar una estructura social en la que los individuos cuenten con la capacidad real de satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Con todo esto, se entenderá la existencia de tres tramos de puntaje, normal, sobresaliente e ideal, y el puntaje que obtenga la organización analizada será evaluado en comparación con el máximo planteado para el tramo en el que se ubique su puntaje.

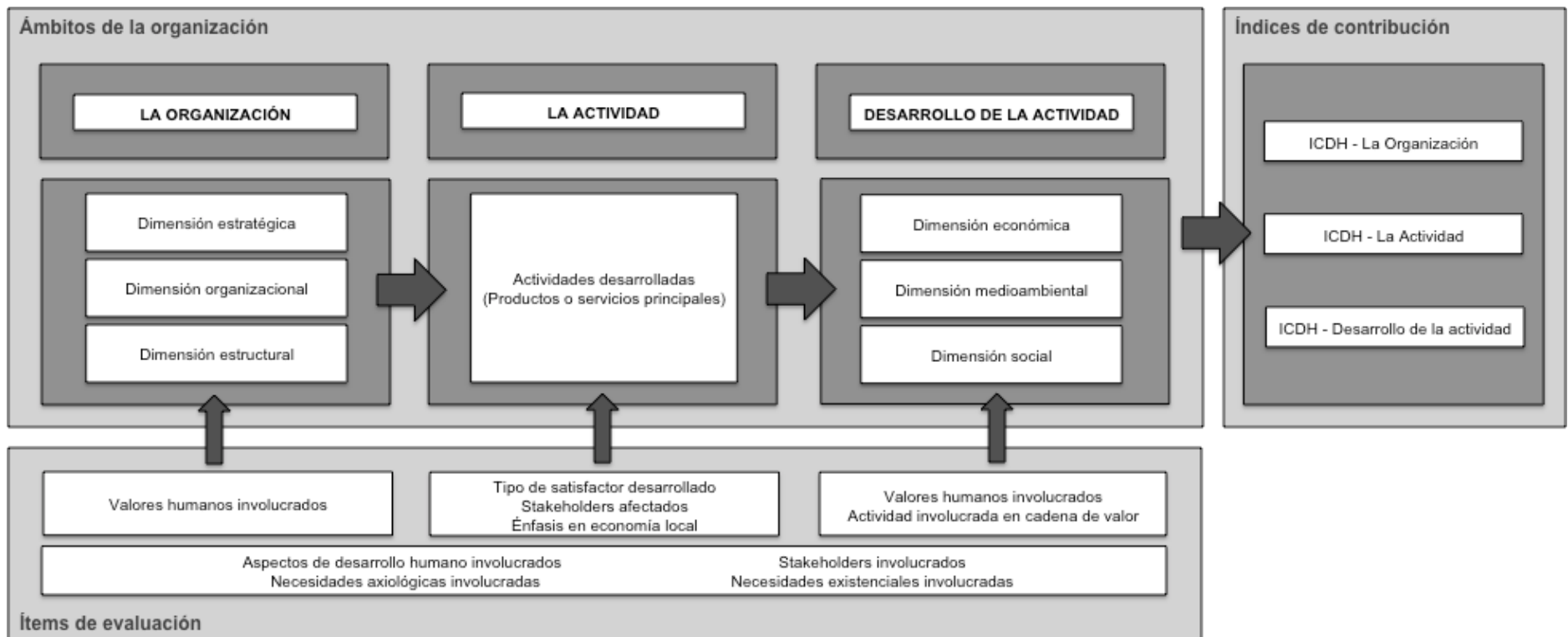
Para finalizar, en el caso de la matriz simplificada, al eliminar algunos de los conceptos de evaluación, el puntaje lógicamente varía. El resultado máximo de la dimensión económica se reduce a 190 unidades y el resto de dimensiones, social y medioambiental, se mantienen inalteradas.

En la figura 2.10 se plantea el esquema final de la matriz, en el cual se define la relación existente entre los ámbitos de la organización, los ítems de evaluación y los índices de contribución. Con esto,

se propone la relación lógica en la cual los índices de contribución permiten visualizar los ítems de evaluación de la contribución al desarrollo humano que son abordados en los ámbitos de la organización.



Figura 2.10. Esquema final de la matriz de evaluación de la contribución al desarrollo humano.



Fuente: Elaboración propia

## 5. Conclusiones

Determinar la contribución económica, medioambiental y social que realizan los diversos tipos de organizaciones económicas conlleva una serie de implicaciones, tanto a nivel social, en el ámbito de las políticas públicas, como desde el análisis de la gestión organizacional.

La RSC adolece, en su sentido práctico, de una orientación hacia el bienestar de los seres humanos. Esto quiere decir que si bien en términos teóricos el concepto ha sido analizado conjugando la actividad empresarial con evitar impactos negativos en la sociedad y el medioambiente, en la realidad el concepto se ha transformado en una herramienta estratégica, bajo la cual se desarrollan actividades con impacto en la sociedad y el medioambiente solo en el caso en que signifiquen un rendimiento positivo para la empresa. Con esto, bajo RSC no se cuestiona la propia existencia de una organización, ni la actividad que desarrolla, optando por analizar si se realizan actividades o iniciativas con impacto en la sociedad y el medioambiente.

El desarrollo humano, por su parte, promueve un enfoque centrado en las personas, donde destaca brindar la capacidad de poder dar respuesta a necesidades y aspiraciones. El análisis de organizaciones económicas bajo este enfoque plantea una mirada orientada hacia el bienestar de las personas en el presente y el futuro. Dicho bienestar supone la reunión de la mirada clásica, relacionada con la creación de puestos de trabajo, productos y/o servicios, y de una mirada alternativa, relacionada con la satisfacción no solo de necesidades materiales, sino también de aspiraciones sociales y culturales. La evaluación de organizaciones económicas con respecto a la contribución que hacen a la sociedad y el medioambiente, mediante el análisis de la organización, su actividad, y la forma en que desarrolla dicha actividad, permite obtener conclusiones claras y precisas en cuanto al rol que cumplen y la importancia que tienen dentro de la comunidad. Desde una perspectiva social, conocer el rol que una organización desempeña dentro del contexto social al cual pertenece contribuye a la puesta en valor de su existencia y tarea, estableciendo una relación causa-efecto amplia en la interacción entre organizaciones y sociedad. Esto implica que las personas, ya sean participantes de dicha organización, o sean parte del entorno al cual pertenece esta última, se vean directa o indirectamente afectados por su presencia y forma de actuar.

Con esto, el presente capítulo cumple con plantear una mirada alternativa en el análisis de la relación entre organizaciones económicas y sociedad. Para ello, en primer lugar, se han determinado las desventajas asociadas a la RSC, para luego dar paso al análisis del desarrollo humano y como se vincula con las organizaciones económicas, y en particular con las cooperativas como unidad básica de análisis. Con esto, se construye una matriz de análisis de la contribución de las organizaciones económicas al desarrollo humano, determinado por tres ámbitos de análisis: 1) La organización, donde el foco de atención está puesto en las declaraciones asociadas a sus estrategias, la manera en que se organiza y como se estructura; 2) La actividad, ámbito en el cual se analizan los productos o

servicios ofertados a la sociedad; y 3) Desarrollo de la actividad, donde se reúnen y analizan todas aquellas declaraciones relacionadas con la manera en que es llevada a cabo la actividad de una organización. Esto logra poner en valor el rol que una organización económica tiene dentro de la sociedad, destacando el impacto positivo que tiene su existencia en el desarrollo de los seres humanos.

Desde un enfoque relacionado con el desarrollo de políticas públicas, y específicamente en la promoción de iniciativas privadas, sean éstas o no empresariales, contar con esquemas de valoración de la aportación económica, social, y medioambiental contribuye a poder promover iniciativas que tengan el mayor impacto positivo posible dentro de la población. Esto implica que los recursos públicos serían destinados conforme criterios amplios de desarrollo social y económico, en los cuales se consideren tanto aspectos cualitativos como cuantitativos de la contribución desarrollada por una organización en particular. Esto conlleva el apoyo de cierto tipo de iniciativas, la promoción de enfoques en los que las personas son consideradas como partícipes y receptoras de su propio bienestar. En esta línea, diversos países y la propia Unión Europea están realizando iniciativas dirigidas a la valoración del impacto social (*Social Business Initiative*, Unión Europea, 2012) y en otros casos se denomina medición del valor social de las organizaciones (*Social Value Act*, 2011 en Reino Unido) con el objetivo de cuantificar el efecto de organizaciones concretas como son las empresas sociales en Europa o las organizaciones en general en el caso de Reino Unido.

Desde un punto de vista asociado a la gestión de organizaciones, contar con un esquema amplio del rol que desempeñan económica y socialmente, donde se establezcan las dimensiones en las cuales se valora su existencia y actividad desarrollada, permite establecer de manera formal esquemas bajo los cuales gestionar personas y recursos con una mirada orientada al bien común y el desarrollo humano sostenible. Esto conlleva, junto con el aporte a la sociedad, una serie de ventajas estratégicas, relacionadas con la obtención de activos intangibles, como el incremento en la reputación, o el desarrollo de confianza, los cuales tienen un impacto positivo en el desempeño económico de una organización. Asimismo, contar con un instrumental metodológico riguroso permite la adecuada consecución de los objetivos propuestos en materia de análisis del impacto de las organizaciones económicas en la sociedad. En este sentido, el desarrollo de la matriz de evaluación de la contribución al desarrollo humano y su aplicación basada en la metodología propuesta por el análisis de contenido supone un avance conceptual en lo que se refiere a la revisión de la relación entre organizaciones económicas y sociedad. Asimismo, la adopción de criterios y metodologías generalmente aceptadas en campos de las ciencias sociales supone otorgar un nivel de robustez y fiabilidad adecuado a la herramienta propuesta.

En cuanto a alcances y mejoras de lo propuesto dentro del capítulo, destacar los siguientes aspectos. Tanto para la versión general como la simplificada de la matriz propuesta, existen una serie de errores posibles de cometer, los cuales deben ser minimizados en el mayor grado posible para así asegurar un nivel de fiabilidad aceptable a los resultados obtenidos. En primer lugar, se puede

cometer un error relacionado a la clasificación de la información aportada por la organización en más de algún concepto, lo cual generaría la obtención de un puntaje superior al realmente obtenido. Ante esto, es necesaria la verificación de presencia de ítems por al menos un par de evaluadores, lo cual además de reducir la subjetividad asociada al criterio evaluador, permitirá la verificación de si la clasificación ha sido correctamente realizada y que no exista duplicidad de información dentro de los diferentes conceptos de cada ámbito.

Asimismo, otro error se asocia a la asignación de presencia de puntos de un ítem dentro de un concepto específico. En este sentido, es posible cometer dos tipos de errores, tipo uno y tipo dos, donde el primero hace referencia a puntuar la presencia de algún punto de un ítem cuando realmente no se encuentra presente dentro del contenido del concepto, y el segundo apunta a que, estando presente un punto de un ítem dentro de algún concepto, no sea puntuado. En este sentido, lo esperable, siguiendo un criterio conservador, sería preferir cometer el error tipo dos, ya que el resultado y la puntuación estarían infravalorados, lo cual es preferible a obtener resultados sobrevaluados, los cuales inducirían a error en la valoración y preferencia por uno u otro tipo de organización.

Futuras líneas de investigación se orientan hacia la determinación de qué clase de aportes son los que se debieran esperar dependiendo de tipo de organización económica y sector económico en el que se encuentra involucrado. Asimismo, se debe avanzar en el perfeccionamiento de la aplicación de la matriz de contribución al desarrollo humano, tanto en lo que respecta a sus dimensiones de análisis, como en los métodos bajo los que se calculan los puntajes asociados a cada ámbito de la mencionada matriz. Junto con eso, el ejercicio constante de aplicación de la matriz a una muestra de organizaciones económicas permitiría analizar la evolución de los factores a los que estas otorgan importancia en materia de desarrollo humano.

Con todo lo anterior, poner en valor el rol que cumplen las organizaciones económicas, así como también el impacto que tienen en la sociedad y el medioambiente, supone un esfuerzo que, en el caso de la presente tesis, debiera enfocarse en el desarrollo económico, social y cultural de los seres humanos, centrándose en analizar la forma en que se llevan a cabo las relaciones tanto a nivel individual como grupal, considerando el bienestar de las generaciones presentes y futuras, enfoque que se ha querido plantear en este estudio.

## 6. Referencias.

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas –AECA– (2004). “Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa”. Documento nº 1, Serie Responsabilidad Social Corporativa. AECA, Madrid.
- Alkire, S. (2002). “Dimensions of Human Development”. *World Development* 30 (2), pp. 181 – 205.
- Argandoña, A. (1998). “La teoría de stakeholders y el bien común”. Documento de investigación nº 355, División de investigación IESE, Universidad de Navarra.
- Askunze, Carlos. (2007) “Economía Solidaria”. Publicado en: G. Celorio y A. López De Muniain (Coords.): Diccionario de Educación para el desarrollo. Ed. Hegoa, Bilbao, 2007. Pp. 107-113.
- Bardin, L. (1996). “Análisis de Contenido”. Madrid: Ediciones Akal.
- Belhouari, A., Buendía, I., Lapointe, M. y Treblay, B. (2005). “La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y cooperativa* 53, pp. 191 – 208.
- Bowen, H. (1953). “Social Responsibilities of the Businessman”. Harper & Row, New York.
- Bowles, S. y Gintis, H. (2006). “Homo Economicus and Zoon Politikon”, en Goodin y Tilly (eds.), *The Oxford Handbook of Conte*
- Brest, P. (2005). “In Defense of Strategic Philanthropy”. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 132-140.
- Brummer, J. (1991). “Corporate Responsibility and Legitimacy”. Greenwood Press, New York.
- Comisión Mundial para el Medio Ambiente y Desarrollo, de las Naciones Unidas (1987). “Nuestro Futuro Común”. Informe Bruntland.
- Burdín, G. y Dean, A. (2012). “Revisiting the objectives of worker-managed firms: An empirical assessment”. *Economic Systems* 36(1), pp. 158 – 171.
- Carroll, A. (1979). “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”. *Academy of Management Review* 4 (4), 497-507.
- Carroll, A. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. *Business Horizons* 34 (4), 39-48.

- Carroll, A. (1998). "The Four Faces of Corporate Citizenship". *Business & Society Review* 100 (1), 1-6.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N. y Tencati, A. (2008). "The Missing Link Between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products". *Journal of Business Ethics* 84(1), 1-15.
- Castelo M. y Lima, L. (2006). "Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives". *Journal of Business Ethics* 69 (2), 111-132.
- Castelo M. y Lima, L. (2008). "Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies". *Journal of Business Ethics* 83 (4), 685-701.
- Cetindamar, D. y Hussoy, K. (2007). "Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact". *Journal of Business Ethics* 76 (2), 163-176.
- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). (2002). "Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible". Bruselas: CCE, 2002.
- Cruz, I., Stahel, A. y Max-Neef, M. (2009). "Towards a systemic development approach: Building on the Human-Scale Development paradigm". *Ecological Economics*, 68 (7), 2021-2030
- Davis, K. (1960). "Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?". *California Management Review* 2, 70-76.
- Dawkins, J. (2004). "Corporate Responsibility: The communication challenge". *Journal of Communication Management*, 9 (2), 108-119.
- Defourny, J. (2001). "From third sector to social enterprise". Publicado en: Borzaga, C. y Defourny, J. (Coords.) "Emergence of Social Enterprise". Routledge.
- Deutsche Bank Research (2006). "Measures of well-being. There is more to it than GDP" Recurso disponible en: [www.dbresearch.com](http://www.dbresearch.com)
- Donaldson, T. y Dunfee, T. (1994). "Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory". *Academy of Management Review* 19 (2), 252-284.

- Elkington, J. (2004), "Enter the triple bottom line", in Henriques, A., Richardson, J. (Eds), *The Triple Bottom Line – Does It All Add Up?*, Earthscan, London, pp.1-16
- Elkington, J. (1994). "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development". *California Management Review* 36(2): 90-100
- Felber, C. (2012). "La economía del bien común". Deusto S.A. Ediciones, Barcelona.
- Fernandez, J. y Luna, L. (2007). "The Creation of Value Through Corporate Reputation". *Journal of Business Ethics* 76 (3), 335-346.
- Frederick, W. (1998). "Moving to CSR4". *Business and Society* 37 (1), 40–60.
- Freeman, R. (1984). "Strategic Management: a Stakeholder Approach". London Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970). "A Friedman Doctrine – The social responsibility of business is to increase profits". *The New York Times Magazine*, Septiembre 13, 32-3, 123-5.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics* 53 (1-2), 51-71.
- Global Reporting Initiative –GRI– (2006). "Sustainability Reporting Guidelines, G3". GRI. Amsterdam.
- Godfrey, P., Merrill, C. y Hansen, J. (2009). "The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis". *Strategic Management Journal* 30 (4), 425 – 445.
- Hart, O. (2011). "Thinking about the Firm: A Review of Daniel Spulber's The Theory of the Firm". *Journal of Economic Literature*, 49 (1), 101 – 113. DOI: 10.1257/jel.49.1.101.
- Hillman, A. y Keim, G. (2001). "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line" *Strategic Management Journal* 22 (2), 125–140.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011): "Human development report 2011". <http://hdr.undp.org/es/informes/mundial/idh2011/> descargar/
- ISO 26000. (2008) «Guidance on Social Responsibility.».
- Jackson, T. y Marks, N. (1996). "Consumo, bienestar sostenible y necesidades humanas. Un examen de los patrones de gasto en Gran Bretaña 1954-1994". *Ecología política* 12, 67 – 80.

- Jawahar, I. y McLaughlin, G. (2001). "Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach". *Academy of Management Review*, Vol.24, No. 3, 397-414.
- Jolly, R. (1976). "The World Employment Conference: The Enthronement of Basic Needs". *Development Policy Review* A9 (2), 31-44.
- Jones, T. (1980). "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined" *California Management Review* 22 (2), 59-67.
- Key S. (1999). "Towards a new theory of the firm: a critique of stakeholder 'theory'. *Management Decision* 37, 317-328.
- Key, S. y Popkin, S. (1998). "Integrating Ethics into the Strategic Management Process: Doing Well by Doing Good". *Management Decision* 36 (5-6), 331-339.
- Lantos, G. (2001). "The boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility". *Journal of Consumer Marketing* 18 (7), 595-632.
- Lee, M-D, P. (2008). "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead". *International Journal of Management Reviews*, 10, 53-73.
- Comisión de las Comunidades Europeas –COM– (2001). "Libro verde – fomentar un marco europeo para la responsabilidad social corporativa". COM, Bruselas.
- López, F. (2002). "El análisis de contenido como método de investigación". *Revista de Educación* 4, 167 – 179.
- López-Calva, L. y Vélez, R. (2003): "El concepto de desarrollo humano, su importancia y aplicación en México". Serie de Estudios sobre Desarrollo Humano, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD-México. Recurso disponible en <http://78.46.95.73:8080/jspui/handle/123456789/1428>
- Luo, X. y Bhattacharya, C. (2006). "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value" *Journal of Marketing* 70 (4), 1-18.
- Marcuello, C. y Nachar-Calderón, P. (2013). "La sociedad cooperativa: coordinación y motivación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social". *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos* 110, primer cuatrimestre 192 ISSN: 1885-8031



- Comisión de las Comunidades Europeas (CCE). (2001b). "Documento de Consulta: Las cooperativas en la Europa de las Empresas". Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas. Recurso disponible en <http://www.aciamericas.coop/Las-cooperativas-en-la-Europa-de>
- Maslow A. (1942). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review* 50, no. 3 , 370 - 396.
- Max-Neef M., Elizalde A. y Hoppenhayn M. (1986). "Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro". Número especial de Development Dialogue, Fundación Dag Hammarskjöld - CEPAUR, Uppsala.
- McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective." *Academy of Management Review*, 26 (1), 117 – 127.
- McWilliams, A., Siegel, D. y Wright, P. (2006). "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications". *Journal of Management Studies* 43 (1), 1 – 18.
- Mitchell, R., Aagle, B. y Wood, D. (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review* 22 (5), 853 – 866.
- Moneva, J. M. (2007). "El marco de la información sobre responsabilidad social en las organizaciones". *Ekonomiaz* 66 (2), 284 – 317.
- Moneva, J., J. Rivera y M. Muñoz: 2007, 'The corporate stakeholder commitment and social and financial performance', *Industrial Management & Data Systems* 107 (1), 84-102.
- Monfort, A. (2011). "Responsabilidad Social Empresarial (Corporativa) y Juventud. Propuesta de análisis de contenido a través de las memorias de sostenibilidad" *Mediaciones Sociales*, NÀ 9, II semestre 2011, 73-108.
- Mozas, A. y Puentes, R. (2010). "La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas". *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos* 103, 75 – 100.
- Murray, K. y Montanari, J. (1986). "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory". *Academy of Management Review* 11 (4), 815–828.
- O'Dwyer, B. (2003) "Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture". *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16 (4), 523 – 557.

- Organization for Economic Co-operation and Development, (OECD) (2002). "Guidelines for multinational enterprises". Paris. Recurso disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>
- OECD (2008). "Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide". París: OCDE.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010). "La OIT y la responsabilidad social de la empresa". Recurso disponible en: [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_142694/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_142694/lang--es/index.htm)
- Ostrom, E. (2000). "Collective Action and the Evolution of Social Norms". *The Journal of Economic Perspectives* 14 (3), 137 – 158.
- Ostrom, E. (2002). "Reformulating the Commons", *Ambiente & Sociedade* 5 (10), 1 – 21.
- Parent, M. y Deephouse, D. (2007). "A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers". *Journal of Business Ethics* 75 (1), 1-23.
- Piñuel, J.L. (2002). "Epistemología, metodologías y tendencias del análisis de contenido". *Estudios de sociolingüística* 3 (1), 167 – 179.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). (1990). "Informe sobre Desarrollo Humano 1990". Santa Fé de Bogotá: Tercer Mundo Editores
- Porter, M. y Kramer, M. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review* 80, (12), 56–69.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility". *Harvard Business Review*, 84 (12), 76-92.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). "The Big Idea: Creating Shared Value". *Harvard Business Review* Enero – Febrero.
- Quazi, A. y O'Brien, D. (2000). "An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility". *Journal of Business Ethics* 25, 33-51.
- Schumacher, E. (1973). "Lo pequeño es hermoso: Economía como si la gente importara". New York, Harper & Row.

- Sen, Amartya (1979). "Equality of What? Tanner Lecture on Human Values". In: Tanner Lectures, Stanford University.
- Sen, A. (1998). "Las teorías del desarrollo a principios del siglo XXI". *Revista Cuadernos de Economía*. UN - RCE - CID.
- Sethi, S.P. (1975). "Dimensions of corporate social performance: An analytical framework". *California Management Review*, XVII (17) (3), 58-64.
- Sison, A. J. (2000). "Integrated risk management and global business ethics". *Business Ethics: A European Review* 9, (4), 288-295.
- Spiller, R. (2000) "Ethical Business and Investment: A Model for Business and Society". *Journal of Business Ethics* 27, 149–160.
- Steiner, G.A. (1971). *Business and Society* New York, NY: Random House
- Udayasankar, K. (2008). "Corporate Social Responsibility and Firm Size". *Journal of Business Ethics* 83, 167 - 175.
- Varadarajan, P. y Menon, A. (1988). "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy". *Journal of Marketing* 52, (3), 58–58.
- Verdeyen, V., Put, J., y Buggenhout, V. (2004). "A Social Stakeholder Model". *International Journal of Social Welfare* 13, 325-331.
- Vidal de la Rosa (2008). "La teoría de la elección racional en las ciencias sociales". *Sociológica* 23 (67), 221 – 236.
- Votaw, D. (1972). "Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt 1". *California Management Review* 15, (2), 25–31.
- Wartick, S. and Cochran, P. (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model". *Academy of Management Review* 10, 758–769
- World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) (2002). "Corporate social responsibility: the WBCSD's journey". Recurso disponible en: [www.wbcscd.org](http://www.wbcscd.org)
- White, A. (2004). "Lost in transition? The future of corporate social responsibility". *The Journal of Corporate Citizenship*, Winter (16), 19-24.

- Williams, E. y Chapman, M. (1984). "Corporate Governance: A Problem of Hierarchies and Self Interest". *American Journal of Economics and Sociology* 43, 19–36.
- Wood, D. (1991a). "Social issues in management: Theory and research in corporate social performance". *Journal of Management* 17, (2), 383-406.
- Wu, M. (2006). "Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis". *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8, (1), 163-171.
- Youd-Thomas, S. (2005). "Back to its roots: CSR and the cooperative movement". *Consumer Policy Review*, 15, (2), 52-57.
- Europeaid (2012). "Desarrollo humano y social". Recurso disponible en: [http://ec.europa.eu/europeaid/what/human-social-development/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/what/human-social-development/index_es.htm)
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) (1997). "Protocolo de Kyoto". Recurso disponible en [unfccc.int/cop3/resource/docs/cop3/kpspan.pdf](http://unfccc.int/cop3/resource/docs/cop3/kpspan.pdf)

## 7. Anexos

**Tabla A.1. Indicadores del desempeño económico planteados por GRI.**

Aspecto	Nombre	Descripción	Tipo de Indicador
Desempeño económico	EC1	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	Principal
	EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	Principal
	EC3	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales	Principal
	EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	Principal
Presencia en el mercado	EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Adicional
	EC6	Política, prácticas y promoción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas	Principal
	EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Principal
Impactos económicos indirectos	EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructura y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	Principal
	EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	Adicional

Fuente: GRI (2006)

**Tabla A.2. Indicadores del desempeño medioambiental.**

<b>Aspecto</b>	<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de Indicador</b>
Materiales	EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen	Principal
	EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorados	Principal
Energía	EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias	Principal
	EN4	Consumo indirecto de energías desglosado por fuentes primarias	Principal
	EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	Adicional
	EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.	Adicional
	EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	Adicional
Agua	EN8	Captación total de agua por fuentes	Principal
	EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	Adicional
	EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada	Adicional
Biodiversidad	EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.	Principal
	EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.	Principal
	EN13	Hábitat protegidos o restaurados	Adicional
	EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad	Adicional

	EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la lista roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitat se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.	Adicional
Emisiones, vertidos y residuos	EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso	Principal
	EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso	Principal
	EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	Principal
	EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa de ozono, en peso.	Principal
	EN20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	Principal
	EN21	Vertimiento total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	Principal
	EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	Principal
	EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	Principal
	EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	Adicional
	EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados	Adicional
Productos y servicios	EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	Principal
	EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	Principal
Cumplimiento normativo	EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental	Principal
Transporte	EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la organización, así como del transporte de personal.	Adicional

General	EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	Adicional
---------	------	------------------------------------------------------------------	-----------

Fuente: GRI (2006)

**Tabla A.3. Indicadores de desempeño social.**

Dimensión	Aspecto	Nombre	Descripción	Tipo de indicador
Indicadores de prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo	Principal
		LA2	Número total de empleados y tasa de nuevas contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región	Principal
		LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad	Adicional
		LA15	Niveles de reincorporación a trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo	Principal
	Relaciones empresa – trabajadores	LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	Principal
		LA5	Periodo mínimo de preaviso relativo a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos	Principal
Salud y seguridad en el trabajo	LA6	Porcentaje de total e trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo	Adicional	



		LA7	Tasa de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y sexo.	Principal
		LA8	Programas de educación, formación asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	Principal
		LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	Adicional
	Formación y educación	LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por sexo y por categoría de empleado.	Principal
		LA11	Programas de gestión de actividades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	Adicional
		LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional desglosado por sexo.	Adicional
	Diversidad e igualdad de oportunidades	LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosados por categoría de empleado, sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Principal
	Igualdad de retribución entre hombres y mujeres	LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Principal

Derechos humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento	HR1	Porcentaje y número total de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas que incorporen preocupaciones en materia de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos	Principal
		HR2	Porcentaje de los proveedores, contratistas, y otros socios comerciales significativos que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	Principal
		HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	Adicional
	No discriminación	HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	Principal
	Libertad de asociación y convenios colectivos	HR5	Operaciones y proveedores significativos identificados en los que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos pueda ser violado o pueda correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	Principal
	Explotación infantil	HR6	Operaciones y proveedores significativos identificados que conllevan un riesgo significativo de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición efectiva de la explotación infantil	Principal

	Trabajos forzados	HR7	Operaciones y proveedores significativos identificados como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado u obligatorio, y las medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.	Principal
	Prácticas de seguridad	HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	Adicional
	Derechos de los indígenas	HR9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	Adicional
	Evaluación	HR10	Porcentaje y número total de operaciones que han sido objeto de revisiones o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.	Principal
	Medidas correctivas	HR11	Número de quejas relacionadas con los derechos humanos que han sido presentadas, tratadas y resueltas mediante mecanismos conciliatorios formales.	Principal
Indicadores de desempeño de sociedad	Comunidades locales	SO1	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.	Principal
		SO9	Operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales.	Principal
		SO10	Medidas de prevención y mitigación implantadas en operaciones con impactos negativos significativos posibles o reales en las comunidades locales	Principal
	Corrupción	SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	Principal

		SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anticorrupción de la organización.	Principal
		SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	Principal
	Política pública	SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y actividades del “lobbying”.	Principal
		SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especies a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	Adicional
	Comportamiento de competencia desleal	SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	Adicional
	Cumplimiento Normativo	SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	Principal
Indicadores de desempeño de la responsabilidad sobre productos	Salud y seguridad del cliente	PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	Principal
		PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Adicional

Etiquetado de productos y servicios	PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	Principal
	PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Adicional
	PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	Adicional
Comunicaciones de marketing	PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	Principal
	PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Adicional

Fuente: Global Reporting Initiative (2006)

**Tabla A.4. Matriz del Bien Común.**

		Valor				
		Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad Ecológica	Justicia social	Democracia y transparencia
<b>Grupo de contacto</b>	<b>A) Proveedores</b>	A1: Gestión ética de la oferta de suministros. Planteamiento activo de los riesgos de los productos/servicios adquiridos, consideración de aspectos sociales y ecológicos en la elección de proveedores y socios de servicios. [90]				
	<b>B) Financiadores</b>	B1: Gestión ética de finanzas. Consideración de aspectos sociales y ecológicos en la elección de servicios financieros, orientación al bien común de inversiones/disposiciones y financiaciones. [30]				

<p><b>C) Empleados inclusive propietarios</b></p>	<p>C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad. Garantía de las condiciones humanas de trabajo, promoción de salud física y bienestar psíquico, organización propia del tiempo y fundamento del sentido del trabajo, espacio libre para el desarrollo familiar y personal (<i>Work – Life Balance</i>), Igualdad/inclusión de discapacitados y desfavorecidos. [90]</p>	<p>C2: Reparto justo del volumen de trabajo. Reducción de horas extras, renuncia a los contratos “todo-incluido”, reducción del horario de trabajo regular, contribución a la reducción del desempleo [50]</p>	<p>C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas. Promoción activa del estilo de vida sostenible de los trabajadores (movilidad, alimentación), formación y concienciación de las medidas logradas, cultura de la organización sostenible. [30]</p>	<p>C4: Reparto justo de la renta. Menor extensión de renta (neta) en la empresa, limitaciones de renta máxima y mínima. [60]</p>	<p>C5: Democracia interna y transparencia. Transparencia de decisiones y financiera, participación de los trabajadores en las decisiones operativas y estratégicas, elección de la directiva, transmisión de propiedad a los trabajadores. [90]</p>
---------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>D) Clientes/ productos/ servicios/ copropietarios</b></p>	<p>D1: Venta ética. Orientación hacia clientes y participación de éstos, cooperación con la protección al consumidor, formación en venta ética, marketing ético, sistema de bonificación ética- [50]</p>	<p>D2: Solidaridad con Copropietarios. Transmisión de información, know-how, personal, encargos, créditos sin interés; participación en marketing cooperativo y superación de crisis cooperativa. [70]</p>	<p>D3: Concepción ecológica de productos y servicios. Oferta de productos/servicios ecológicos de calidad; conciencia de generación de medidas; consideración de aspectos ecológicos en la elección del cliente. [90]</p>	<p>D4: Concepción social de productos y servicios. Escalonamiento social de los precios, libertad de barreras, productos especiales para clientes desfavorecidos/discapacitados [30]</p>	<p>D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales. Efecto ejemplar, desarrollo con competidores de estándares más altos, <i>lobbing</i>. [30]</p>
<p><b>E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas, animales y plantas globales.</b></p>	<p>E1: Efecto social / significado del producto / servicio. Sentido del producto bajo consideración de estilos de vida sostenibles. [90]</p>	<p>E2: Aportación al bien común. Apoyo mutuo y cooperación a través de medios de financiación, servicios, productos, logística, tiempo, know-how, conocimiento, contactos, influencias. [40]</p>	<p>E3: Reducción de efectos ecológicos. Reducción de los efectos medioambientales de la empresa a un nivel de futuro sostenible: recursos, energía y clima, emisiones, residuos, etc. [70]</p>	<p>E4: Minimización del reparto de ganancias a externos. sin rédito o solo máxima compensación de inflación para el capital de propietarios externos (que no trabajen en la empresa) [60]</p>	<p>E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones. Información bajo Global Reporting Initiative (GRI), Informe del Bien Común, participación en la toma de decisiones de los grupos de interés. [30]</p>



<b>Criterios negativos</b>	<p>Quebrantamiento de las normas de trabajo OIT/derechos humanos [-200]</p> <p>Productos sin dignidad humana/inhumanos , p. ej. Armas, electricidad atómica, OCM (organización común de mercados) [-200]</p> <p>Suministro/cooperación con empresas que lastiman la dignidad humana. [-150]</p>	<p>Compra hostil [-200]</p> <p>Patente defensiva [-100]</p> <p>Precio <i>dumping</i> [-200]</p>	<p>Gran impacto medioambiental a ecosistemas [-200]</p> <p>Incumplimiento grave de especificaciones medioambientales [-150]</p> <p>Obsolescencia programada (corta vida del producto) [-100]</p>	<p>Remuneración desigual a hombres y mujeres [-200]</p> <p>Reducción de los puestos de trabajo o desplazamiento de la ubicación pese a ganancias [-150]</p> <p>Filiales en paraísos fiscales [-200]</p> <p>Interés de capital propio &gt; 10% [-200]</p>	<p>No revelación de todas las participaciones y filiales [-100]</p> <p>Impedimento de sindicatos de trabajadores [-150]</p> <p>No publicación de los flujos de filiales a lobbies / entrada en el registro de lobbies de la UE [-200]</p>
----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Matriz del Bien Común 3.0. Versión 7. Noviembre 2011. ([http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/idee/matriz\\_bien\\_comun\\_4-2/](http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/idee/matriz_bien_comun_4-2/)). Acceso miércoles 18 de abril 2012.





# CAPÍTULO 3

---

El sector cooperativo europeo  
Análisis de los sectores agrario y bancario



## 1. Introducción

Las cooperativas se encuentran presentes en las economías más competitivas del mundo, y en la mayoría de los sectores económicos, contribuyendo al desarrollo y bienestar de sus sociedades (ICA, 2011). Junto con ello, y gracias al trabajo que desarrolla Alianza Cooperativa Internacional y las múltiples organizaciones sectoriales presentes en todo el mundo, constituyen un grupo de empresas fácilmente identificables y con características específicas diferenciables del resto de empresas y operadores económicos públicos y privados (Barea y Monzón, 2007)

Asimismo, diversas las instituciones reconocen que las Cooperativas contribuyen positivamente a la sociedad a través de sus principios y valores y por su fuerte elemento asociativo (Jones y Kalmi, 2009). Esta contribución se concreta en la capacidad de las cooperativas de internalizar externalidades de mercado, por servir como laboratorios de inserción social, la capacidad de generar emprendimiento social, la promoción de prácticas de negocio éticas o la ayuda al desarrollo (Novkovic, 2008), y también, como indicaba Ballesterro (1983) por constituirse como escuelas de empresarios, incentivar el trabajo en equipo, motivar conductas hacia la innovación y ser fuentes generadoras de confianza.

Sin embargo, según Monzón (2012), uno de los problemas que afectan al reconocimiento de la importancia de las cooperativas es la escasez y poca fiabilidad de estadísticas económico – sociales sobre las mismas. Los datos disponibles sobre cooperativas en todo el mundo son limitados y los criterios heterogéneos utilizados para su confección disminuyen su credibilidad y dificultan el análisis comparativo. No obstante, Monzón también sostiene que Europa es la región del mundo en donde las magnitudes del cooperativismo son más conocidas y tienen mayor precisión.

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis descriptivo del panorama económico y social de las cooperativas dentro del ámbito de la Unión Europea, dando énfasis a los sectores cooperativos relacionados con la agricultura y la banca<sup>25</sup>. Para ello se analiza el volumen de negocio, el número de miembros agrupados, el nivel de empleo generado y la evolución del sector. Tal como supone un estudio de tipo descriptivo, el propósito es especificar propiedades, características o rasgos importantes del sector cooperativo europeo y especialmente para los sectores de la banca cooperativa y las cooperativas agrarias.

---

<sup>25</sup> Cabe señalar que no es el propósito desarrollar una comparación con el resto de empresas de los diversos sectores, ya que el presente capítulo busca determinar aspectos y sectores relevantes dentro del propio ámbito cooperativo, con el fin de establecer un sustento bajo el cual identificar cooperativas de industrias específicas, las que serán objeto de análisis en el capítulo posterior. Con esto, en desarrollo del presente capítulo no supone una comparativa con otro tipo de modelos organizacionales, sino el reconocimiento de las principales magnitudes del propio sector cooperativo a nivel europeo.

El capítulo se estructura como sigue. En primer lugar, se hace una breve referencia del sector cooperativo a nivel internacional, destacando aspectos económicos y sociales relacionados con este. En segundo lugar, se desarrolla un análisis descriptivo del sector cooperativo en Europa, estableciendo aspectos generales, las principales cifras del sector y el tipo de regulación aplicado a las cooperativas dentro del ámbito europeo. En tercer lugar, se presentan los sectores específicos de banca y agricultura, destacando los antecedentes que explican su desarrollo y se examinan aspectos como el volumen de negocio, nivel de empleo, número de miembros, distribución geográfica y evolución del sector. Finalmente, se exponen las principales conclusiones y las limitaciones a considerar.

## **2. El sector cooperativo desde una perspectiva internacional.**

Desde una perspectiva internacional, el cooperativismo nace como un fenómeno asociado a la revolución industrial, como una alternativa para mejorar las condiciones de vida de la clase trabajadora. Personajes como Robert Owen, Charles Fourier o Friedrich Wilhelm Raiffeisen, galés, francés y alemán respectivamente, definieron el curso de las iniciativas para la resolución de problemáticas sociales caracterizadas por la autogestión, la democracia, el ejercicio de unos valores y principios, la solidaridad y el bien común (Monzón, 2012).

El cooperativismo a nivel internacional encuentra su máxima representación a nivel de instituciones mediante el trabajo desarrollado por la Alianza Cooperativa Internacional (ICA). Con presencia global, esta organización independiente y no gubernamental reúne, representa y sirve a las Cooperativas, fundamentalmente dando a conocer el modelo cooperativo de empresa. Para esta institución la contribución al desarrollo económico y social de las Cooperativas se refleja en el significativo rol que cumplen dentro de las comunidades a las que pertenecen, por medio de la creación y mantención del empleo, constituyéndose como un factor relevante dentro de las economías nacionales, donde amplios segmentos de la población pertenecen a alguna Cooperativa.

A partir de las cifras sobre el cooperativismo a nivel internacional, proporcionadas por ICA (2012), se puede afirmar más de 1.000 millones de personas en todo el mundo son socios de alguna cooperativa. Asimismo, la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2012) establece que las cooperativas otorgan empleo a más de 100 millones de personas. La tabla 3.1 presenta algunos datos de los datos más representativos sobre el sector cooperativo en diversos lugares del mundo.

**Tabla 3.1. Magnitudes básicas sobre el cooperativismo a nivel internacional.**

Lugar	Descripción
India	Más de 500.000 cooperativas y 210 millones de miembros. Es el país con mayor presencia de cooperativas, las cuales están presentes en todos los sectores de actividad y de manera preferente en el sector agropecuario, en el textil (telares manuales), en la pesca y otras actividades artesanales. Sus áreas urbanas cuentan con más de 2.000 bancos cooperativos.
China	En el medio rural, 180 millones de personas son miembros de alguna cooperativa, principalmente en el cultivo de algodón, y las 40.000 cooperativas de crédito rural suponen el 12% del sistema financiero chino.
Iberoamérica	En la región existen más de 70.000 cooperativas, con 45 millones de socios, la mayoría de estas ubicadas en el medio rural.
Estados Unidos	Las 30.000 cooperativas existentes otorgan empleo a 2 millones de trabajadores, facturan 650.000 millones de euros y tienen más de 120 millones de socios, habiendo conocido una notable expansión en todos los sectores de actividad.
Canadá	Las cooperativas agrupan a más de 12 millones de ciudadanos en un potente movimiento empresarial que está presente en todos los sectores: agropecuario, vivienda, consumo y trabajo.
Europa	En el año 2009 existían casi 160.000 cooperativas, con 123 millones de socios y 5,4 millones de empleados remunerados. La mayor parte del cooperativismo europeo está concentrado en la UE-27, con el 88% de sus efectivos. En sectores de actividad destacan el agroalimentario, crédito, consumo, trabajo asociado y vivienda.

Fuente: Monzón (2012)

## 2.1. Datos básicos.

Desde una perspectiva económica, las cooperativas, como parte de las organizaciones de economía social, constituyen una fuente de generación de empleo, ingresos, emprendimiento, innovación e inclusión social. En este sentido, son un instrumento capaz de generar externalidades positivas al cubrir necesidades sociales como el desempleo masivo o la exclusión social, las cuales no encuentran respuesta por parte de agentes privados o que son cubiertas de manera insuficiente por parte del Estado (Monzón, 2009, Moulaert y Alienei, 2005)

El informe emitido por la iniciativa de Alianza Cooperativa Internacional y Euricse, World Cooperative Monitor<sup>26</sup>, denominado “Exploring the co-operative economy” (ICA, Euricse, 2012), indica que, a partir

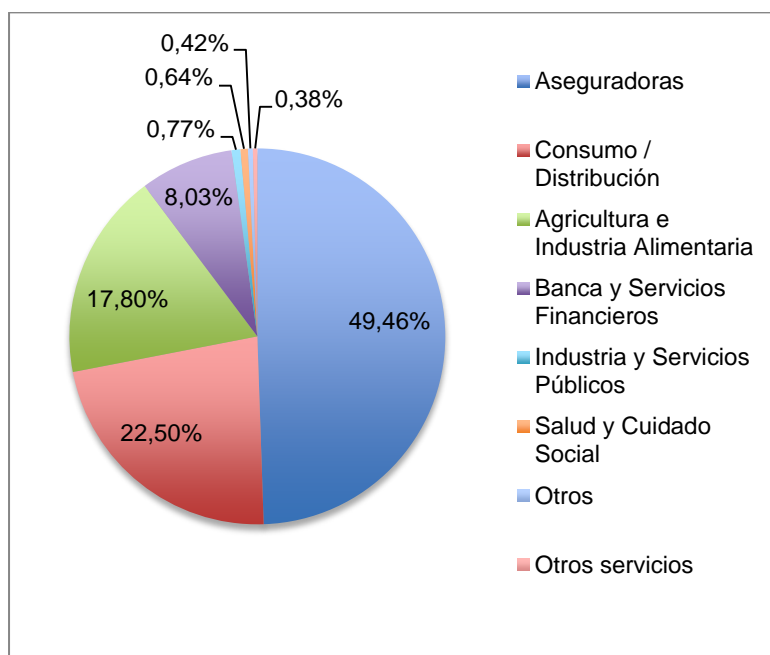
<sup>26</sup> La iniciativa “World Cooperative Monitor”, impulsada por Alianza Cooperativa Internacional y el European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse), reúne datos de las 300 Cooperativas más grandes del mundo, esto medido por el volumen de negocio específico, en dólares americanos. El proyecto fue diseñado para desarrollar un ranking de las más grandes organizaciones cooperativas y mutuas del mundo, no solo por volumen de negocio, sino también en valor social, continuando la labor ya desarrollada por Alianza Cooperativa Internacional en la confección del informe Global300. Los resultados expuestos dentro de este informe se consideran de carácter exploratorio.



de una base de datos de 2.190 cooperativas, pertenecientes a 61 países, en el año 2010 generaron un volumen de ventas de 1.155,1 billones de dólares (excluyendo los sectores bancarios y de seguros), que la banca cooperativa registró un ingreso neto bancario de 185,3 billones de dólares y las cooperativas y mutuas de seguros generaron ingresos por primas por 1.101,8 billones de dólares.

Con respecto a las 300 cooperativas más grandes del mundo, el informe antes citado estima que en el año 2010 estas generaron un volumen de negocio<sup>27</sup> de 1.975,75 billones de dólares. Así también, dichos ingresos se distribuyen en sectores según muestra la Tabla 3.2, de la cual se desprende la gran presencia de aseguradoras dentro del total, con un 49,46% del total de volumen de ventas. Le siguen en orden de importancia el consumo, la agricultura e industria alimentaria y la banca y servicios financieros, con 22,5%, 17,8% y 8,03% respectivamente. Otra manera de evidenciar la importancia del sector cooperativo a nivel mundial es el Global300 Report<sup>28</sup> (ICA, 2011) donde se muestra que en el año 2008 las 300 Cooperativas más grandes del mundo generaron ingresos por 1.6 trillones de dólares (1.600 billones de dólares), lo cual es comparable con el PIB de la novena economía más grande del mundo.

**Tabla 3.2. Volumen de Negocio de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor por sector – Año 2010.**



Sector	Volumen de Negocio (USDbn)	Porcentaje
Aseguradoras	977,28	49,46%

<sup>27</sup> Los datos estadísticos extraídos del informe del Word Cooperativa Monitor (2012) y presentados dentro de este capítulo consideran como volumen de negocio para las cooperativas del sector bancario el ingreso neto bancario, para las cooperativas y mutuas de seguros el ingreso por primas, y para el resto de cooperativas el volumen de ventas

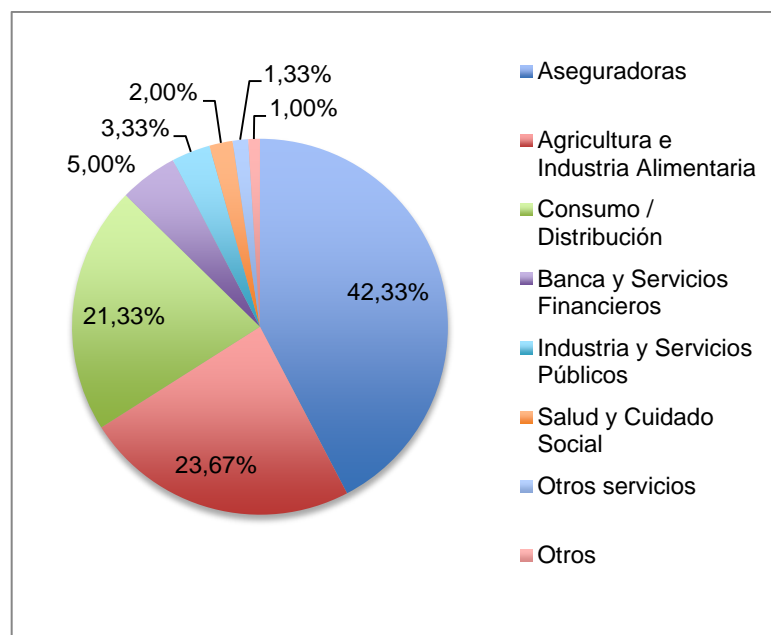
<sup>28</sup> El Global300 Reporte, publicado por Alianza Cooperativa Internacional, reúne datos de las 300 Cooperativas más grandes del mundo, esto medido por el volumen de negocio específico, en dólares americanos. Dichos datos han sido recopilados usando reportes anuales auditados y consolidados proporcionados por cooperativas o publicados en sus sitios Web.

Consumo / Distribución	444,47	22,50%
Agricultura e Industria Alimentaria	351,72	17,80%
Banca y Servicios Financieros	158,74	8,03%
Industria y Servicios Públicos	15,13	0,77%
Salud y Cuidado Social	12,60	0,64%
Otros	8,22	0,42%
Otros servicios	7,59	0,38%
<b>TOTAL</b>	<b>1975,75</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de ICA, Euricse (2012)

Respecto al número de cooperativas por sector de las 300 cooperativas más grandes del mundo según ICA-Euricse (2012) dentro de cada sector industrial, predominan las aseguradoras, con un 42% del total, le siguen en orden de relevancia las pertenecientes a la agricultura e industria alimentaria, el consumo y distribución y la banca, con un 23,67%, 21,33% y 5% respectivamente. La Tabla 3.3 sintetiza los resultados respecto al número de cooperativas de cada sector de las 300 más grandes del mundo.

**Tabla 3.3. Número de cooperativas por sector de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor – Año 2010.**



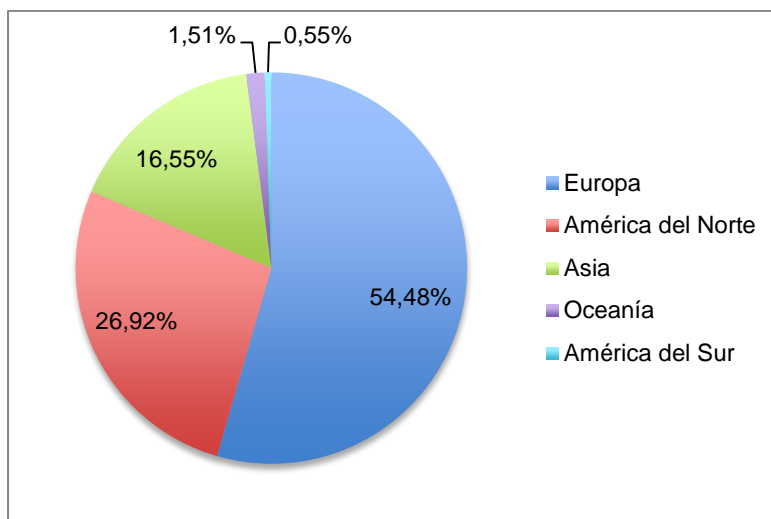
Sector	Número de Cooperativas	Porcentaje
Aseguradoras	127	42,33%
Agricultura e Industria Alimentaria	71	23,67%
Consumo / Distribución	64	21,33%
Banca y Servicios Financieros	15	5,00%
Industria y Servicios Públicos	10	3,33%

Salud y Cuidado Social	6	2,00%
Otros servicios	4	1,33%
Otros	3	1,00%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de ICA-Euricse (2012)

Atendiendo a la distribución geográfica por continentes de las cooperativas, en las Tabla 3.4 y 3.5 se presenta una clasificación respecto al volumen de negocio y el número de cooperativas. Así, según el volumen de negocio el 54,48% opera en el continente europeo, seguido de América del Norte con un 26,92% y Asia, con un 16,55%.

**Tabla 3.4. Volumen de Negocio de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor por continente - Año 2010.**

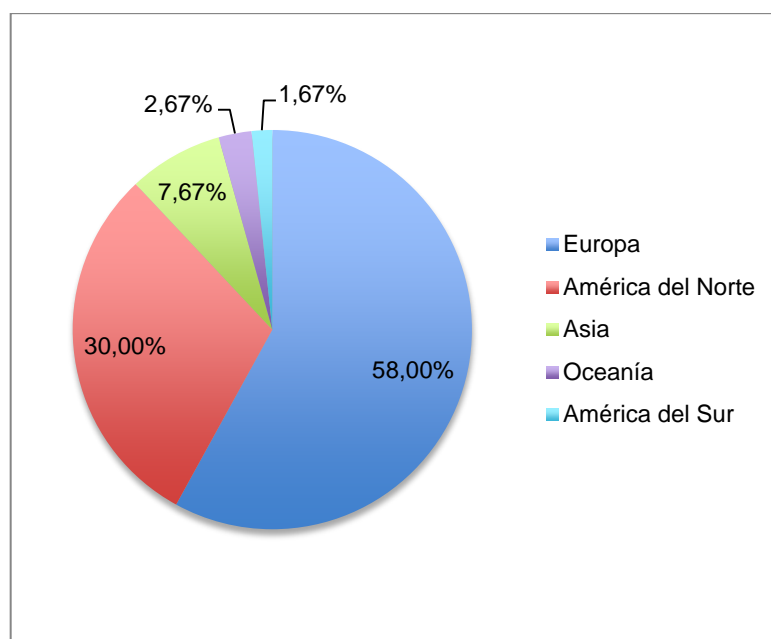


Sector	Volumen de Negocio (USDbn)	Porcentaje
Europa	1076,43	54,48%
América del Norte	531,78	26,92%
Asia	326,89	16,55%
Oceanía	29,86	1,51%
América del Sur	10,79	0,55%
<b>TOTAL</b>	<b>1975,75</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de ICA-Euricse (2012)

Con respecto al número de cooperativas, nuevamente es el continente europeo el que muestra un mayor porcentaje, con un 58% del total, seguido de América del Norte, con un 30% y Asia con 7,67%.

**Tabla 3.5. Número de cooperativas por continente de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor – Año 2010.**

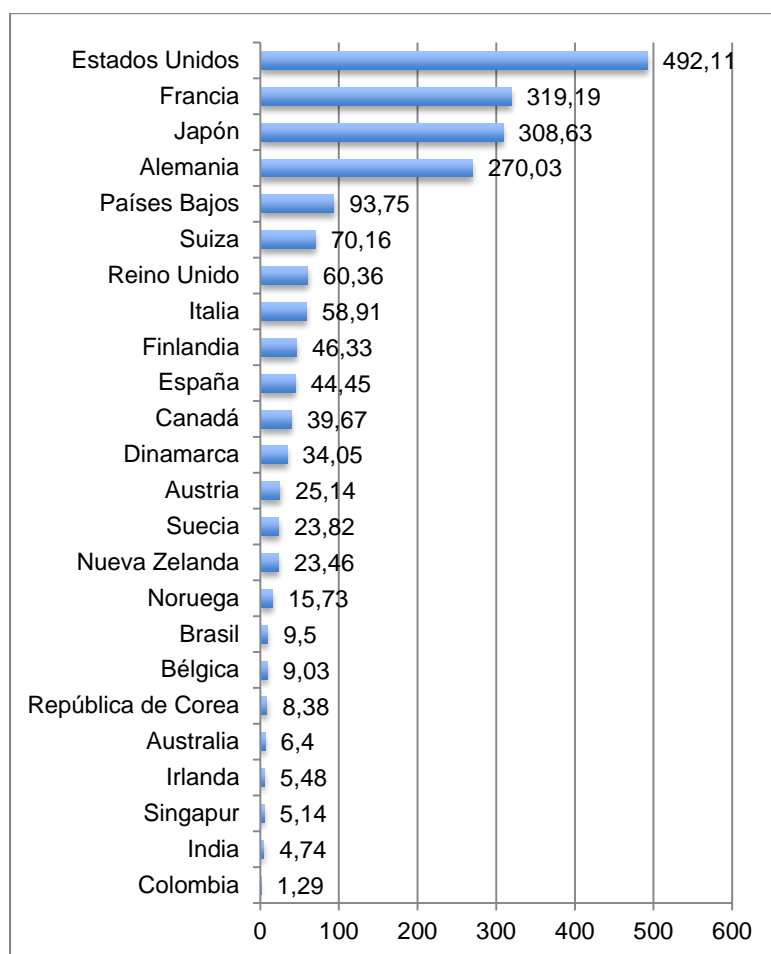


Sector	Número de Cooperativas	Porcentaje
Europa	174	58,00%
América del Norte	90	30,00%
Asia	23	7,67%
Oceanía	8	2,67%
América del Sur	5	1,67%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de ICA-Euricse (2012)

En la Tabla 3.6, se muestra el volumen de negocio por países. En el primer lugar se sitúa Estados Unidos, con un total del 24,91% del total de volumen de negocio generado por las 300 cooperativas consideradas dentro del informe emitido por ICA-Euricse (2012), seguido por Francia, Japón y Alemania, con 16,16%, 15,62% y 13,67% respectivamente.

**Tabla 3.6. Volumen de Negocio de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor por país – Año 2010.**



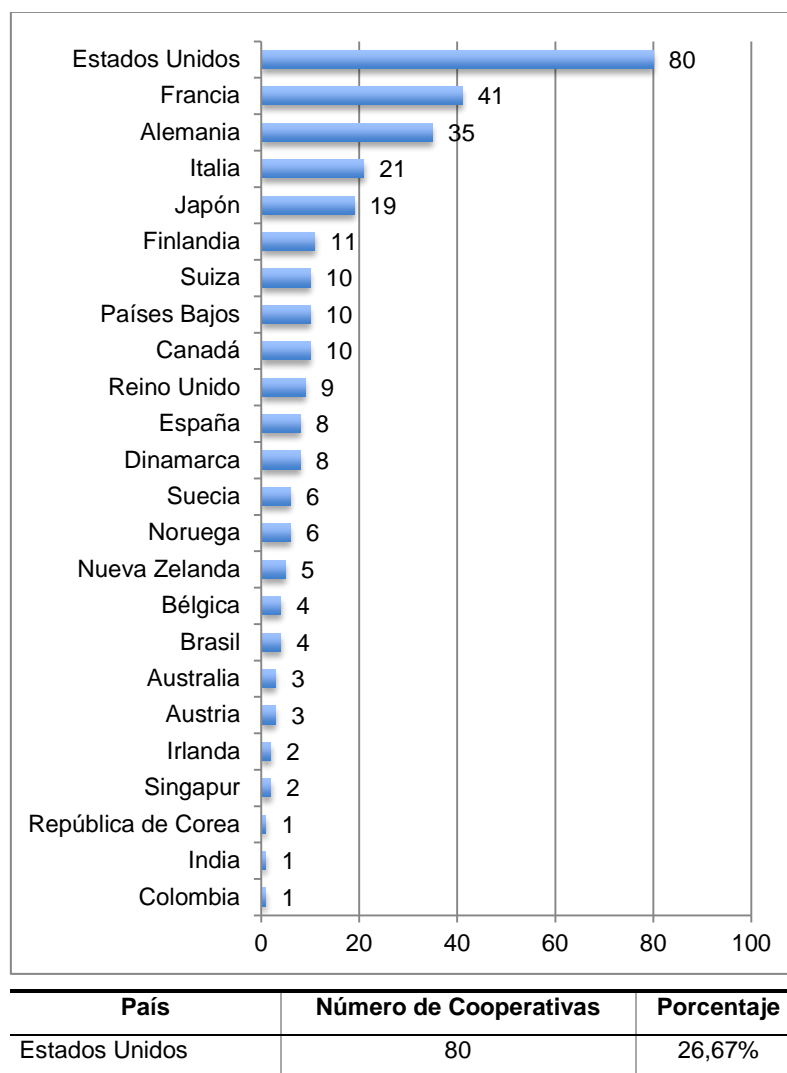
País	Volumen de Negocio (USDbn)	Porcentaje
Estados Unidos	492,11	24,91%
Francia	319,19	16,16%
Japón	308,63	15,62%
Alemania	270,03	13,67%
Países Bajos	93,75	4,75%
Suiza	70,16	3,55%
Reino Unido	60,36	3,06%
Italia	58,91	2,98%
Finlandia	46,33	2,34%
España	44,45	2,25%
Canadá	39,67	2,01%
Dinamarca	34,05	1,72%
Austria	25,14	1,27%
Suecia	23,82	1,21%
Nueva Zelanda	23,46	1,19%
Noruega	15,73	0,80%
Brasil	9,5	0,48%

Bélgica	9,03	0,46%
República de Corea	8,38	0,42%
Australia	6,4	0,32%
Irlanda	5,48	0,28%
Singapur	5,14	0,26%
India	4,74	0,24%
Colombia	1,29	0,07%
<b>TOTAL</b>	<b>1975,75</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de ICA-Euricse (2012)

En la Tabla 3.7 se detalla el número de cooperativas según país de procedencia, ubicando a Estados Unidos en primer lugar, con 80 cooperativas, lo que corresponde al 26,67% del total. Los países que ocupan los siguientes puestos son Francia, Alemania, Italia y Japón, con un 13,67%, 11,67%, 7% y 6,33% respectivamente.

**Tabla 3.7. Número de cooperativas por país de 300 cooperativas más grandes del mundo según World Cooperative Monitor – Año 2010.**



Francia	41	13,67%
Alemania	35	11,67%
Italia	21	7,00%
Japón	19	6,33%
Finlandia	11	3,67%
Canadá	10	3,33%
Países Bajos	10	3,33%
Suiza	10	3,33%
Reino Unido	9	3,00%
Dinamarca	8	2,67%
España	8	2,67%
Noruega	6	2,00%
Suecia	6	2,00%
Nueva Zelanda	5	1,67%
Brasil	4	1,33%
Bélgica	4	1,33%
Austria	3	1,00%
Australia	3	1,00%
Singapur	2	0,67%
Irlanda	2	0,67%
Colombia	1	0,33%
India	1	0,33%
República de Corea	1	0,33%
<b>TOTAL</b>	300	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de ICA-Euricse (2012)

Otro aspecto relevante a destacar, es el alcance por sectores respecto de cada país. En la Tabla A.1 del Anexo se detallan las 300 cooperativas más grandes según el World Cooperative Monitor (ICA-Euricse, 2012) con respecto al país del que proceden y el sector industrial al cual pertenecen, resumiendo el porcentaje de cooperativas de cada sector con respecto al total de cooperativas de cada país y el porcentaje de volumen de negocio que aporta cada sector con respecto al volumen de negocio total de cada país.

Si se consideran aquellos países con presencia de tres o más sectores económicos, con respecto al número de cooperativas por país, destacan Canadá, con un 50%, Estados Unidos, con 56,25%, Japón, 52,63%, Bélgica, 50%, Dinamarca, con 37,5%, Finlandia, con 36,36%, Alemania, con un 57,14%, Holanda, con 40%, España, con 25%, Suecia, con un 50% y Australia con un 33%, ya que muestran una mayoría asociada al sector de aseguradoras. En el caso de Dinamarca, Finlandia, Francia, Holanda, Suiza y Australia, el sector predominante es el de agricultura e industria alimentaria, donde poseen un 37,5%, 36,36%, 39,02%, 40%, 30% y 33,3% del total de cooperativas agrupadas dentro de las 300 más grandes.

Con respecto al volumen de negocio mayormente aportado por un sector particular de cooperativas para cada país, el sector asociado a aseguradoras sigue siendo relevante en Canadá, Estados Unidos, Japón, Bélgica, Finlandia, Holanda, España y Suecia, con 29,7%, 70,79%, 74,18%, 65,12%, 31,94%, 58,99%, 56,83% y 42,28% respectivamente. Le sigue en relevancia el sector de consumo y distribución, donde destaca su volumen de negocio en Finlandia, Alemania, Italia y Suiza, con 31,53%, 46,19%, 43,41% y 67,25% respectivamente. Finalmente, destacan en Dinamarca y Finlandia la agricultura, con un 73,83% y 31,64%, y la banca en Canadá y Francia, con un 29,17% y 30,27% respectivamente.

De todo lo revisado, se puede concluir que el sector cooperativo se encuentra presente en diferentes sectores económicos, que su mayor desarrollo está asociado al ámbito geográfico europeo y que las aseguradoras, agricultura e industria alimentaria, consumo y distribución y la banca e instituciones financieras constituyen los sectores con mayor desarrollo<sup>29</sup>, siempre teniendo en cuenta que el análisis se ha realizado considerando las 300 cooperativas más grandes del mundo según el World Cooperative Monitor (ICA-Euricse, 2012).

Existe cierto consenso en el que el concepto de utilidad social tiene que ver tanto con el desarrollo de iniciativas empresariales democráticas promovidas para resolver problemas sociales, mediante la solidaridad recíproca, como con la satisfacción de necesidades sociales no resueltas no por el sector público ni por el mercado (Monzón, 2012, Moulaert y Alienei, 2005), aspectos a los cuales el modelo cooperativo atiende desde su particular naturaleza de propiedad y control.

Continuando con la presentación de las principales cifras de las cooperativas a nivel mundial, destacamos desde el ámbito social algunos de los aspectos más relevantes. En general, se considera que las Cooperativas son generadoras de externalidades positivas, como la generación de empleo, la internalización de externalidades de mercado o la ayuda al desarrollo (Novkovic, 2008). Según Bartlett et al., (1992) además este tipo de organización económica, dados los principios en que se sustenta su actividad, juega un papel activo en lo que respecta a relaciones con la comunidad, de lo cual se desprende su capacidad de abordar objetivos sociales.

Para Naciones Unidas (2009), las cooperativas promueven y apoyan el desarrollo empresarial al crear empleo productivo, incrementar ingresos y ayudar a reducir la pobreza, al mismo tiempo que favorecen la inclusión social, la protección social y la promoción de las comunidades. En este sentido, al mismo tiempo que benefician a sus miembros, influyen en la sociedad, al generar externalidades positivas y transformar la economía. La Tabla 3.8 resumen algunas de las contribuciones de las cooperativas, destacadas por Naciones Unidas (2009), desde una perspectiva social.

---

<sup>29</sup> El rubro relacionado con las aseguradoras supone cierta distorsión dentro de los resultados obtenidos, ya que, debido a la naturaleza de su negocio, supone un volumen de negocio muy superior al de otros rubros. En este sentido, se considera dentro del presente trabajo que este sector debiera ser considerado dentro del de intermediación financiera, donde el producto que se entrega a sus clientes objetivo es seguridad ante posibles eventos adversos. Asimismo, se considera que este rubro lo constituyen mayoritariamente mutual,



**Tabla 3.8. Atributos de las Cooperativas desde una perspectiva social.**

<b>Atributo</b>	<b>Descripción</b>
Oportunidades para la inclusión social	En economías no estructuradas, los trabajadores constituyen cooperativas de servicios compartidos y asociaciones para ayudarlos a trabajar de forma autónoma.
Oportunidades para financiamiento	En zonas rurales las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen acceso a servicios bancarios no existentes en numerosas comunidades.
Servicios de protección social	Cooperativas y mutualidades brindan importantes servicios de protección social, especialmente en materia de salud y funcionan como sistemas voluntarios basados en la comunidad.
Consolidación de la paz y creación de lazos.	En zonas de conflicto, como Sri Lanka o Nepal, las cooperativas fueron las únicas organizaciones independientes autorizadas por todas las partes para actuar en las zonas de conflicto.
Reducción de la pobreza	Las Cooperativas ofrecen un modelo de organización especialmente pertinente en épocas de dificultades económicas y de deficiencia en los mercados. Como grupo de autoayuda, resultan fácilmente accesibles, especialmente para personas pobres y marginadas.
Promoción de las comunidades y el desarrollo local.	Cuando las empresas privadas o los gobiernos son débiles, las Cooperativas hacen posible que la población local se organice y mejore sus condiciones.

Fuente: Adaptado de Naciones Unidas (2009)

Atendiendo a la toma de decisiones, las cooperativas se basan en el modelo democrático, lo cual posibilita el planteamiento de soluciones a problemáticas de los miembros o la comunidad a la cual pertenecen, donde se apliquen criterios más amplios a la eficiencia económica. Desde esta perspectiva, las cooperativas cuentan con la capacidad de involucrarse en mayor medida en la economía local, ya que se encuentran menos enfocadas en las exportaciones y presentan una propensión a reclutar mano de obra desempleada (Bartlett et al., 1992).

Asimismo, según Olmedo et al. (2012) las cooperativas se presentan como una alternativa que fomenta la creación y mantenimiento del empleo y autoempleo ante un marco de desarrollo local, ya que, por un lado, desarrollan iniciativas empresariales únicas que responden a las necesidades de sus socios y las del entorno, favoreciendo el autoempleo, y por otro, generan empleo, al ofrecer una relación laboral a sus trabajadores asalariados. Por su parte, Belhouari et al (2005) plantea que existen una serie de beneficios de las cooperativas, las cuales se relacionan con contribuir a una mejor integración y cohesión social, generación y mantenimiento del empleo, la creación de infraestructuras socioeconómicas, la reinversión de beneficios en el lugar de origen al generar actividades encuadradas en los sectores secundario y terciario y evitar el éxodo de las zonas rurales y favorecen el desarrollo sostenible.

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2012), las cooperativas prestan servicio a 1.000 millones de miembros y proporcionan 100 millones de empleos en todo el mundo. Esto es, garantizan un modo de vida al 50% de la población mundial. En particular, las cooperativas agrarias producen el 50% de los productos agrícolas del mundo y las cooperativas financieras atienden a 857 millones de personas, el 13% de la población mundial.

La Tabla 3.9 resume algunos antecedentes generales acerca de la presencia de cooperativas a nivel mundial, estos proporcionados por Alianza Cooperativa Internacional<sup>30</sup>

**Tabla 3.9. Contribución de las Cooperativas a nivel Mundial desde una perspectiva social.**

<b>Aporte</b>	<b>País</b>	<b>Antecedente</b>
Creación y mantención de empleo.	Francia	21.000 cooperativas proveen más de un millón de puestos de trabajo, lo cual representa un 3,5% de la población activa.
	Kenia	El 63% de la población obtienen sus medios de subsistencia de las Cooperativas. Aproximadamente 250.000 kenianos están empleados o ganan la mayor parte de sus ingresos de Cooperativas.
	Colombia	El movimiento cooperativo provee 137.888 trabajos mediante empleo directo y adicionalmente 559.118 trabajos como trabajadores-dueños en cooperativas de trabajo asociado, proveyendo un 3,65% de todos los trabajos en el país.
	Indonesia	Las cooperativas proveen empleo a 288.589 individuos.
	Estados Unidos	30.000 cooperativas proveen más de dos millones de puestos de trabajo.
Factor económico significativo en economías nacionales	Dinamarca	Las cooperativas de consumo en 2007 alcanzaron el 36,4% del mercado de consumo al por menor.
	Japón	Las cooperativas agrarias presentaron como resultados USD 90 billones, con un 91% de todos los agricultores japoneses como socios. En 2007 cooperativas de consumo obtuvieron un volumen de ventas de USD 34.048 billones, con un 5,9% de la cuota de mercado de alimentos.
	Mauricio	En el sector agrario, socios cooperativos juegan un importante rol en la producción de azúcar, vegetales, frutas y flores, leche, carne y pescado. Cerca del 50% de los productores de caña de azúcar están agrupados en Cooperativas.
	Costa de Marfil	Las cooperativas han invertido USD 26 millones en equipar escuelas, construir caminos rurales y establecer clínicas de

<sup>30</sup> Información obtenida del recurso electrónico <http://2012.coop/en/ica/co-operative-facts-figures>.

		maternidad en 2002.
	Nueva Zelanda	El 22% del producto interno bruto (PIB) es generado por empresas cooperativas. Las cooperativas son responsables del 95% del mercado de productos lácteos y el 95% de la exportación de productos lácteos.
	Uruguay	Las cooperativas son responsables del 3% del Producto Interno Bruto (PIB). Estas producen el 90% de la producción total de leche, 30% de miel y 30% de trigo. 60% de la producción cooperativa es exportada a cerca de 40 países alrededor del mundo.
Amplios segmentos de la población son miembros de Cooperativas.	Canadá	Cuatro de cada diez canadienses son miembros de al menos una cooperativa. En Quebec, aproximadamente el 70% de la población son miembros cooperativos, mientras que en Saskatchewan un 56% son miembros.
	Malasia	6.78 millones de personas o un 27% de la población total son miembros de Cooperativas.
	Noruega	De una población de 4.8 millones de personas, 2 millones son miembros de Cooperativas.
	Paraguay	783.000 personas, o el 18% de la población son miembros de 1.047 cooperativas. Estas tienen un impacto directo en los medios de subsistencia de más de 6 millones de personas.
	España	En 2008, 15% de la población, o 6.7 millones de personas, son miembros de una cooperativa.

Fuente: ICA (2012)

Por su parte, Cooperatives Europe (2012) considera que la relación entre la responsabilidad social corporativa y las cooperativas no es un término nuevo, sino que las cooperativas siempre se han orientado hacia un modelo socialmente responsable, siendo este aspecto fundamental dentro de la cultura cooperativa. La Tabla 3.10 agrupa muestra las aportaciones de las Cooperativas en relación con su compromiso social.

**Tabla 3.10. Aspectos de la orientación social de las Cooperativas.**

Aspecto	Descripción
Economía local	Promueven la economía local con una responsabilidad social. Contribuyen a crear y mantener empleo, y ofrecer a las personas herramientas para asumir su desarrollo económico y social.
Control democrático	Tienen miembros, no <i>shareholders</i> , quienes participan activamente en establecer sus políticas y tomar decisiones.
Utilidad social	Conducen negocios enfocados en las necesidades de sus miembros, economía sostenible y solidaridad. Sus socios creen en los valores éticos de honestidad, sinceridad,

	responsabilidad social y preocupación por otros.
Sostenibilidad	Trabajan por el desarrollo sostenible de sus comunidades, promoviendo buenas relaciones humanas, respeto por el medioambiente, comprometidas con liderar el camino en el desarrollo de producción y distribución de energía renovable.

Fuente: Extraído de Cooperatives Europe (2012)

Los antecedentes antes expuestos sitúan a las Cooperativas en un contexto de contribución activa al desarrollo económico y social de los seres humanos. En este sentido, junto con Alianza Cooperativa Internacional, diversas instituciones, como Naciones Unidas, Organización Internacional del Trabajo o la Comisión Europea, destacan la aportación de las cooperativas a la sociedad, constituyendo instancias de estudio y difusión del movimiento cooperativo en general y de las cooperativas en particular.

### **3. El sector de entidades cooperativas en Europa. Un Análisis descriptivo.**

#### **3.1. Descripción general.**

Las cooperativas son organizaciones económicas incluidas dentro del sector de mercado de las entidades de Economía Social. Estas se encuentran presentes en numerosos sectores de la industria, de los que representan una parte sustancial, contribuyendo en la mayor parte de los casos a una organización eficaz de los mercados y siendo de gran importancia para la economía de los Estados miembros (Comisión Europea, 2001b).

Las diversas organizaciones económicas existentes en la Unión Europea se derivan de su compleja y variada evolución histórica, respondiendo cada una de estas a un contexto social y económico específico (CESE, 2009; Moulart y Ailenei, 2005). Específicamente para las cooperativas, según Chloupková (2002) existen una serie de denominadores comunes del desarrollo cooperativo en los países de la Unión Europea, Tabla 3.11. Dichos denominadores se relacionan fundamentalmente con las carencias en zonas rurales, el abuso hacia las clases obreras y emergentes (Moubert y Ailenei, 2005), constituyéndose como una instancia que permitía realizar acciones correctivas, como instrumento económico estabilizador del mercado.

**Tabla 3.11. Resumen de denominadores comunes del desarrollo cooperativo en países de la Unión Europea.**

<b>País</b>	<b>Amenaza económica</b>	<b>Difusión de ideas cooperativas</b>	<b>Entorno político</b>
Austria	Grave situación en áreas rurales	Friedrich Wilhelm Raiffeisen	Soporte político de la Monarquía Austro-Húngara, Soporte financiero por los parlamentos regionales, Y marco legal de la "Gesetz uber Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften" (Ley de adquisiciones y cooperativas económicas) de 1873.
Bélgica	Desarrollo cooperativo según tres líneas políticas: Sociales, Cristianas y No alineadas.		
República Checa	Las primeras cooperativas de servicios financieros para la agricultura comenzaron como una defensa económica en contra de la mayoría de instituciones que estaban en manos de la aristocracia.	Frantisek Cyril Kampelík.	Las cooperativas se crearon en un entorno político estable, y entre la relativa libertad del movimiento rural y el radicalismo en contra del dualismo Austro-Húngaro, y la búsqueda de autonomía económica.
Dinamarca	Amenaza de grano importado de menor valor.	N.F.S. Grundtvig.	Ninguna interferencia del gobierno, verdaderamente un movimiento de agricultores.
Finlandia	Enfoque desde arriba hacia abajo seguido después del establecimiento de la Cooperativa Pellervo en 1899 por el gobierno.		
Francia	Grave situación de agricultores en el sur de Francia.	Agricultores Vinícolas.	El gobierno creó la Asociación Nacional de Cooperativas.
Alemania	Grave situación en áreas rurales.	Friedrich Wilhelm Raiffeisen y Herman Schulze-Delitzsch.	No hubo interferencia directa del gobierno. El acto cooperativo se basa en principios de autoayuda, autorresponsabilidad y autogobernanza.
Grecia	Antigua tradición.	-	Estructura muy jerarquizada con un cuerpo propagandístico que se encarga de ejercer presión en el gobierno.
Irlanda	La hambruna en 1831.	Sir Horace Plunkett.	No hubo interferencia directa del gobierno. Legislación "The Industrial and Provident Societies Act".
Italia	El cooperativismo se desarrolló a lo largo de tres líneas, distinguidas por la adhesión ya sea hacia el marco socialista o católico.		

Luxemburgo	Las cooperativas influenciadas por el movimiento internacional del tipo Raiffeisen y otras cooperativas.	Ninguna persona en particular.	Creación de organizaciones profesionales – Centrale Paysanne Luxembourgeoise después de la Primera Guerra Mundial.
Países Bajos	Las cooperativas fueron establecidas como instrumento de compensación de poder, y entraban en vigor solo cuando la posición de los agricultores en el mercado demandaba acciones correctivas. Por esta razón las cooperativas son siempre altamente especializadas y para un solo propósito.	Ninguna persona en particular.	La posición del gobierno holandés hacia las cooperativas siempre ha sido neutral.
España	Comenzadas en el País Vasco, el cual sufrió en la Guerra Civil.	Fr. José María Arizmendiarieta.	Basado en la doctrina social de la iglesia católica. La constitución española establece explícitamente que los poderes públicos deberían promover Cooperativas.
Suecia	Resultado de la gran depresión y el excedente de los cultivos.	Ninguna persona en particular.	El gobierno intercedió con un número de medidas que constituyeron la raíz de la política agraria sueca hasta hace poco.
Portugal	Mayor establecimiento de cooperativas tras la revolución de 1974.	Ninguna persona en particular.	Este auge cooperativo posiblemente se debió a la actitud positiva del gobierno recientemente formado hacia los principios cooperativos.
Reino Unido	Primera cooperativa de consumo establecida como un medio en el cual los trabajadores podrían abastecerse a sí mismos de suministros de comida no adulterada a precios razonables.	Robert Owen.	No hubo interferencia directa del gobierno.

Fuente: Chloupková, J. (2002)

Considerando el contexto histórico bajo el cual emergen las cooperativas dentro del ámbito europeo, sus objetivos estratégicos no solo se relacionan con la maximización del beneficio económico, ya que su existencia se fundamenta en la precariedad de condiciones económicas y sociales de las clases obreras y emergentes (Moubert y Ailenei, 2005). Así, según el Documento de Consulta “Las cooperativas en la Europa de las empresas” (Comisión Europea, 2001b), para alcanzar éxito, las

cooperativas no solo deben ser competitivas, sino que además han de mantener las características propias de su naturaleza. Es así como, su éxito no se encuentra determinado por la obtención de la máxima rentabilidad de la empresa, sino también la mejora de la calidad de vida y la situación económica, social o cultural de sus miembros y de la comunidad geográfica donde desarrollan sus actividades.

Con todo lo anterior, las cooperativas constituyen una forma de organización importante en la economía de mercado, las cuales contribuyen a la obtención de mayores niveles de desarrollo. Sin embargo, quienes evalúan el mundo de los negocios tienden a subestimar la importancia que tienen en Europa las cooperativas (Comisión Europea, 2001b). Esto responde a la falta de visibilidad en las estadísticas empresariales, producto de las diversas formas legales que pueden adoptar, o debido a la falta de legislación que las regule en forma específica.

Este tipo de organización económica cumple un importante rol en términos económicos. Según datos de la Comisión Europea (Comisión Europea, 2001b), en el año 2001 la Unión Europea contaba con 132.000 cooperativas, compuestas por 83,5 millones de miembros, y emplearon a cerca de 2,3 millones de personas, un 2,3% del total de empleo asalariado. Así también, según datos de la misma organización, el 35% de las cooperativas se situaban en el sector primario, 20% en el secundario y el 45% en el sector terciario. Actualmente, según datos de la Comisión Europea (2012), en la Unión Europea existen 250.000 cooperativas, de propiedad de 163 millones de ciudadanos (1 de cada 3 ciudadanos de la Unión Europea) y dan empleo a 5,4 millones de personas. De lo anterior se desprende el desarrollo del sector, al incrementarse tanto el número de cooperativas como de socios y empleados.

La importancia de las cooperativas no radica solamente en términos económicos, sino también en términos del capital social que son capaces de generar, reflejado en la capacidad de establecer redes e interacción entre las personas, las cuales generan confianza (Marcuello y Saz, 2008) y relaciones duraderas, aspectos claves dentro de un enfoque de desarrollo social y económico sostenible. Todo ello es posible a partir la naturaleza equitativa y democrática de este tipo de organización económica (Comisión Europea, 2001b), la cual opera en base a una lógica relacionada a la colectividad, donde personas comparten valores y objetivos (Birchall y Simmons, 2004)

Con esto, un factor común para la existencia de una cooperativa es la existencia de un grupo de personas con necesidades comunes, más o menos homogéneas. En este sentido, según el Documento de Consulta "Las cooperativas en la Europa de las empresas" (Comisión Europea, 2001b), algunos de los distintos beneficios económicos que se persiguen en la creación de una cooperativa pueden ser los detallados en la Tabla 3.12. Con ello, los beneficios de las cooperativas son resultado de que se considere la cooperación como alternativa para abordar necesidades económicas, sociales o culturales (ICA, 2005), al actuar como instancia capaz de internalizar

externalidades negativas de mercado y posibilitar la adopción del emprendimiento social (Novkovic, 2008).

**Tabla 3.12. Beneficios económicos obtenibles por la pertenencia a una cooperativa según la actividad.**

<b>Actividad</b>	<b>Beneficio</b>
Agricultores	Insumos de calidad a precios justos y economías de escala en la transformación, comercialización y distribución de sus productos.
Consumidores	Acceso a bienes de calidad a precios justos.
Minoristas	Economías de escala en la comercialización y distribución y un mayor poder de compra común.
Trabajadores	Participación en la gestión de su empresa y remuneración justa de su trabajo.
Productores primarios	Acceso de sus productos a los mercados y mayor control del valor añadido.
Ahorradores o prestatarios	Cobro de rentas justas por sus ahorros o la obtención de créditos a un tipo de interés justo.

Fuente: Adaptado de Comisión Europea (2001b).

Las cooperativas se encuentran presentes en mayor o menor medida en los diferentes países de Europa. En este sentido, la participación global de las cooperativas en la actividad económica es mayor en las economías de mercado avanzadas que en las economías menos desarrolladas (Hansmann, 1996). Esto se corresponde con los datos presentados en la primera parte del presente capítulo, en cuanto a que la mayor parte de las Cooperativas pertenecientes al Global300 pertenecen a Europa y Estados Unidos.

Según el proyecto de dictamen “Distintos Tipos de Empresa” emitido por el Comité Económico y Social Europeo (CESE, 2009) la diversidad de organizaciones económicas puede ser definida con respecto a atributos como su tamaño, estructura jurídica, formas de acceso a la financiación, objetivos, derechos políticos y económicos atribuidos al capital (distribución de beneficios y dividendos, poder de voto) o la propia composición de dicho capital, pudiendo ser público o privado, la forma en que se designan a sus gestores o su grado de importancia para la economía. De dichos atributos el informe plantea una diversidad de formas de empresa en la Unión Europea, esto resumido en la Tabla 3.13.



**Tabla 3.13. Diversidad de formas de empresa en la Unión Europea.**

Tipo	Tamaño		
	Multinacional	Grande	Pequeña y Mediana
Pública (propiedad del sector público)	X	X	X
Cotizada en bolsa	X	X	X
No cotizada en bolsa		X	X
Familiares		X	X
Sociedades colectivas, civiles, comanditarias.	X	X	X
<b>Cooperativas</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Mutualidades		X	X
Fundaciones		X	X
Asociaciones		X	X
Otras formas no lucrativas presentes en Estados miembros.		X	X

Fuente: CESE (2009)

Así, se puede afirmar que a nivel europeo, las Cooperativas desempeñan un importante papel dentro de su economía (Comisión Europea, 2001b), así como también constituyen un grupo presente en un tamaño multinacional, grande y en pequeñas y medianas cooperativas.

Las multinacionales y grandes cooperativas representan la posibilidad de que un enfoque de autogestión basado en principios y valores comunes puede ser desarrollado a la par con una gestión eficiente, relacionada con la sostenibilidad económica a nivel organizacional. En este sentido, pierden fuerza los argumentos relacionados al fenómeno de disociación, o la tendencia a volverse empresas de capital, conforme aumenta el tamaño de una cooperativa, ya que un planteamiento organizacional no solo pasa por criterios meramente económicos, sino también por la voluntad de individuos de hacer factible un proyecto común bajo un enfoque colectivo y democrático.

Asimismo, desde una perspectiva relacionada con las teorías de derechos de propiedad y de costes de transacción, existen aspectos positivos de la forma cooperativa de organización a medida que su tamaño aumenta, como la obtención de economías de escala, o la reducción de costes de negociación al unificar dentro de un mismo grupo una actividad económica versus la utilización del mercado, y además el desarrollo de dicha actividad bajo parámetros de confianza y lealtad.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la estructura cooperativa es considerada como adecuada ya que otorgan la capacidad de crear asociaciones y redes sostenibles que les permiten desarrollar servicios comunes y alcanzar volúmenes de capital necesarios para acceder a mercados, así como también obtener economías de escala (Comisión Europea, 2001b). Junto con ello, se caracterizan por asumir menos riesgos y no presentar problemas de agencia entre usuarios de una

actividad cooperativizada y propietarios, ya que en la mayor parte de los casos ambos roles se encuentran reunidos dentro de un mismo grupo de personas. Finalmente, este modelo de organización presenta una ventaja comparativa al tener la capacidad de crear confianza (Kay, 2006), y, al tener una fuerte presencia local, permite tener una mejor comprensión de las necesidades y el perfil de riesgo de sus clientes, lo anterior a partir de la capacidad de mitigar problemas de información asimétrica (Ayadi et al., 2010).

### **3.2. El sector cooperativo en cifras.**

Las cooperativas constituyen una realidad dentro del panorama económico de la Unión Europea. En este sentido, respecto a los diversos sectores económicos en los que se encuentran presentes las Cooperativas, según el informe de Chaves y Monzón (2007) en el año 2005 en la Unión Europea desarrollaron actividad económica más de 240.000 cooperativas, distribuidas dentro de diversos sectores de la actividad económica, destacando por su importancia, entre otros sectores, en la agricultura y la intermediación financiera. Dichos sectores resultan particularmente relevantes de analizar dada la importancia que tienen en la solución de problemáticas locales, asociados a los ya mencionados problemas de acceso a mercado o de acceso a financiamiento, y donde se manifiesta una marcada cohesión, manifestando reciprocidad entre individuos vinculados por una causa común. En el informe de Monzón y Chaves (2012) se indica que existen más de 200.000 cooperativas, las cuales emplean a alrededor de 4,5 millones de personas, lo cual constituye el 32,19% del total generado por la economía social y un 2,10% del empleo total de la región.

Las cooperativas desempeñan un importante papel en la economía europea respecto del bienestar de las personas. Según el Documento de Consulta “Las cooperativas en la Europa de las empresas” (Comisión Europea, 2001b), las 132.000 cooperativas existentes en el año 2001 en la Unión Europea dieron empleo a 2,3 millones de personas, sus resultados tuvieron un efecto directo en el bienestar de sus 83,5 millones de miembros, así como también en los ciudadanos de Europa, al proporcionar bienestar y riqueza a las naciones, al mismo tiempo que fomentan el espíritu empresarial y la participación (Comisión Europea, 2001b). Mientras, según el informe de Monzón y Chaves (2012), en la Unión Europea en el año 2010, con un mayor número de países, el total de cooperativas es de 4.548.394 y el total de empleo de 14.128.114 de personas, esto es, el 2,1% del empleo total (Tabla 3.14)

**Tabla 3.14. Empleo remunerado de cooperativas, comparado con empleo total de Economía Social y Empleo Total en la Unión Europea<sup>31</sup> (2009 – 2010).**

País	Cooperativas	Empleo total Economía Social	Empleo total	Porcentaje empleo cooperativo de empleo Economía Social	Porcentaje empleo cooperativo de empleo total
Italia	1.128.381	2.228.010	22.872.300	50,65%	4,93%
Suecia	176.816	507.209	4.545.800	34,86%	3,89%
Finlandia	94.100	187.200	2.447.500	50,27%	3,84%
España	646.397	1.243.153	18.456.500	52,00%	3,50%
Dinamarca	70.757	195.486	2.706.100	36,20%	2,61%
Polonia	400.000	592.800	15.960.500	67,48%	2,51%
Irlanda	43.328	98.735	1.847.800	43,88%	2,34%
Hungría	85.682	178.210	3.781.200	48,08%	2,27%
Países Bajos	184.053	856.034	8.370.200	21,50%	2,20%
Alemania	830.258	2.458.584	38.737.800	33,77%	2,14%
Estonia	9.850	37.850	570.900	26,02%	1,73%
Austria	61.999	233.528	4.096.300	26,55%	1,51%
Bulgaria	41.300	121.300	3.052.800	34,05%	1,35%
Chipre	5.067	5.067	385.100	100,00%	1,32%
Francia	320.822	2.318.544	25.692.300	13,84%	1,25%
Republica Checa	58.178	160.086	4.885.200	36,34%	1,19%
Eslovaquia	26.090	44.906	2.317.500	58,10%	1,13%
Portugal	51.391	251.098	4.978.200	20,47%	1,03%
Luxemburgo	1.933	16.114	220.800	12,00%	0,88%
Reino Unido	236.000	1.633.000	28.941.500	14,45%	0,82%
Lituania	8.971	8.971	1.343.700	100,00%	0,67%
Rumania	34.373	163.354	9.239.400	21,04%	0,37%
Eslovenia	3.428	7.094	966.000	48,32%	0,35%
Grecia	14.983	117.123	4.388.600	12,79%	0,34%
Bélgica	13.547	462.541	4.488.700	2,93%	0,30%
Malta	250	1.677	164.200	14,91%	0,15%
Letonia	440	440	940.900	100,00%	0,05%
Total	4.548.394	14.128.114	216.397.800	32,19%	2,10%

Fuente: Adaptado de Monzón y Chaves (2012)

A partir del informe CIRIEC (2007) se puede realizar una comparación con el informe CIRIEC (2012) sobre la evolución del empleo generado por las cooperativas, Tabla 3.15. Entre los países que han

<sup>31</sup> Nota: La cifra correspondiente al número de cooperativas de Italia incluye mutuas.

incrementado el empleo destacan Luxemburgo, Hungría, Dinamarca, Alemania y Suecia con 158,4%, 100,25%, 80,93% 77,82% y 77,7%, respectivamente.

**Tabla 3.15. Evolución del empleo remunerado de Cooperativas en Unión Europea.**

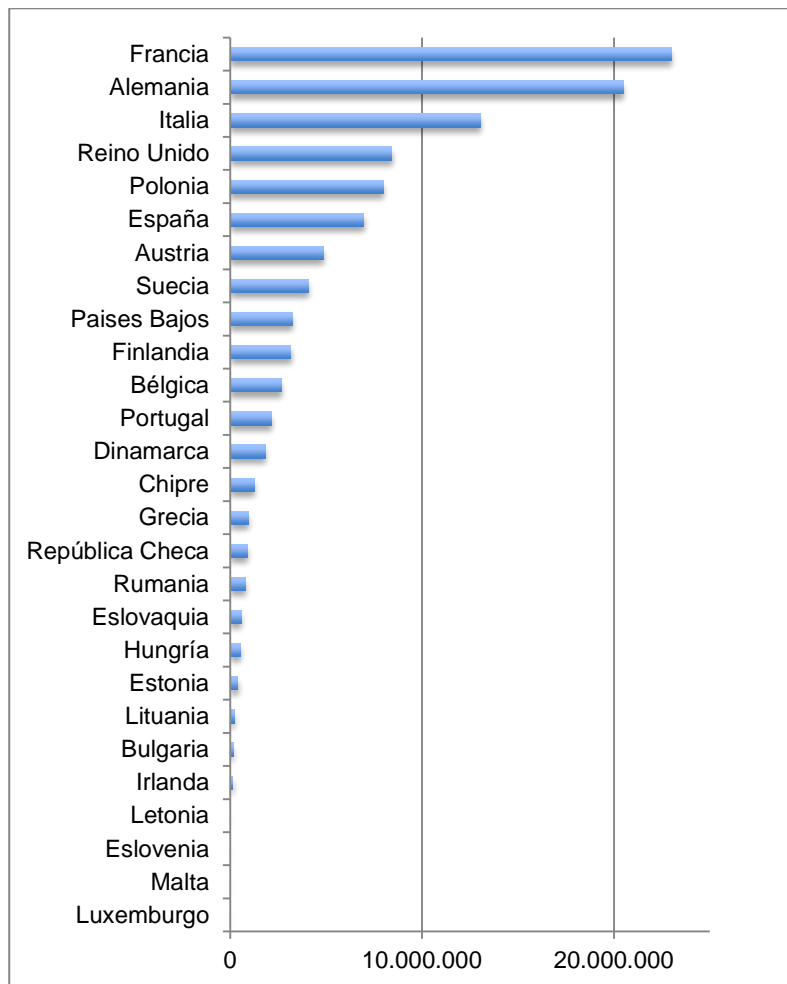
País	Empleos de cooperativas en 2002 - 2003	Empleos de cooperativas en 2009 - 2010	Diferencia	Porcentaje de variación en empleo
Bélgica	17.047	13.547	-3.500	-20,53%
Alemania	466.900	830.258	363.358	77,82%
Irlanda	35.992	43.328	7.336	20,38%
Grecia	12.345	14.983	2.638	21,37%
Luxemburgo	748	1.933	1.185	158,42%
Países Bajos	110.710	184.053	73.343	66,25%
Austria	62.145	61.999	-146	-0,23%
Reino Unido	190.458	236.000	45.542	23,91%
España	488.606	646.397	157.791	32,29%
Francia	439.720	320.822	-118.898	-27,04%
Portugal	51.000	51.391	391	0,77%
Finlandia	95.000	94.100	-900	-0,95%
Dinamarca	39.107	70.757	31.650	80,93%
Italia	837.024	1.128.381	291.357	34,81%
Suecia	99.500	176.816	77.316	77,70%
Republica Checa	90.874	58.178	-32.696	-35,98%
Estonia	15.250	9.850	-5.400	-35,41%
Chipre	4.491	5.067	576	12,83%
Letonia	300	440	140	46,67%
Lituania	7.700	8.971	1.271	16,51%
Hungría	42.787	85.682	42.895	100,25%
Malta	238	250	12	5,04%
Polonia	469.179	400.000	-69.179	-14,74%
Eslovenia	4.401	3.428	-973	-22,11%
Eslovaquia	82.012	26.090	-55.922	-68,19%
Bulgaria	-	41.300	-	-
Rumania	-	34.373	-	-
<b>Total</b>	3.663.534	4.548.394	809.187	
<b>Total Datos Completos</b>	3.663.534	4.472.721	809.187	22,09%

Fuente: Monzón y Chaves (2012)

Por su parte, Cooperatives Europe<sup>32</sup> (2010) indica que, en el año 2010, los miembros de su organización representan una fuerza para el desarrollo económico y el cambio social de 123 millones de miembros cooperativos, dueños de 160.000 Cooperativas, las cuales han dado empleo a 5,4 millones de ciudadanos europeos. La Tabla X.X muestra los datos asociados al número de cooperativas, miembros y empleo generado para los 27 Estados de la Unión Europea y de países fuera de la Unión Europea.

A partir de la información de las cooperativas pertenecientes a Cooperative Europe los datos disponibles sobre socios de cooperativas, Tabla 3.16, destacan por su alto número: Francia, con 23 millones, Alemania, con 20.509.973, e Italia, con 13.063.419. Les siguen en importancia Reino Unido, Polonia y España con 8.434.538, 8.000.000 y 6.960.870 respectivamente.

**Tabla 3.16 . Número de Miembros Cooperativos por país EU27 - 2009**



	País	Cooperativas	Miembros	Empleados
Países	Francia	21.000	23.000.000	900.000
	Alemania	7.415	20.509.973	830.258

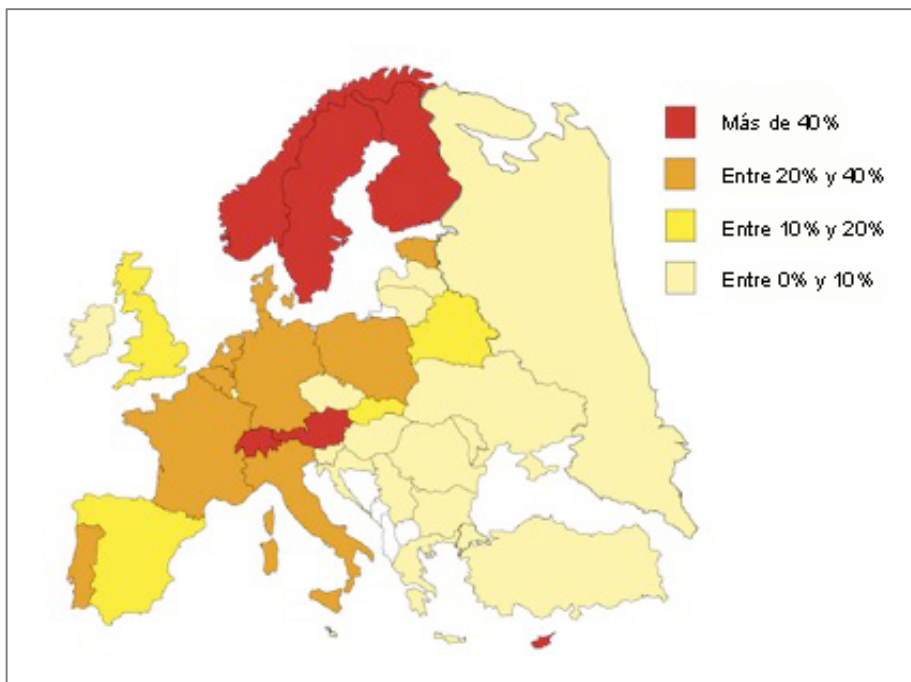
<sup>32</sup> Cooperatives Europe es la oficina regional de Europa de Alianza Cooperativa Internacional. Se encarga de promover el modelo de negocio cooperativo en Europa, trabajando para satisfacer las necesidades de sus miembros. La componen 90 organizaciones de 34 países europeos.

Italia	41.552	13.063.419	1.146.950
Reino Unido	977	8.434.538	129.130
Polonia	8.823	8.000.000	400.000
España	24.276	6.960.870	384.398
Austria	2.339	4.866.148	105.989
Suecia	9.170	4.069.852	140.520
Países Bajos	677	3.249.000	184.053
Finlandia	380	3.164.226	69.953
Bélgica	166	2.670.000	13.547
Portugal	2.946	2.135.000	47.000
Dinamarca	523	1.840.803	70.757
Chipre	620	1.275.993	5.067
Grecia	6.392	942.991	12.538
República Checa	1.395	897.899	71.939
Rumania	1.577	809.170	34.313
Eslovaquia	383	570.845	26.334
Hungría	2.769	547.000	85.682
Estonia	1.604	410.000	4.800
Lituania	490	221.858	8.971
Bulgaria	1.273	179.309	26.386
Irlanda	183	152.000	18.869
Letonia	74	17.330	440
Eslovenia	77	16.903	3.428
Malta	58	5.663	250
Luxemburgo	18	5.203	476
<b>Total EU27</b>	<b>137.157</b>	<b>108.015.993</b>	<b>4.722.048</b>

Fuente: Cooperatives Europe (2010)

La relación entre socios cooperativos y total de la población se detalla en la Tabla X.X. En Noruega, Suecia, Finlandia, Austria y Suiza, los miembros de cooperativas son más del 40% de la población. Les siguen en orden de importancia, con entre un 20% y un 40% de la población, Estonia, Polonia, Dinamarca Alemania, Países Bajos, Bélgica, Francia, Italia y Portugal. En este sentido, se evidencia una diferencia entre los países escandinavos y aquellos pertenecientes al mediterráneo.

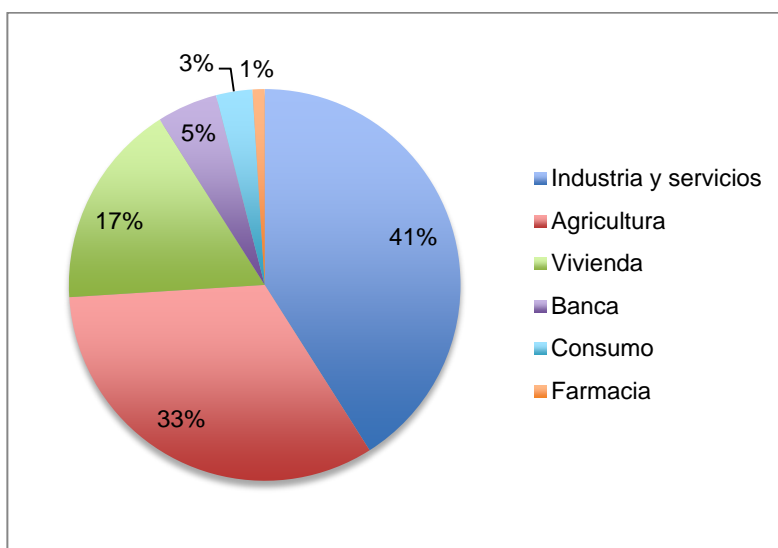
**Figura 3.1 - Miembros de Cooperativas con respecto al total de habitantes por país en EU27 (2009).**



Fuente: Cooperatives Europe (2010)

En lo que respecta a cifras asociadas a cooperativas, miembros y empleo, por sector industrial, Cooperative Europe (2010) establece los siguientes porcentajes, agrupados en las Figuras 3.2, 3.3, y 3.4, respectivamente.

**Figura 3.2. Porcentaje de cooperativas en Europa por sector de actividad. (2009)**



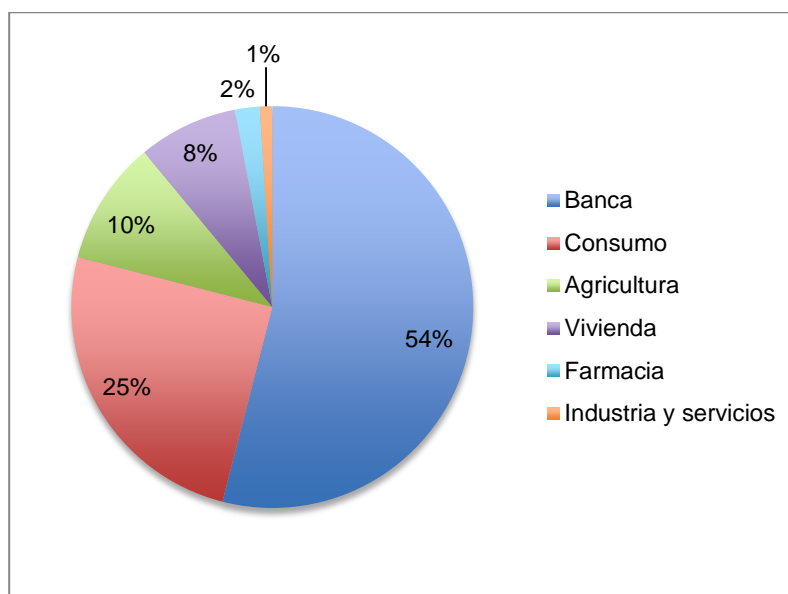
Fuente: Cooperatives Europe (2010)

Con respecto a la concentración de Cooperativas por sector industrial, los sectores relacionados a la agricultura y la industria y servicios son los que predominan, con un 33% y 41% del total de

cooperativas, respectivamente. Le sigue en relevancia significativa el sector vivienda, con un 17% del total de Cooperativas existentes en Europa e incluidas dentro de los registros de Cooperatives Europe.

Los datos sobre miembros cooperativos en Europa por sector industrial se sintetizan en la Figura X.2, y sugieren una elevada concentración de personas en el sector bancario, con un 54% del total de miembros cooperativos. Le sigue en importancia el sector asociado al consumo, con un 25% de personas y la agricultura y vivienda, con un 10% y 8% respectivamente.

**Figura 3.3. Porcentaje de miembros de cooperativas en Europa por sector de actividad. (2009)**

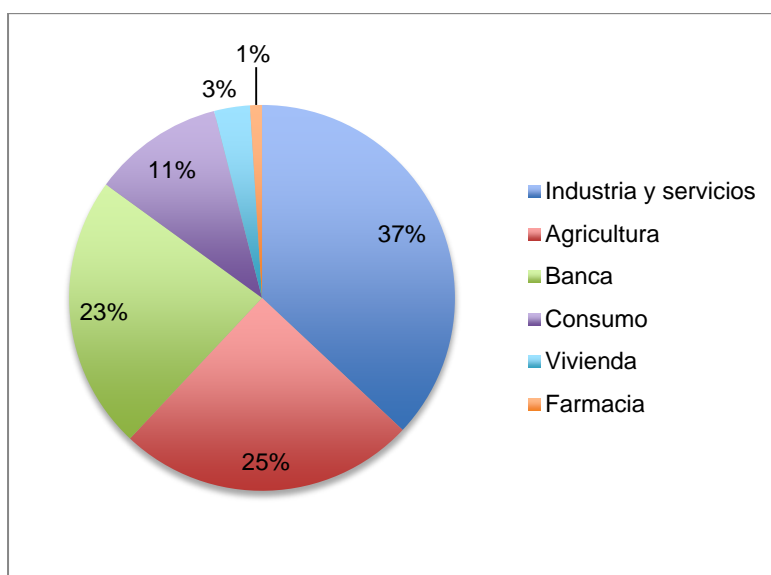


Fuente: Cooperatives Europe (2010)

Finalmente, los datos relacionados al empleo generado por cooperativas, desde los distintos sectores industriales, agrupados en la Figura X.3, señalan que el sector que más empleo proporciona es el de industria y servicios, con un 37% del total. Le siguen en grupos relevantes la agricultura y la banca, con un 25% y 23% del total de empleo generado por Cooperativas.



**Figura 3.4. Porcentaje de empleo generado por cooperativas en Europa por sector de actividad. (2009)**



Fuente: Cooperatives Europe (2010)

Al analizar la cuota de mercado, las cooperativas han aumentado esta cuota a lo largo del siglo XX en todos los Estados de la Unión, siendo relevante su participación dentro de los sectores primario y terciario (Comisión Europea, 2001b). La tabla 3.17 presenta una síntesis de datos de cooperativas para el año 1996, respecto de su cuota de mercado en distintos sectores industriales.

**Tabla 3.17. Las cooperativas respecto de su cuota de mercado en la Unión Europea (1996).**

Sector	País	Porcentaje
Agricultura	Países Bajos	83%
	Finlandia	79%
	Italia	55%
Forestal	Suecia	60%
	Finlandia	31%
Mercado minorista	Finlandia	35,5%
	Suecia	20%
Bancario	Francia	50%
	Finlandia	35%
	Austria	31%
	Alemania	21%
Sanitario y Medicamentos	España	21%
	Bélgica	18%

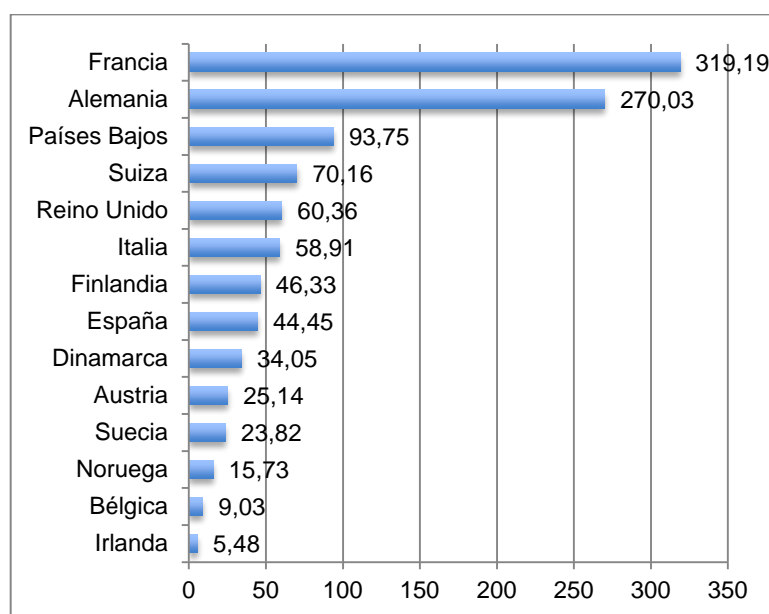
Fuente: Comisión Europea (2001b)

Si bien la disponibilidad de información para todos los países y sectores de la Unión Europea respecto de cuotas de mercado es limitado, es posible obtener algunas conclusiones con respecto a los datos disponibles. En primer lugar, las cooperativas constituyen un esquema organizacional con

relevancia dentro de los distintos sectores y países, como lo indica por ejemplo la cuota de mercado de la agricultura en Países Bajos, Finlandia e Italia, con un 83%, 79% y 55% respectivamente. También es destacable el caso de la banca en Francia, donde constituyen el 50% del total de cuota de mercado del país y el caso de Suecia en el sector forestal, donde las cooperativas constituían el 60% de la cuota de mercado de dicho sector.

El volumen de actividad de las cooperativas varía considerablemente entre ellas, como también en los sectores en los que ejercen actividades, el tipo de asociación que une a sus miembros y la clase de beneficios que obtienen estos de sus operaciones (Comisión Europea, 2001b). En este sentido, para el caso de las Cooperativas europeas pertenecientes al grupo de las 300 más grandes del World Cooperative Monitor (ICA-Euricse, 2012), tal como se muestra en la Tabla 3.18, destacan Francia, Alemania y Países Bajos, donde sus cooperativas aportan con el 29,65%, 25,09% y 8,71% del total de cooperativas europeas pertenecientes al grupo antes mencionado.

**Tabla 3.18. Volumen de Negocio de las cooperativas europeas pertenecientes a las 300 más grandes del mundo según World Cooperative Monitor, por Países – Año 2010.**



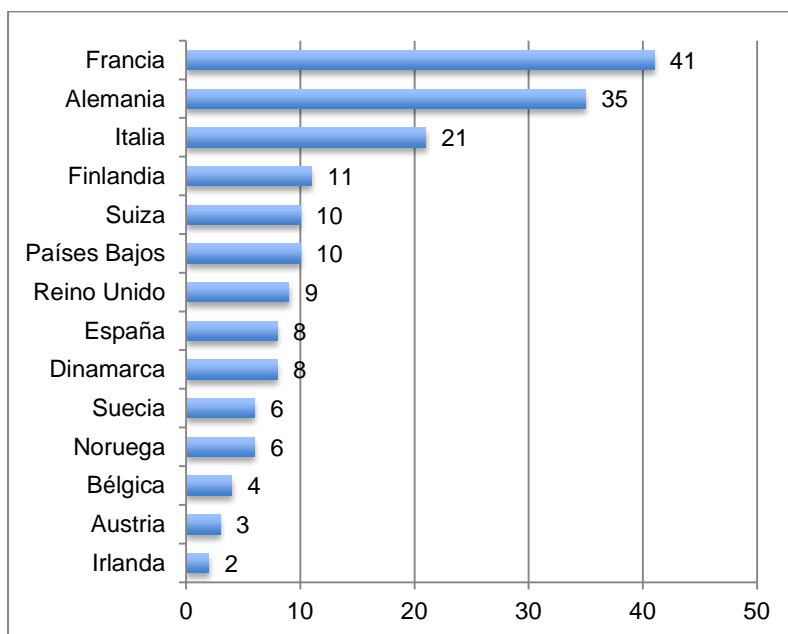
País	Volumen de Negocio (USDbn)	Porcentaje
Francia	319,19	29,65%
Alemania	270,03	25,09%
Países Bajos	93,75	8,71%
Suiza	70,16	6,52%
Reino Unido	60,36	5,61%
Italia	58,91	5,47%
Finlandia	46,33	4,30%
España	44,45	4,13%
Dinamarca	34,05	3,16%

Austria	25,14	2,34%
Suecia	23,82	2,21%
Noruega	15,73	1,46%
Bélgica	9,03	0,84%
Irlanda	5,48	0,51%
<b>TOTAL</b>	<b>1076,43</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: ICA-Euricse (2012)

El número de cooperativas europeas pertenecientes al grupo de las 300 más grandes del mundo, medido por su volumen de negocio, esto en la Tabla 3.19, indica que Francia, con un 23,56%, Alemania, con un 20,11% e Italia, con un 12,07% del total de cooperativas, son los tres países con mayor presencia en este sentido.

**Tabla 3.19. Número de cooperativas europeas pertenecientes a las 300 más grandes del mundo según World Cooperative Monitor, por Países – Año 2010.**



País	Número de Cooperativas	Porcentaje
Francia	41	23,56%
Alemania	35	20,11%
Italia	21	12,07%
Finlandia	11	6,32%
Países Bajos	10	5,75%
Suiza	10	5,75%
Reino Unido	9	5,17%
Dinamarca	8	4,60%
España	8	4,60%
Noruega	6	3,45%

Suecia	6	3,45%
Bélgica	4	2,30%
Austria	3	1,72%
Irlanda	2	1,15%
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>100%</b>

Fuente: ICA-Euricse (2012)

Una característica particular de las cooperativas es que se localizan en aquellos territorios o ámbitos sociales en los que existen problemas en su mercado interior y cohesión social, internalizando costes sociales y generando externalidades positivas (CESE, 2009). Dichas características constituyen parte de su contribución en términos sociales. No obstante la aportación que realizan las cooperativas en este sentido, la visibilidad del movimiento cooperativo es un tema que debe ser resuelto, siendo necesaria la existencia de instancias que divulguen su existencia y el rol que juegan en la sociedad.

En este sentido, cada país europeo cuenta con organizaciones cooperativas sectoriales. Estas pretenden constituirse como una instancia de representación y defensa de los intereses económicos y sociales del sector al que representan, así como también la divulgación del cooperativismo como fórmula organizacional. La Tabla 3.20 muestra las instituciones intersectoriales presentes en Europa y sector económico representado<sup>33</sup>.

**Tabla 3.20. Organizaciones intersectoriales europea.**

Sector Económico	Nombre	Sitio Web
Banca	European Association of Co-operative Banks. (EACB)	<a href="http://www.eacb.eu">http://www.eacb.eu</a>
Agricultura	General Confederation of Agricultural Cooperatives in the European Union. (COGECA)	<a href="http://www.copa-cogeca.eu">http://www.copa-cogeca.eu</a>
Farmacia	European Union of Social Pharmacies (EUSP)	<a href="http://www.eurosocialpharmar.org">http://www.eurosocialpharmar.org</a>
Industria y Servicios	European Confederation of Workers' Cooperatives, Social Cooperatives and Social and Participative Enterprises. (CECOP)	<a href="http://www.cecop.coop">http://www.cecop.coop</a>
Vivienda	European Federation of Public, Cooperative and Social Housing. (CECODHAS Housing Europe)	<a href="http://www.housingeurope.eu">http://www.housingeurope.eu</a>

<sup>33</sup> Para una lista detallada de organizaciones sectoriales por país, con número de cooperativas, miembros y empleo generado, además de su sector económico, se sugiere revisar el documento European Co-operatives Key Statistics (Cooperatives Europe, 2010)

Consumo	European Community of Consumer Cooperatives. (EUROCOOP)	<a href="http://www.eurocoop.org">http://www.eurocoop.org</a>
---------	------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Cooperatives Europe (2010), y sitios Web de cada organización.

De los objetivos planteados por las diversas organizaciones sectoriales presentes en el ámbito de la Unión Europea, destacan por su transversalidad: la promoción de los sectores representados, el fortalecimiento y desarrollo de las actividades de sus organizaciones miembro y constituir una instancia de contacto entre miembros, facilitando el dialogo y la cooperación interorganizacional.

### 3.3. Regulación de las cooperativas en el ámbito Europeo.

Los distintos Estados miembros de la Unión Europea cuentan con un marco jurídico que regula el funcionamiento de las Cooperativas (aunque no todos cuentan con una ley específica para estas) y protege los intereses de sus miembros y de los terceros interesados. Dichos marcos cumplen con el objetivo de regular el establecimiento y la actividad económica de las Cooperativas.

Según el documento “Las cooperativas en la Europa de las empresas” (Comisión Europea, 2001b) y Monzón y Chaves (2012) atendiendo al carácter de su legislación en materia de Cooperativas, los Estados miembros pueden clasificarse en tres grandes grupos, esquematizados en la Tabla 3.21.

**Tabla 3.21. Carácter de la legislación en materia de Cooperativas.**

Grupo	Descripción
Países donde existe una ley general única en la materia.	Amplia libertad para la creación de cooperativas y éstas pueden emprender cualquier medida con la que crean servir a los intereses de sus miembros. Lo normal es que no se contemplen beneficios o excepciones especiales para las cooperativas.
Países donde la legislación se escinde según el sector y el fin social de la cooperativa.	Es frecuente la concesión de beneficios o excepciones para las cooperativas, en función del fin social perseguido.
Países que no disponen de legislación en la materia.	El carácter cooperativo de una empresa se deriva exclusivamente de sus estatutos o cláusulas de asociación.

Fuente: Comisión Europea (2001b)

La comunicación emitida por la Comisión Europea el 23 de Febrero del 2004, sobre la promoción de las Cooperativas, emerge a partir de la necesidad de establecer un marco común para el tratamiento de este tipo de organización económica dentro de la Unión Europea. El documento se centra en la promoción de un mayor uso de las cooperativas en Europa, mejorando la visibilidad, las características y la comprensión del sector, la mejora de la legislación europea sobre cooperativas y el mantenimiento y la mejora de la situación de las Cooperativas y su contribución a los objetivos de la Comunidad Europea.

El Estatuto de la Sociedad Cooperativa fue adoptado el 22 de Julio del 2003. El objetivo de este documento es dotar a las Cooperativas de instrumentos jurídicos para facilitar sus actividades dentro de la Comunidad Europea. Dicho estatuto constituye un esfuerzo por aunar criterios a la hora de plantear directrices con carácter regulatorio de las actividades que llevan a cabo este tipo de organizaciones en el ámbito de la Unión Europea, facilitando el ejercicio de su actividad tomando en cuenta sus características específicas. La Tabla 3.22 describe las principales características del mencionado tipo de cooperativa.

**Tabla 3.22. Principales características de la Sociedad Cooperativa Europea (SCE).**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Creación	Las cooperativas pueden ser creadas 1) desde el principio, por cinco o más personas físicas, por dos o más personas jurídicas o por una combinación de cinco o más personas físicas o jurídicas, 2) en una fusión de dos o más cooperativas existentes o 3) por la conversión de una cooperativa existente que tiene, o por lo menos durante dos años, tenía un establecimiento o filial en otro Estado miembro. En los dos primeros casos, al menos dos de las personas físicas o jurídicas, deben ser de distintos Estados miembros.
Capital mínimo	El requisito de capital mínimo es de 30.000 euros. La SCE tiene un capital social variable y puede tener entre sus miembros no solo clientes o proveedores, sino también una proporción limitada de socios inversores que no utilizan los servicios de la cooperativa. Los derechos de voto de los miembros inversionistas son limitados.
Registro	La SCE deberá estar registrada en el Estado miembro en que tenga su oficina central. Es posible que cambie su domicilio social de un Estado miembro a otro sin tener que cerrar la cooperativa y re-registrarla.
Impuestos	Para efectos tributarios la SCE se trata como cualquier otra compañía multinacional de acuerdo a la legislación fiscal nacional aplicable a las compañías. Se seguirá pagando impuestos en los Estados miembros en los que tiene un establecimiento permanente.
Votación	La votación en la SCE se realiza generalmente de acuerdo con el principio cooperativo de “una persona – un voto”. Sin embargo, se puede permitir la ponderación de los votos en determinadas circunstancias, esto para reflejar la cantidad de actividades realizadas con la SCE.
Toma de decisiones	La SCE deberá convocar una Asamblea General al menos una vez al año. Las decisiones serán tomadas por mayoría simple de los miembros presentes o representados, excepto en el caso de cambios a los estatutos internos, donde se requiere una mayoría de 2/3.
Estatutos internos	Los estatutos internos de la SCE deben establecer su estructura de gestión de acuerdo a una de dos posibilidades: 1) estructura de dos niveles (órgano de gestión y órgano de control) o 2) estructura de un nivel (órgano administrativo)

Fuente: Comisión Europea (2012)

Finalmente, el Estatuto de la Sociedad Cooperativa Europea es una regulación que no reemplaza las leyes que gobiernan a las cooperativas existentes a niveles nacional o regional. Asimismo, constituye un instrumento para facilitar la cooperación entre países y para los miembros que son residentes en más de un Estado (Comisión Europea, 2012)

## **4. LA BANCA COOPERATIVA EN EUROPA.**

### **4.1. Antecedentes.**

Los argumentos para explicar el origen de las cooperativas en el sector financiero, en sus diferentes tipologías, se asocian al problema de la obtención de recursos financieros. Se puede argumentar la aparición de este tipo de figuras precisamente a partir de la propia dificultad de las cooperativas de obtener financiación externa, y en concreto a partir del fenómeno de financiación no especializada, el cual genera una limitación en la obtención de recursos (Ben-Ner, 1988; Hesse y Čihák 2007, Tremblay 2001).). Bajo esta problemática, se considera que no existen incentivos para un inversor o acreedor a aportar capital a una organización sobre la cual no puede ejercer control (Arruñada, 1988).

Desde una perspectiva social, la aparición de una institución crediticia cooperativa responde al limitado acceso a crédito que tenían clases emergentes, como obreros, comerciantes y agricultores, quienes al no contar con garantías suficientes, no se les otorgaba la posibilidad de obtener dicho crédito, o si es que lo conseguían era a tasas de interés muy elevadas (Ayadi et al., 2010). Esto es, el carácter social de la aparición de las cooperativas de crédito se refiere a que son una respuesta al desafío de proveer préstamos adaptados a las necesidades de las clases emergentes.

Históricamente, se señala a Friedrich Wilhelm Raiffeisen como el impulsor del cooperativismo financiero (ICA, 2012b). Este líder cooperativista alemán incentivó la creación de cooperativas de ahorro y crédito, y agrícolas, basándose en los pensamientos relacionados con la autoayuda y la solidaridad mutua. El surgimiento de este sector se asocia al período de industrialización en el siglo XIX, donde las clases obreras y emergentes se vieron vulneradas por la inequidad generada por el modelo económico en desarrollo, ante lo cual Raiffeisen, posiblemente influenciado por los pensamientos asociados al socialismo utópico y al anticapitalismo ricardiano, planteó que en vez de la dependencia de donaciones y subsidios, las personas debían hacerse parte de su situación de bienestar, mediante la autoayuda y ayuda mutua, siendo el acceso a crédito un pilar dentro del progreso de las personas.

Según Ayadi et al. (2010), las cooperativas de crédito basadas en el principio de autoayuda, y los correspondientes principios, en un comienzo se arraigaron en Alemania. El movimiento gradualmente

creció en importancia a fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX, propagándose a otros países en Europa, primero a los países vecinos, Francia Austria e Italia, y después a otros como Países Bajos, España y Finlandia. Respecto de su origen, los bancos cooperativos en Alemania emergieron en dos lugares: Rhineland, donde Friedrich Raiffeisen planteó la primera cooperativa rural como forma de ayudar a clases desfavorecidas y alejadas de los núcleos urbanos, y en el Este de Alemania, donde bajo la iniciativa de Hermann Schulze se crearon cooperativas, denominadas Volksbanken (bancos de la gente) en núcleos urbanos, donde sus miembros eran artesanos y pequeños comerciantes (Fitch, 2001).

En la actualidad, el sector bancario cooperativo encuentra su representación a nivel europeo en la Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB, por sus siglas en inglés). Esta entidad representa, promueve y defiende los intereses comunes de sus miembros, ya sean organizaciones sectoriales regionales o bancos cooperativos. Fundada en 1970, constituye la instancia de mayor representatividad del sector a nivel europeo e internacional. Según sus datos, los bancos cooperativos sirven a más de 181 millones de consumidores. Así, son propiedad de 50 millones de miembros cooperativos y emplean a alrededor de 777.500 personas. Finalmente, tienen una cuota de mercado de alrededor del 20%. Las Instituciones agrupadas dentro de EACB se detallan en la Tabla 3.23.

**Tabla 3.23. Organizaciones pertenecientes a la Asociación Europea de Bancos Cooperativos<sup>34</sup>.**

País	Organización
Alemania	BVR/DZ BANK
Austria	Österreichische Raiffeisenbanken
Austria	Österreichischer Genossenschaftsverband
Bélgica	Crédit Professionnel
Bulgaria	Central Co-operative Bank
Chipre	Co-operative Central Bank
Dinamarca	Sammenslutningen Danske Andelskasser
Eslovenia	Deželna Banka Slovenije d.d.
España	Unión Nacional de Cooperativas de Crédito
Finlandia	OP-Pohjola Group
Francia	Banques Populaires - BPCE (a)
Francia	Crédit Agricole
Francia	Crédit Mutuel
Grecia	Association of Cooperative Banks of Greece
Hungría	National Federation of Savings Co-operatives
Irlanda	Irish Sea Fisheries Board
Italia	Assoc. Nazionale fra le Banche Popolari

<sup>34</sup> En la Tabla A.2 del Anexo se detalla el tratamiento de los datos utilizados de EACB dentro del presente documento y se explica el método considerado para el control de casos atípicos (anomalías o inconsistencias). No obstante, en cada Tabla confeccionada a partir de datos de EACB se detallan aspectos específicos relevantes de considerar.



Italia	FEDERCASSE
Lituania	Association of Lithuanian credit unions
Luxemburgo	Banque Raiffeisen
Países Bajos	Rabobank Nederland
Polonia	Krajowy Związek Banków Spółdzielczych
Portugal	Crédito Agrícola
Reino Unido	The Co-operative Bank plc.
Rumania	Creditcoop
Suecia	Landshypotek

Fuente: EACB (2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005)

Nota: (a) El 31 de Julio del 2009, Banques Populaires, al unirse con Caisse d'Epargne, se convierten en el grupo BPCE.

#### 4.2. Descripción del sector.

El sector cooperativo relacionado con los servicios financieros destaca por estar íntimamente ligado a las clases emergentes, por la existencia de dificultades de acceso a crédito o la ausencia de servicios financieros, especialmente, en los entornos rurales. En sus orígenes, el objetivo central de una cooperativa de crédito fue proporcionar autosuficiencia a las personas excluidas financieramente (Fitch, 2001; Fonteyne 2007 Ayadi et al.; 2010) mediante el acceso a préstamos y, además, dicho crédito sería financiado internamente por el ahorro colectivo de los miembros de la cooperativa.

En este sentido, según la Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB, 2012), los bancos cooperativos poseen valores específicos: solidaridad, autoayuda, lucha contra la exclusión, preocupación por asuntos sociales y medioambientales, estabilidad, proximidad, confianza y gobernabilidad. Estos valores específicos se detallan en la Tabla 3.24, y como puede observarse se relacionan estrechamente con un fuerte compromiso con la responsabilidad social<sup>35</sup>.

**Tabla 3.24. Valores claves de los bancos cooperativos.**

Valores	Descripción
Confianza	La confianza es la clave de la relación entre un banco y sus clientes. Para los bancos cooperativos, esto significa que sus operaciones se ajustan para servir los intereses de los clientes. Esto es posible porque la maximización del beneficio no es su objetivo principal.

<sup>35</sup> Si bien existen una serie de valores y principios, esto no quiere decir que sean transversalmente aplicados ni que dicha aplicación sea total. Con esto, se plantea que el movimiento cooperativo se desarrolla sobre bases valórico-conductuales que no necesariamente todos los participantes de dicho movimiento comparten o practican. No obstante, existe claridad respecto de los fundamentos bajo los cuales emerge el movimiento cooperativo desde una perspectiva histórica.

Gobernabilidad	Los clientes y miembros de los bancos cooperativos están representados en la estructura de gobierno de la entidad a través de la participación en las juntas, consejos de miembros, etc. Esto asegura que los intereses de los miembros son la máxima prioridad. Al convertirse en miembro, los clientes pueden influir en las políticas del banco.
Estabilidad	Los bancos cooperativos tienen un apetito por el riesgo más bajo y una orientación de largo plazo. Gracias a sus raíces locales, se anticipan y adaptan a las circunstancias locales. Las instituciones cooperativas pueden adaptarse a circunstancias cambiantes y reinventarse a sí mismas en mayor medida que otros bancos.
Proximidad	Los bancos cooperativos locales usualmente tienen una buena proximidad física, gracias a su densa red de sucursales. Estas son parte de la comunidad, entendiendo a sus clientes y hablando su lenguaje. La proximidad se ve reforzada a través de la participación en numerosas redes sociales y apoyando activamente a las comunidades locales.
Compromiso social	Como colaboradores locales, los bancos cooperativos son parte del entorno económico y social de sus clientes. Ellos, naturalmente, toman iniciativas con el objetivo de mejorar el entorno de sus clientes y la prestación de servicios financieros. Una parte de las ganancias del banco se reservan para promover iniciativas económicas e incluir a la sociedad local. El compromiso social, por lo tanto, significa invertir en el cliente. De este modo, los bancos cooperativos tienen una tradición de fomentar el desarrollo de las comunidades locales.
Solidaridad	Los bancos cooperativos tradicionalmente han promovido la iniciativa empresarial a nivel individual, afectando, consecuentemente, el bien común de la sociedad. Por otra parte, juegan un papel clave en el desarrollo local y regional mediante la reinversión de capital a nivel local.

Fuente: EACB (2012)

Respecto de su actividad, en la actualidad los bancos cooperativos otorgan la misma amplia gama de servicios ofrecida por la banca tradicional. Junto a los diferentes tipos de bancos presentes en Europa, públicos, estatales, mutuales, y privados, cubren la demanda de servicios financieros, caracterizados principalmente por la necesidad de crédito y ahorro. Sus principales características, Tabla 3.25, se relacionan con la presencia de objetivos diferentes a la maximización del capital, la particular estructura de propiedad y de control, la fuente del capital y el ser parte de una red de cooperación.

**Tabla 3.25. Principales características de los Bancos Cooperativos.**

Característica	Descripción
La maximización del retorno de capital no es el objetivo de negocio exclusivo o dominante de los bancos cooperativos.	En el modelo cooperativo no se presenta esa miopía asociada a maximizar en el corto plazo el valor de los accionistas sino que se busca maximizar el beneficio de sus miembros, quienes mantienen relaciones de largo plazo con el banco. El centro de las estrategias de negocio es el interés de los miembros cooperativos. Sin embargo, como en todos los bancos, los cooperativos necesitan obtener una tasa mínima de rentabilidad sobre el capital a fin de hacer crecer su negocio.
Los bancos cooperativos son propiedad de sus miembros, quienes son ciudadanos privados y emprendedores individuales.	En muchos casos, la propiedad se sitúa en un nivel local o regional. Aunque en algunos casos un banco cooperativo puede tener clientes que no son miembros, una característica clave es que, en general, no existe separación formal entre propietario-cliente y clientes no propietarios.
Los miembros cooperativos tienen importancia no solo por ser dueños, sino también por ser parte de la estructura de gobierno.	Los acuerdos de gobierno están basados esencialmente en el principio de un miembro – un voto más que en proporción del tamaño de la participación en la propiedad.
En general, la participación en la propiedad no es comercializable.	Los miembros no pueden vender su participación en la propiedad en un mercado abierto secundario, aunque en algunos casos pueden venderla al propio banco. Sin embargo la salida es posible mediante el reembolso del aporte del socio. Dado lo anterior no hay un mercado del control corporativo, y por lo tanto es virtualmente imposible hacer una oferta hostil. Un banco cooperativo no puede ser comprado por nuevos miembros.
Con algunas excepciones, la casi única fuente de capital para un banco cooperativo son los beneficios no distribuidos.	Estos beneficios son retenidos dentro del banco y son añadidos a reservas (capital) y generalmente no se reparten dividendos, aunque algunas veces se puede votar para una distribución limitada de dividendos. El capital de un banco cooperativo es esencialmente una dotación intergeneracional en manos de la cooperativa a perpetuidad para el beneficio de los miembros actuales y futuros.
Los bancos cooperativos son a menudo parte de una red con una estructura integrada, con extensiva cooperación vertical y horizontal.	Estas instituciones centralizan la provisión de ciertos servicios y procesos productivos, especialmente cuando los beneficios de economías de escala son significantes. Los servicios y procesos proveídos varían desde back office y representación a otros como desarrollo centralizado de productos, servicios de administración de liquidez y riesgo, y el rol de supervisión.
Vocación hacia las pequeñas y medianas empresas, y los hogares.	Los bancos cooperativos tienen una vocación común a establecer relaciones bancarias con PYMES y hogares, la cual es fomentada por la proximidad a los consumidores, derivado por la forma de ser de estas.

Fuente: Ayadi et al. (2010)

Una característica relevante de estas instituciones es que presentan una dualidad de objetivos. Si bien el desempeño económico es uno de los objetivos planteados para estas instituciones, dado que deben asegurar su permanencia, no es el único que consideran en la toma de decisiones, incluyendo criterios o aspectos deferentes a la maximización económica (Groeneveld y De Vries 2009; Ayadi et al., 2010; EACB, 2012). Es decir, las cooperativas de crédito tienen como propósito fundamental la creación de valor para sus *stakeholders* como enfoque de gestión estratégica.

Se puede afirmar, que las cooperativas de crédito se constituyen como una fuente de resolución de problemas que afectan a sus miembros y que no necesariamente deben estar relacionadas con la maximización de la riqueza, sino con, por ejemplo, la obtención de ventajas en precios o insumos o desarrollo de economías de escala (Jones et al., 2009) el acceso a mercado o protección de inversiones específicas (Borgen, 2004), el suministro de bienes o servicios a comunidades que carecen de estos (Jones et al., 2009) o la creación y mantenimiento del empleo (Novkovic, 2008; Burdín y Dean, 2009).

En particular, una característica de los bancos cooperativos es que tienden a tomar menos riesgos en comparación con los bancos tradicionales. Así, durante la crisis global del año 2008, los bancos cooperativos ofrecieron a millones de personas estabilidad y seguridad financiera, esto gracias a que el modelo de negocio de la banca cooperativa no enfatiza la maximización del beneficio sino proporcionar los mejores productos y servicios a sus miembros (ICA, 2011).

Esto se debe a la tendencia de los bancos cooperativos a manifestar menos incentivos a tomar riesgos excesivos. Según Ayadi et al. (2010), las razones de dicha característica se relacionan con los siguientes argumentos:

- Los bancos cooperativos no se encuentran bajo la presión de maximizar el beneficio, lo cual, con el tiempo, puede inducir a los bancos tradicionales a adoptar un perfil de tomador de alto riesgo.
- Los bancos cooperativos se encuentran ante menores presiones cortoplacistas y están más inclinados a adoptar un enfoque de largo plazo en sus decisiones de negocio y su política de préstamos.
- Es más difícil para algunos bancos cooperativos aumentar el capital externo, es decir, independiente de sus miembros.
- El hecho de que los bancos cooperativos sean propiedad de sus miembros los hace menos propensos al problema de sustituibilidad de activos y, por tanto, menos inclinados a tomar riesgos.
- Una característica particular de los bancos cooperativos es su fuerte presencia local.

En el caso de los bancos cooperativos la excesiva toma de riesgos es mitigada por la inherente ausencia del problema de agencia presente en los bancos tradicionales. Tal problema consiste en

que los dueños del banco (*shareholders*) se interesarán en un perfil de gestión con elevado riesgo, lo que hace tender las ganancias al alza, creando esto un conflicto de agencia con los clientes/depositarios, quienes preferirán un perfil más ajustado a mantener el seguro de depósito y que no se arriesgue excesivamente el dinero de sus depósitos.

Respecto a los conflictos de agencia, es una idea generalizada que estos se encuentran presentes en mayor medida en los bancos cooperativos, esto debido a que los propietarios tienen menos influencia en los administradores en comparación con los bancos tradicionales. Sin embargo esta apreciación resulta no ser del todo cierta, ya que la evidencia empírica no respalda la idea de que los bancos cooperativos tengan sistemáticamente costes más altos (Fonteyne, 2007 y Ayadi et al., 2010). En este sentido, existen argumentos para pensar que los bancos cooperativos están mejor capacitados para afrontar problemas de agencia, tal y como se resume en la Tabla 3.26.

**Tabla 3.26. Aspectos positivos de los Bancos Cooperativos respecto de problemas de agencia.**

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Naturaleza única de las reclamaciones de los miembros.	Esta ventaja se refiere a que los bancos cooperativos ceden a las demandas de los miembros, al estar estos directamente involucrados en la toma de decisiones y que dichas demandas son convergentes.
Salida de la organización potencialmente más poderosa.	La posibilidad de salir de la organización de un miembro actúa como mecanismo de disciplina hacia los administradores ya que si un depositante retira sus fondos la capacidad del banco cooperativo se ve reducida de forma inmediata, mientras que en un banco tradicional la venta de una participación no influye inmediatamente, ni tampoco reduce los activos en control de la gestión.
Ausencia de opción de mercado de capitales.	Un mecanismo de control en las cooperativas financieras es que tradicionalmente no tienen acceso a capital de financiación externa, lo cual los hace más dependientes de los beneficios no distribuidos para poder crecer.
Ausencia de conflictos entre acreedores y accionistas.	Si una inversión arriesgada produce retornos por encima del valor nominal de la deuda, los accionistas capturarán las ganancias, mientras que los tenedores de deuda solo recibirán su pago fijo pactado. Si en caso contrario, la inversión genera pérdidas, los accionistas solo se enfrentan a un riesgo limitado, mientras que los tenedores de deuda se enfrentan al mismo riesgo sin ningún tipo de compensación. Lo anterior genera que los accionistas tengan incentivos a que la organización asuma un mayor nivel de riesgo.

Fuente: Adaptación de Ayadi et al., 2010

Otra característica que destacan los autores es el amplio efecto económico y social que sus operaciones tienen en otros, especialmente en sus miembros – clientes. En este sentido, para Kay (2006) una de las características de estructuras organizacionales mutualistas se basa en su capacidad de establecer confianza, constituyéndose ésta como una ventaja competitiva. Dicha confianza es una condición relevante a la hora de analizar una organización desde la perspectiva de la teoría de agencia o de costes de transacción, ya que es un factor influyente en presencia de

asimetría de información entre agentes y a la hora de establecer contratos de largo plazo, donde determinar todas las condiciones o posibles escenarios de una relación de intercambio resulta si no imposible, excesivamente costoso.

Finalmente, desde una perspectiva asociada al análisis de las ventajas de la banca cooperativa, así como el rol que cumplen dentro de la sociedad, la literatura establece que existe un aporte del sector a la economía y estabilidad local y doméstica. Para Fitch, (2001), Tremblay (2001) y Fonteyne (2007) los bancos cooperativos juegan un rol relevante en fomentar el desarrollo local y regional al movilizar ahorros y al mismo tiempo prestando los fondos que los ahorradores entregan en la región a la cual pertenecen, previniendo la fuga de capital hacia otras regiones. En este sentido, la evidencia apoya la idea de contribución a la economía local y doméstica, así como también la mayor estabilidad que presentan, en comparación con los bancos comerciales tradicionales, al presentar menos volatilidad en los retornos (Groeneveld y de Cries, 2009).

Con las conclusiones que obtienen Ayadi et al. (2010), así como en la revisión de literatura que desarrollan, confirman que los bancos cooperativos poseen activos menos arriesgados en sus cuentas de balance, siendo éste el resultado de la ventaja informativa que poseen acerca de sus clientes y un enfoque en general con menos incentivos y tendencia a tomar riesgos excesivos (Hansmann, 1996) lo cual los hace operar en mercados bancarios menos riesgosos (Groeneveld y de Cries, 2009). En términos de crecimiento regional, la presencia de bancos cooperativos tiene una incidencia positiva en el PIB y contribuyen respondiendo efectivamente a los cambios en el mercado sin dejar de contribuir a la estabilidad regional y el crecimiento de sus economías.

Con todo ello, los bancos cooperativos son instituciones que no están sujetas a las presiones de corto plazo impuestas por el mercado, por lo que las hace menos propensas a asumir riesgos excesivos, lo que influye en su estabilidad financiera. Así, presentan un modelo de negocio basado en la proximidad con sus clientes y en el desarrollo local y regional, además de un criterio de toma de decisiones basado en aspectos más amplios que la maximización de la riqueza de los accionistas.

### **4.3. Evolución del sector.**

Aun cuando mantienen su compromiso con sus raíces y principios, las cooperativas bancarias difieren de lo que fueron en el pasado (Ayadi et al., 2010). En las últimas décadas el sector financiero ha sufrido una serie de cambios, producto de la globalización económica, la cual ha intensificado la competencia entre organizaciones económicas, cambios que se han traducido en reformas tanto a nivel estratégico como operacional.

Es así como, para Boscia et al. (2010), los sistemas bancarios europeos están afectados por dos tipos de tendencias equivalentes: 1) tendencias internacionales, donde se localizan fenómenos como la globalización, desregulación, tamaño o valor para el accionista, y 2) aspectos específicos a nivel

europeo, como la culminación del programa de mercado único, la unión monetaria europea, los desarrollos regulatorios o los procesos de privatización. En este sentido, las instituciones financieras han sido presionadas a modificar los procesos de reformas con el fin de alcanzar una dimensión óptima y la masa crítica necesaria para encarar los cambios requeridos con garantías (Carrasco, 2004).

Para Carrasco (2004) la intensificación en la competencia, producto de la globalización económica, ha aumentado la velocidad de los procesos de cambio en los mercados financieros. La actividad bancaria se ha visto afectada de forma que se ha producido una mayor integración e interdependencia financiera, mayor fluidez en el mercado internacional de capitales, el incremento de los flujos internacionales de capital o la homogeneidad de condiciones y posibilidades de acceso a financiamiento. Los bancos cooperativos no han escapado a esta tendencia, debiendo ajustar su funcionamiento tanto a las imposiciones regulatorias como las propias exigencias del mercado, debiendo para ello introducir importantes cambios en sus operaciones y estrategias.

Esto explica en parte la evolución del sector, donde aspectos como la responsabilidad solidaria de los miembros sobre la deuda se redujo gradualmente. Es así como estas instituciones se han integrado, desarrollando sus propias instituciones centrales para reunir y administrar el exceso de liquidez del grupo, ofrecer servicios centralizados y para mejorar el acceso a capital, todo lo anterior manteniendo la propiedad común, característica fundamental de las cooperativas en la actualidad (Ayadi et al., 2010).

#### 4.4. Principales cifras del sector.

El número de cooperativas pertenecientes al sector bancario en los diferentes países respecto del total de cooperativas, según los datos de Chaves y Monzón (2007) la Tabla 3.27 muestra que el sector es especialmente relevante en Irlanda, Austria, Alemania y Chipre.

**Tabla 3.27. Número de cooperativas bancarias con respecto al total de cooperativas por países.**

País	Año	Número de Cooperativas Bancarias	Número total Cooperativas	Porcentaje de cooperativas bancarias
Austria	2005	642	858	74,83%
Irlanda	2005	600	997	60,18%
Chipre	2005	316	1.040	30,38%
Lituania	2005	65	304	21,38%
Alemania	2001	1.813	9.088	19,95%
Finlandia	2004	281	3.670	7,66%
Polonia	2005	610	12.852	4,75%
Portugal	2005	128	3.184	4,02%
Eslovenia	2005	1	83	1,20%

República Checa	2005	20	1.901	1,05%
Grecia	2004	26	7.233	0,36%
España	2005	86	48.058	0,18%
Francia	2003	5	6.301	0,08%
Estonia	2003	2	8.148	0,02%
Suecia	2005	-	18.770	-
Reino Unido	2004	-	607	-
Países Bajos	2005	-	1.630	-
Malta	2004	-	59	-
Luxemburgo	2005	-	67	-
Letonia	2005	-	34	-
Italia	2005	-	-	-
Hungría	2005	-	3.830	-
Eslovaquia	2005	-	-	-
Dinamarca	2004	-	2.184	-
Bélgica	2005	-	267	-
<b>TOTAL</b>		4.595	131.165	3,50%
<b>TOTAL DATOS COMPLETOS</b>		4595	103717	4,43%

Fuente: Adaptado de Chaves y Monzón (2007)

Este criterio, al considerar solo la cantidad de organizaciones, puede inducir a error en el análisis, en relación con la importancia del sector en cada país. Si bien existen países donde se manifiesta una bajo número de cooperativas, esto no se debe precisamente a un bajo desarrollo del sector, sino que, por el contrario, existe una alta concentración de este. Esta concentración se ha debido a los procesos de cambio en los mercados financieros, en cuanto a un aumento en la integración e interdependencia financiera (Carrasco, 2004) y que también ha originado una mayor integración de bancos cooperativos, desarrollando sus propias instituciones centrales como una manera de administrar la liquidez del grupo, ofrecer servicios centralizados y mejorar el acceso a capital, lo anterior sin afectar el concepto de propiedad común (Ayadi et al., 2010). Sin embargo, establecer el número de bancos cooperativos presentes en los diversos países, Tabla 3.28, permite evidenciar que el sector se encuentra presente de manera relevante en las diversas regiones, lo cual indica que no se trata de un sector de entidades marginal, sino que influye dentro de la economía.

**Tabla 3.28. Número de cooperativas bancarias con respecto al total de cooperativas por países.**

País	Año	Número de Cooperativas Bancarias	Número total Cooperativas	Porcentaje de cooperativas bancarias
Irlanda	2003-2004-2005 (coop.credito 2004)	424	509	83,30%
Chipre	2009	406	620	65,48%
Francia	2009	16.186	24.870	65,08%



Austria	2010	620	1.860	33,33%
Países Bajos	2009	154	677	22,75%
Alemania	2009	1.197	7.415	16,14%
Lituania	2009	59	490	12,04%
Reino Unido	2010 (coop.crédito 2005)	564	5.450	10,35%
Polonia	2009	641	8.823	7,27%
Finlandia	2010	251	4.384	5,73%
Portugal	2009	97	2.390	4,06%
Dinamarca	2009	20	523	3,82%
Rumania	2009	65	1.747	3,72%
Bulgaria	2010	16	2.016	0,79%
Italia	2008	432	71.758	0,60%
Republica Checa	2010	14	3.085	0,45%
Suecia	2009-2010 (2010 bancarias)	55	12.162	0,45%
Grecia	2010	25	7.197	0,35%
España	2008	81	44.333	0,18%
Bélgica	2009	-	166	-
Eslovaquia	2009-2010	-	382	-
Eslovenia	2009	-	77	-
Estonia	2009	-	1.604	-
Hungría	2009	-	2.769	-
Letonia	2009	-	74	-
Luxemburgo	2010	-	56	-
Malta	2011	-	57	-
<b>TOTAL</b>		21.307	205.494	
<b>TOTAL DATOS COMPLETOS</b>		21.307	200.309	10,64%

Fuente: Monzón y Chaves (2012)

La Tabla 3.29 muestra la evolución del número de miembros dentro de bancos cooperativos para las instituciones pertenecientes a EACB, por países. De ella se desprende la importancia del sector, destacando países con un alto volumen de clientes, como Francia, Alemania, Italia o Países Bajos. En el total de clientes se observa una tendencia al alza, en la cual mientras que en el año 2004 se agruparon a 126.896.668 clientes, en el año 2010 la cifra asciende a 185.229.464 clientes, siendo el incremento en la cifra de clientes de más de 58 millones de personas.

**Tabla 3.29. Total de clientes de bancos cooperativos pertenecientes a EACB, por país.**

País	Año								Variación 2004 - 2010
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Dif	
Francia	41.400.000	41.800.000	52.500.000	66.700.000	84.500.000	90.100.000	91.000.000	49.600.000	119,81%
Alemania	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	0	0,00%
Italia	9.822.189	9.513.584	13.100.000	14.250.000	15.100.000	15.200.000	15.293.158	5.470.969	55,70%
España	9.592.625	9.715.710	9.878.047	10.346.538	10.505.452	10.819.586	10.819.586	1.226.961	12,79%
Países Bajos	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.500.000	9.500.000	10.000.000	1.000.000	11,11%
Polonia	10.500.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000	10.500.000	-	7.500.000	-3.000.000	-28,57%
Reino Unido	2.230.000	2.200.000	-	2.560.000	2.345.000	5.083.290	5.111.008	2.881.008	129,19%
Austria	4.300.000	4.300.000	5.100.000	5.100.000	5.100.000	5.100.000	5.100.000	800.000	18,60%
Finlandia	3.100.000	3.100.000	4.000.000	4.086.000	4.143.000	4.134.000	4.133.000	1.033.000	33,32%
Bulgaria	439.743	603.608	741.052	881.318	1.022.008	1.123.000	1.220.811	781.068	177,62%
Portugal	1.600.000	1.200.000	1.200.000	1.888.866	1.343.050	1.136.082	1.181.291	-418.709	-26,17%
Hungría	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000	100.000	10,00%
Rumania	756.156	1.006.112	1.103.851	1.103.851	1.103.851	1.103.851	1.086.070	329.914	43,63%
Chipre	600.000	600.000	600.000	600.000	-	716.683	746.734	146.734	24,46%
Grecia	144.176	160.136	175.541	175.541	-	391.891	430.686	286.510	198,72%
Dinamarca	113.200	122.000	122.000	122.000	125.000	127.000	125.000	11.800	10,42%
Luxemburgo	117.000	117.700	120.000	100.000	121.374	123.000	124.501	7.501	6,41%
Lituania	43.732	55.458	68.841	81.888	82.000	102.403	102.403	58.671	134,16%
Eslovenia	-	-	172.602	85.215	85.215	86.000	86.000	-	-
Suecia	69.216	69.216	69.216	69.216	69.216	69.216	69.216	0	0,00%
Bélgica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Irlanda	2.068.631	-	-	-	-	-	-	-	-

<b>Total</b>	126.896.668	125.063.524	139.451.150	158.750.433	176.745.166	176.016.002	185.229.464	58.332.796	45,97%
--------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	------------	--------

Fuente: EACB (2005 – 2011).

Por su parte, en el caso de la evolución en el total de miembros cooperativos de las distintas instituciones pertenecientes a EACB en cada país, Tabla 3.30, destaca el incremento constante en la cantidad de miembros de bancos cooperativos, siendo dicho incremento entre el año 2004 y 2010 de más de 5 millones de personas. Nuevamente destacan Francia y Alemania, con 17 y 16 millones de personas, respectivamente.

**Tabla 3.30. Total de miembros de bancos cooperativos pertenecientes a EACB, por país<sup>36</sup>.**

País	Año								Variación 2004 - 2010
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Dif	
Francia	15.000.000	15.200.000	15.800.000	16.400.000	16.700.000	17.200.000	17.000.000	2.000.000	13,33%
Alemania	15.506.866	15.724.909	16.000.000	16.100.000	16.200.000	16.400.000	16.689.000	1.182.134	7,62%
Polonia	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	0	0,00%
Austria	2.304.970	2.305.153	2.330.344	2.374.000	2.324.000	2.344.254	2.421.643	116.673	5,06%
España	1.669.676	1.799.474	1.912.287	2.008.074	2.096.531	2.223.603	2.223.603	553.927	33,18%
Italia	1.764.462	1.846.224	1.887.893	1.906.358	2.099.667	2.170.805	2.223.544	459.082	26,02%
Reino Unido	-	-	-	-	-	1.922.689	2.004.743	-	-
Países Bajos	1.456.000	1.551.000	1.641.000	1.638.000	1.707.000	1.762.000	1.801.000	345.000	23,70%
Finlandia	1.105.000	1.133.000	1.160.000	1.202.000	1.230.000	1.266.000	1.300.000	195.000	17,65%
Rumania	756.156	760.000	760.000	760.000	760.000	760.000	679.569	-76.587	-10,13%
Chipre	535.000	536.000	535.000	535.000	590.285	605.903	633.620	98.620	18,43%
Portugal	300.000	300.000	400.000	284.995	333.820	375.617	391.782	91.782	30,59%
Grecia	144.176	160.136	175.541	175.541	196.179	205.495	212.488	68.312	47,38%
Hungría	500.000	500.000	250.000	250.000	150.000	120.000	120.506	-379.494	-75,90%
Lituania	43.275	55.042	68.267	81.188	81.188	101.501	101.501	58.226	134,55%
Dinamarca	63.500	64.000	64.000	64.000	67.000	67.000	63.000	-500	-0,79%
Suecia	69.216	69.216	57.606	57.606	57.606	57.606	57.606	-11.610	-16,77%
Luxemburgo	4.510	4.509	5.560	5.000	5.203	6.272	7.514	3.004	66,61%
Bulgaria	5.313	5.311	5.631	5.796	6.309	7.084	6.953	1.640	30,87%
Eslovenia	-	-	244	374	374	302	302	-	-

<sup>36</sup> Los datos de Reino Unido correspondientes al año 2007 y 2008 no han sido considerados por presentar inconsistencias. Asimismo, para los datos de Chipre correspondientes a 2004 y 2005 se consideró error tipográfico, al exponer como valores "535" y "536" respectivamente, ante lo cual se completó con 535.000 y 536.000.

Bélgica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Irlanda	2.068.631	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	45.796.751	44.513.974	45.553.373	46.347.932	47.105.162	50.096.131	50.438.374	4.641.623	10,14%

Fuente: EACB (2005 – 2011).

De los datos expuestos anteriormente se puede obtener la relación que existe entre miembros cooperativos y cantidad de clientes pertenecientes a bancos cooperativos en cada país de la Unión Europea<sup>37</sup>, (Tabla 3.31).

**Tabla 3.31. Ratio de miembros / clientes de bancos cooperativos pertenecientes a EACB por país.**

País	Año						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Lituania	98,95%	99,25%	99,17%	99,15%	99,01%	99,12%	99,12%
Chipre	0,09%	0,09%	89,17%	89,17%	-	84,54%	84,85%
Suecia	100,00%	100,00%	83,23%	83,23%	83,23%	83,23%	83,23%
Rumania	100,00%	75,54%	68,85%	68,85%	68,85%	68,85%	62,57%
Alemania	51,69%	52,42%	53,33%	53,67%	54,00%	54,67%	55,63%
Dinamarca	56,10%	52,46%	52,46%	52,46%	53,60%	52,76%	50,40%
Grecia	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-	52,44%	49,34%
Austria	53,60%	53,61%	45,69%	46,55%	45,57%	45,97%	47,48%
Reino Unido	-	-	-	-	-	37,82%	39,22%
Polonia	23,81%	23,81%	23,81%	23,81%	23,81%	-	33,33%
Portugal	18,75%	25,00%	33,33%	15,09%	24,86%	33,06%	33,17%
Finlandia	35,65%	36,55%	29,00%	29,42%	29,69%	30,62%	31,45%
España	17,41%	18,52%	19,36%	19,41%	19,96%	20,55%	20,55%
Francia	36,23%	36,36%	30,10%	24,59%	19,76%	19,09%	18,68%
Países Bajos	16,18%	17,23%	18,23%	18,20%	17,97%	18,55%	18,01%
Italia	17,96%	19,41%	14,41%	13,38%	13,91%	14,28%	14,54%
Hungría	50,00%	50,00%	25,00%	22,73%	13,64%	10,91%	10,96%
Luxemburgo	3,85%	3,83%	4,63%	5,00%	4,29%	5,10%	6,04%
Bulgaria	0,33%	0,44%	0,47%	0,31%	0,47%	0,62%	0,59%
Eslovenia	-	-	0,14%	0,44%	0,44%	0,35%	0,35%
Irlanda	100,00%	-	-	-	-	-	-

Fuente: EACB (2005 – 2011)

En primer lugar, en países como Lituania, Chipre o Suecia se observa que la gran parte de los clientes de bancos cooperativos lo constituyen sus propios miembros, al tener un ratio miembros / clientes de 99,12%, 84,85% y 83,23% respectivamente. Un segundo tramo de países lo constituyen Rumania, Alemania y Dinamarca, con un ratio de 62,57%, 55,63% y 50,40%, muestran que muchos de los clientes de dichos países participan dentro de la propiedad de los bancos. Un tercer grupo de países lo constituyen aquellos con un ratio por debajo del 50% y sobre el 10% de miembros respecto de clientes, entre los cuales se incluyen Grecia, Austria, Reino Unido, Polonia, Portugal, Finlandia, España, Francia, Países Bajos, Italia y Hungría. Finalmente, el cuarto grupo de países son aquellos con la propiedad muy concentrada respecto del total de clientes: Luxemburgo, Bulgaria y Eslovenia,

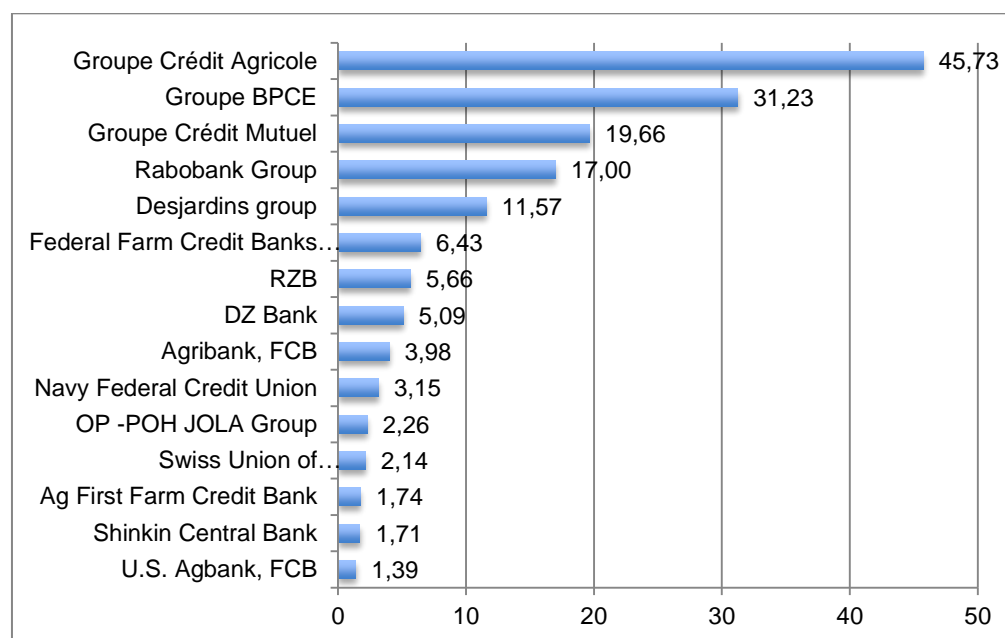
<sup>37</sup> En países donde la información publicada por EACB se encuentre disponible.

donde el porcentaje de participación de clientes en la propiedad de los bancos es tan solo del 6,04%, 0,59% y 0,35% respectivamente.

#### 4.4.1. Volumen de negocio y cuota de mercado.

En relación con el volumen de negocio que presentan los bancos cooperativos en el ámbito europeo, según el Informe World Cooperative Monitor, emitido por ICA-Euricse (2012), de las 15 Cooperativas bancarias con mayor volumen de negocio a nivel mundial, 8 pertenecen a la Unión Europea, (Tabla 3.32).

**Tabla 3.32. Las 15 Cooperativas Bancarias con mayor volumen de negocio según World Cooperative Monitor – Año 2010.**



Ranking	Nombre Cooperativa	País	Volumen de Negocio (USDbn)
8	Groupe Crédit Agricole	France	45,73
12	Groupe BPCE	France	31,23
24	Groupe Crédit Mutuel	France	19,66
27	Rabobank Group	Netherlands	17,00
40	Desjardins group	Canada	11,57
72	Federal Farm Credit Banks Funding Corporation	USA	6,43
78	RZB	Austria	5,66
89	DZ Bank	Germany	5,09
106	Agribank, FCB	USA	3,98
132	Navy Federal Credit Union	USA	3,15
188	OP -POH JOLA Group	Finland	2,26
194	Swiss Union of Raiffeisen Banks	Switzerland	2,14



224	Ag First Farm Credit Bank	USA	1,74
228	Shinkin Central Bank	Japan	1,71
272	U.S. Agbank, FCB	USA	1,39

Fuente: ICA-Euricse (2012)

Del grupo anterior, destacan los bancos franceses Crédit Agricole, BPCE y Credit Mutuel, con volúmenes de negocio de 45,37, 31,23 y 19,66 billones de dólares. Le sigue en importancia económica el banco holandés Rabobank Group, con 17 billones de dólares. De la información expuesta se desprende la relevancia de los bancos cooperativos europeos dentro del grupo de 15 bancos cooperativos más grandes del mundo y además de pertenecer al grupo de las 300 cooperativas más grandes del mundo<sup>38</sup> donde los bancos franceses y holandeses antes mencionados se sitúan en octavo, duodécimo, vigesimocuarto y vigesimoséptimo respectivamente. A continuación se encuentran el banco austriaco RZB, el alemán DZ Bank, el finlandés OP -POH JOLA Group y el suizo Swiss Union of Raiffeisen Banks, en los puestos 78, 89, 188 y 194 respectivamente.

Atendiendo a la cuota de mercado, los datos se presentan con respecto al mercado de depósitos y de préstamos, por separado. Esto permite obtener información sobre las dos principales actividades a las que un banco destina sus esfuerzos de gestión, la captación de recursos y el préstamo de estos.

En relación con la cuota de mercado de depósitos que poseen los bancos cooperativos en cada país de la EU para el año 2010, Tabla 3.33, destaca el alto porcentaje de mercado que poseen los bancos cooperativos en Países Bajos, Austria, Italia, Finlandia, Francia y Alemania. Asimismo, se observa cierta estabilidad en los porcentajes en el período considerado, lo cual se relaciona con la estabilidad en el número de clientes y de miembros a través de los años.

**Tabla 3.33. Cuota de mercado de depósitos de entidades pertenecientes a EACB, por país<sup>39</sup>.**

País	Año						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Países Bajos	39,00%	39,00%	39,00%	41,00%	43,00%	40,00%	40,00%
Austria	32,18%	33,21%	34,88%	35,80%	36,60%	37,40%	36,50%
Italia	29,10%	28,90%	30,30%	33,70%	34,30%	33,30%	34,20%
Finlandia	32,30%	32,00%	32,70%	32,30%	33,80%	33,20%	32,50%
Francia	50,20%	46,70%	43,60%	53,00%	42,71%	42,50%	(a) 20,90%
Alemania	18,50%	18,30%	15,80%	18,30%	18,60%	19,30%	19,40%
Chipre	26,27%	22,96%	22,81%	20,00%	19,00%	22,00%	19,34%
Luxemburgo	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	11,00%	11,00%
Polonia	9,44%	10,55%	12,28%	8,80%	8,80%	8,20%	8,90%
Hungría	10,10%	11,50%	9,88%	9,10%	8,26%	10,50%	8,58%

<sup>38</sup> Según World Cooperative Monitor (ICA-Euricse, 2012),

<sup>39</sup> Nota: (a) Para el año 2010, la cuota de mercado del banco cooperativo francés Crédit Agricole no se encontraba disponible. (b) Para el año 2006, la cuota de mercado de Dinamarca corresponde al 2005

España	5,00%	5,15%	5,03%	5,00%	5,00%	6,62%	6,62%
Reino Unido	2,00%	1,10%	1,00%	1,00%	1,00%	1,30%	5,00%
Portugal	5,00%	5,00%	5,00%	5,50%	4,80%	4,70%	4,50%
Bulgaria	2,19%	2,46%	2,67%	2,60%	3,29%	3,50%	4,10%
Eslovenia	-	-	2,24%	1,80%	1,80%	2,70%	2,67%
Lituania	0,80%	0,90%	1,20%	1,40%	1,40%	2,00%	2,00%
Grecia	1,00%	0,90%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	1,00%
Dinamarca	-	0,50%	(b) 0,50%	-	0,60%	0,10%	0,62%
Irlanda	7,00%	-	-	-	-	-	-
Rumania	-	1,08%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	-

Fuente: EACB (2005 – 2011).

Respecto de la cuota de mercado de préstamos, Tabla 3.34, los países que destacan son Finlandia, Austria, Italia, Países Bajos, Francia y Chipre, con un 20% y un 33% del mercado. Cabe destacar que la cifra del año 2010 para Francia no refleja la cuota del mercado de préstamos para Crédit Agricole, pero si se observa la cifra del año 2009, 46,5%, se puede apreciar la alta cuota de mercado de préstamos que poseen los bancos cooperativos franceses.

**Tabla 3.34. Cuota de mercado de préstamos de entidades pertenecientes a EACB por país<sup>40</sup>.**

País	Año						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Finlandia	30,50%	30,50%	31,10%	31,10%	32,00%	32,70%	33,00%
Austria	27,95%	28,92%	31,12%	31,30%	32,10%	32,50%	32,80%
Italia	25,90%	26,50%	26,70%	29,50%	30,30%	30,80%	31,90%
Países Bajos	25,00%	23,00%	25,50%	28,00%	30,00%	30,00%	29,00%
Francia	53,70%	52,50%	45,90%	45,30%	46,45%	46,50%	(a) 24,60%
Chipre	26,06%	26,30%	21,70%	22,00%	16,00%	19,50%	20,35%
Alemania	11,60%	11,70%	11,80%	16,00%	16,00%	16,80%	16,90%
Luxemburgo	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	11,00%	11,00%
Polonia	8,83%	8,58%	8,23%	6,50%	6,50%	5,80%	5,70%
España	5,30%	5,44%	5,24%	5,20%	5,20%	5,26%	5,26%
Portugal	3,00%	3,00%	(d) 3,00%	3,20%	2,70%	3,00%	3,10%
Hungría	4,20%	4,00%	3,60%	3,10%	2,68%	4,20%	2,77%
Bulgaria	1,80%	1,87%	2,43%	2,40%	1,97%	2,20%	2,26%
Eslovenia	-		1,38%	1,70%	1,70%	1,60%	1,64%
Reino Unido	2,00%	0,70%	0,65%	3,00%	3,00%	1,40%	1,50%
Grecia	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,10%	(b) 1,10%	1,00%
Lituania	0,75%	0,74%	0,77%	0,80%	0,80%	1,00%	1,00%
Dinamarca	-	0,50%	(c) 0,50%	-	0,50%	0,10%	0,51%

<sup>40</sup> Nota: (a) La cuota de mercado de préstamos del banco Crédit Agricole no se encontraba disponible para el año 2010. (b) En el año 2009, la cuota de mercado de Grecia corresponde a 2008. (c) En el 2006, la cuota de mercado de Dinamarca corresponde al 2005. (d) En el 2006, la cuota de mercado de Portugal corresponde al 2004.

Irlanda	7,00%	-	-	-	-	-	-
Rumania	3,75%	2,50%	0,70%	0,70%	0,70%	0,70%	-

Fuente: EACB (2005 – 2011)

Los datos anteriormente revisados indican el alto nivel de participación en la cuota de mercado de los bancos cooperativos en países como Países Bajos, Austria, Italia, Finlandia, Alemania y Francia y que a su vez, está relacionado directamente con los resultados expuestos para los 15 bancos cooperativos más grandes del mundo según el World Cooperative Monitor (ICA-Euricse, 2012), donde se encuentran incluidos bancos franceses, holandeses, austriaco, alemán y finlandés.

La cuota de mercado de préstamos concedidos a PYMES, Tabla 3.35, destaca nuevamente a los bancos cooperativos pertenecientes a Austria, Países Bajos, Francia, Alemania e Italia como líderes dentro del segmento. En este sentido, destacan los bancos austriacos, holandeses y franceses, quienes poseen entre un 40,8% y 46,4% del mercado de préstamos pedidos por PYMES.

**Tabla 3.35. Cuota de mercado de préstamos otorgados a PYMES por país<sup>41</sup>.**

País	Año			
	2007	2008	2009	2010
Austria		38,00%	46,60%	46,40%
Países Bajos	38,00%	39,00%	41,00%	43,00%
Francia	52,00%	43,18%	44,20%	40,80%
Alemania	25,00%	25,00%	27,10%	27,90%
Italia	40,00%	25,00%	26,30%	27,40%
Polonia	13,00%	13,00%	13,00%	14,00%
Luxemburgo	6,00%	6,00%	8,00%	8,00%
Hungría	4,00%	4,00%	5,20%	7,80%
Portugal				5,00%
Reino Unido	2,00%	2,00%	2,00%	0,60%
Dinamarca		0,40%	0,10%	0,50%
Eslovenia			1,60%	
Chipre		20,00%	-	-

Fuente: EACB(2008 – 2011)

Otra cuestión relevante a analizar es la proporción de préstamos que corresponde a PYMES, (Tabla 3.36). Así, destacan los bancos cooperativos daneses, húngaros, italianos, portugueses y austriacos,

<sup>41</sup> En el caso de Reino Unido se utiliza la definición de BBA de PYME. Para el año 2010, en el caso de Francia no se encontraba disponible la cuota de mercado para el banco BPCE (ex Banques Populaires), en el caso de Italia, no se encontraba disponible la cuota de mercado para el banco FEDERCASSE. Para el año 2009 en el caso de Francia no se cuenta con la cuota de mercado para el banco Crédit Mutuel, para el caso de Italia, no se encontraba disponible la cuota de mercado para el banco FEDERCASSE. Para el año 2008, en el caso de Austria no se incluye la cuota de mercado del banco Österreichischer Genossenschaftsverband, en el caso de Francia no se encuentra disponible la cuota de mercado para el banco Crédit Mutuel, en el caso de Alemania, la cifra corresponde al 2007, para el caso de Italia no se cuenta con la cuota de mercado correspondiente al banco FEDERCASSE.

donde en todos los casos se supera el 30% del total de préstamos, y siendo especialmente destacable el caso danés, húngaro e italiano, donde un 62%, 50,3% y 48% del total de préstamos se dirigieron a PYMES respectivamente.

**Tabla 3.36. Préstamos a PYMES sobre el total de préstamos de bancos cooperativos por año <sup>42</sup>.**

País	Año			
	2007	2008	2009	2010
Dinamarca	-	55,00%	62,00%	62,00%
Hungría	50,00%	53,00%	31,80%	50,30%
Italia	44,00%	49,00%	49,00%	48,00%
Portugal	-	-	-	36,90%
Austria	-	-	32,00%	32,00%
Alemania	27,00%	27,00%	26,40%	26,10%
Francia	28,77%	26,61%	14,73%	25,00%
Polonia	20,00%	20,00%	22,00%	20,00%
Luxemburgo	17,00%	26,90%	19,30%	18,80%
Bulgaria	17,00%	14,92%	15,00%	14,10%
Países Bajos	19,00%	13,63%	14,10%	14,00%
Rumania	-	-	-	1,00%
Reino Unido	0,00%	-	0,60%	0,70%
Chipre	-	56,00%	12,90%	-
Eslovenia	40,00%	40,00%	64,70%	-
Lituania	42,00%	42,10%	11,40%	-

Fuente: EACB (2008 – 2011)

Por último, los datos anteriores permiten destacar la relevancia del sector bancario cooperativo dentro de la economía europea así como identificar los países donde el cooperativismo bancario tiene un mayor desarrollo. Asimismo, se pone de manifiesto la orientación hacia la pequeña y mediana empresa en muchos de los bancos cooperativos de los países incluidos dentro del análisis.

#### 4.4.2. Nivel de empleo.

El nivel de empleo y el total de socios se presentan en la Tabla 3.37 a partir de la información disponible en Monzón y Chaves (2012). Los datos indican que en países como, Chipre, Austria, Francia, Países Bajos y Alemania el empleo que generan los bancos cooperativos constituye el

<sup>42</sup> En el caso de Reino Unido se utiliza la definición de PYME según BBA. Para el año 2010, en el caso de Austria no se encontraba disponible el porcentaje de préstamos a PYMES para el caso del banco Österreichische Raiffeisenbanken, en el caso de Francia no se encontraban disponibles los datos para Crédit Agricole ni BPCE, en el caso de Italia no se encontraba disponible el dato para FEDERCASSE. Para el año 2009, en el caso de Austria no se encontraba disponible el dato para Österreichische Raiffeisenbanken, en el caso de Francia no se encontraba disponible el dato para Crédit Mutuel, en el caso de Italia no se encontraba disponible el dato para FEDERCASSE. Para el año 2008, en el caso de Francia no se encontraba disponible el dato para el caso de Crédit Mutuel, en el caso de Italia no se encontraba disponible el dato para el caso de FEDERCASSE, en el caso de Alemania el dato corresponde al 2007.

65,64%, 59,81%, 51,49%, 36,04% y 20,23%. Un segundo grupo de países lo constituyen Finlandia, Polonia, Portugal, Grecia, Irlanda y Reino Unido, países que aportan un empleo entre el 5,23% y 14,06%. Finalmente, los países donde el empleo dentro del sector bancario es minoritario respecto del total de empleo generado por cooperativas son Lituania, Rumanía, España, Suecia, Italia y Dinamarca con valores desde el 4,14% al 0,93%.

**Tabla 3.37. Empleo generado por Banca Cooperativa y Uniones de Crédito con respecto al total de empleo cooperativo por países. (2009 – 2010)**

País	Año	Empleo Cooperativas Bancarias	Empleo total Cooperativas	Porcentaje de empleo generado
Chipre	2009	3.326	5.067	65,64%
Austria	2010	37.083	61.999	59,81%
Francia	2009	165.198	320.822	51,49%
Países Bajos	2009	66.326	184.053	36,04%
Alemania	2009	168.000	830.258	20,23%
Finlandia	2010	13.234	94.100	14,06%
Polonia	2009	39.313	400.000	9,83%
Portugal	2009	4.639	51.391	9,03%
Grecia	2010	1.238	14.983	8,26%
Irlanda	2003-2004-2005 (coop.credito 2004)	3.000	43.328	6,92%
Reino Unido	2010 (bancarias 2009)	12.347	236.000	5,23%
Lituania	2009	371	8.971	4,14%
Rumania	2009	1.419	34.373	4,13%
España	2008	20.940	646.397	3,24%
Suecia	2009-2010 (2010 bancarias)	5.386	176.816	3,05%
Italia	2008	29.418	1.128.381	2,61%
Dinamarca	2009	659	70.757	0,93%
Bulgaria	2010	-	41.300	-
Republica Checa	2010	-	58.178	-
Bélgica	2009	-	13.547	-
Eslovaquia	2009-2010	-	26.090	-
Eslovenia	2009	-	3.428	-
Estonia	2009	-	9.850	-
Hungría	2009	-	85.682	-
Letonia	2009	-	440	-
Luxemburgo	2010	-	1.933	-
Malta	2011	-	250	-
<b>TOTAL</b>		571.897	4.548.394	

<b>TOTAL DATOS COMPLETOS</b>		571.897	4.307.696	13,28%
----------------------------------	--	---------	-----------	--------

Fuente: Chaves y Monzón (2007) y Monzón y Chaves (2012)

Por su parte, según datos proporcionados por EACB (2005 - 2011) para el conjunto de sus organizaciones miembro, (Tabla X.X), muestran la evolución del empleo generado por bancos cooperativos pertenecientes a la organización antes mencionada en el período 2004 – 2010. Dichos datos muestran que, en el año 2010, las cooperativas bancarias que se situaron a la cabeza de la generación de empleo pertenecen a Francia, Alemania e Italia, quienes generaron 277.936, 187.296 y 116.500 respectivamente. Un segundo grupo de cooperativas bancarias lo constituyen las ubicadas en Países Bajos, Austria, Polonia, España, Finlandia y Reino Unido, cuyos puestos de trabajo generados están entre 10.000 y 59.000 puestos.

Respecto de la variación en los puestos de trabajo entre los años 2004 y 2010, Tabla 3.38, destaca el incremento mostrado por los bancos cooperativos de Reino Unido, quienes incrementaron el número de trabajadores en un 153,83% respecto del año inicial de medición. Le siguen en relevancia los bancos cooperativos búlgaros, los cuales incrementaron los puestos de trabajo entre 2004 y 2010 en 1.241 puestos, esto es un incremento del 129%. Otros casos significativos son los de los bancos lituanos y griegos, que incrementaron sus trabajadores en un 85,99% y 71,52% respectivamente. Finalmente, otros incrementos destacables son los de los bancos de Chipre, Italia y Finlandia, en 42,25%, 43,03% y 37,17% respectivamente en el período 2004 – 2010. Asimismo, el grupo de crecimiento moderado lo constituyen los bancos cooperativos pertenecientes a Dinamarca, Luxemburgo, Francia, Portugal, España, Polonia y Alemania, los cuales reflejaron un incremento de entre un 14,07% y 18,67%. Cabe también destacar los casos de reducción del empleo, Rumania, Hungría y Suecia, donde las disminuciones de puestos de trabajo fueron de 25,45%, 12,45% y 6,54%.

**Tabla 3.38. Total de empleo generado por bancos cooperativos pertenecientes a EACB por país. (2004 – 2010).**

País	Año							Diferencia	Variación 2004 - 2010
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010		
Francia	235.269	235.509	250.374	263.431	270.400	273.320	277.936	42.667	18,14%
Alemania	164.200	188.435	187.000	186.848	186.479	186.719	187.296	23.096	14,07%
Italia	79.238	98.994	101.104	109.366	113.648	113.960	116.500	37.262	47,03%
Países Bajos	56.324	50.988	56.209	54.737	66.136	64.495	58.714	2.390	4,24%
Austria	36.646	37.584	42.456	45.637	45.727	45.042	38.808	2.162	5,90%
Polonia	27.600	28.283	28.899	30.105	31.265	31.688	32.131	4.531	16,42%
España	17.634	18.335	19.334	20.368	20.940	20.722	20.722	3.088	17,51%
Finlandia	9.118	11.974	12.139	12.471	12.752	12.504	12.504	3.386	37,14%
Reino Unido	4.247	4.271	4.163	2.815	4.108	11.447	10.780	6.533	153,83%
Hungría	8.111	7.787	7.909	7.789	7.682	7.518	7.101	-1.010	-12,45%
Portugal	3.670	3.677	3.988	4.166	4.279	4.343	4.314	644	17,55%
Chipre	2.000	2.112	2.250	2.000	2.789	2.811	2.865	865	43,25%
Bulgaria	962	1.111	1.375	1.661	1.886	2.319	2.203	1.241	129,00%
Rumania	2.912	2.600	2.562	2.562	2.562	2.562	2.171	-741	-25,45%
Grecia	762	892	974	974	1.238	1.294	1.307	545	71,52%
Dinamarca	525	483	580	580	556	654	623	98	18,67%
Luxemburgo	432	433	460	450	476	463	511	79	18,29%
Lituania	257	281	346	371	371	478	478	221	85,99%
Eslovenia	-	-	402	417	417	405	405	-	-
Suecia	107	107	100	100	100	100	100	-7	-6,54%
Bélgica	45	44	565	-	-	-	-	-	-
Irlanda	1.700	94	94	-	-	-	-	-	-

Total	651.759	693.994	723.283	746.848	773.811	782.844	777.469	125.710	19,29%
-------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--------

EACB (2005 – 2011)



De la tabla anterior, destaca el incremento en la cantidad de puestos de trabajo por año, considerando que dentro de este período se sitúa el comienzo del actual período de crisis, en el que el empleo en la economía se ha restringido, lo cual corrobora la característica de las cooperativas asociadas a ser contracíclicas, generando empleo en épocas de contracción económica.

## **5. EL COOPERATIVISMO AGRARIO EUROPEO.**

### **5.1. Antecedentes.**

Las cooperativas agrarias son estructuras asociativas cuyo origen se encuentra vinculado al desarrollo de actividades en el ámbito de la producción, el comercio, las finanzas y la prestación de servicios, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los agricultores, así como también surgen como instrumento colectivo utilizado para defender intereses de pequeños y medianos agricultores (Gómez, 2004).

Este tipo de organizaciones constituyen frecuentemente el único y más importante factor de actividad económica en el medio rural y particularmente en áreas remotas y menos favorecidas (Cooperatives Europe, 2012). Según Chloupková (2002), la cooperación, por razones prácticas, ha sido uno de los medios cruciales mediante el cual pequeños agricultores han logrado sobrevivir. Según COGECA (2012a), las cooperativas emergieron en el siglo XIX, en circunstancias económicas y sociales complejas, para aliviar las deficiencias estructurales de los agricultores operando como pequeñas entidades autónomas.

Desde una perspectiva social, con el desarrollo del capitalismo, cuando las empresas más grandes vendían insumos a los agricultores y compraban la producción de estos, dichos agricultores se vieron forzados a protegerse de ser explotados por dichas empresas, uniendo su poder de compra para conseguir precios más bajos y al mismo tiempo poner en el mercado una oferta común de sus productos, para así no jugar unos agricultores en contra de otros. En este sentido, la formación de cooperativas fue una respuesta al trato impuesto a los agricultores durante la Industrialización (Chloupková, 2002).

Desde un enfoque económico, el cooperativismo agrario se encuentra estrechamente vinculado a la obtención de ventajas en la producción y comercialización de productos, pudiendo estar dichas ventajas relacionadas con la obtención de mejores precios de comercialización o en la compra de insumos o el desarrollo de economías de escala (Jones et al., 2009), el acceso a mercados o la protección de inversiones específicas (Borgen, 2004). Asimismo, son relevantes los aspectos positivos del desarrollo del cooperativismo en cuanto a la preocupación por obtener precios equitativos, reducir riesgos, garantizar acceso a mercado o dar continuidad a la agricultura (Chloupková, 2002).

En la actualidad, el sector agrario cooperativo encuentra su máxima representación a nivel europeo en la Confederación General de Cooperativas Agrarias en la Unión Europea” (COGECA), entidad que representa los intereses generales y específicos de unas 40.000 cooperativas agrarias, las cuales emplean a unas 660.000 personas y cuya facturación global supera los 300 mil millones de euros. Desde su creación, COGECA constituye el principal órgano de representación y como portavoz del sector del cooperativismo agrario y pesquero en su conjunto. La Tabla 3.39 presenta a las organizaciones sectoriales pertenecientes a COGECA.

**Tabla 3.39. Organizaciones pertenecientes a la Confederación General de Cooperativas Agrarias en la Unión Europea.**

<b>Miembros de pleno derecho</b>	
<b>País</b>	<b>Organización</b>
Alemania	Deutscher Raiffeisenverband - DRV - (German Raiffeisen Association)
Austria	Österreichischer Raiffeisenverband - ÖRV - (Austrian Raiffeisen Association )
Bélgica	AVEVE/Boerenbond - BB (Belgian Farmers' Union)
Chipre	Panagrotikos Farmers' Union (PANAGROTIKOS)
Dinamarca	Landbrug & Fødevarer - DAFC Danish Agriculture and Food Council
Eslovenia	Kmetijsko Gozdarska Zbornica Slovenije - KGZS (Chamber for Agriculture and Forestry of Slovenia)
Eslovenia	Zadružna Zveza Slovenije - ZZS (Cooperative Union of Slovenia)
España	COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE ESPAÑA, U. DE COOP.
Estonia	Eesti Põllumajandus-Kaubanduskoda - EPKK (Estonian Chamber of Agriculture and Commerce Estonian Farmers Organisations and Chamber of Agriculture and Commerce)
Estonia	Eesti Ühistegeline Liit - ECA (Estonian Co-operative Association)
Estonia	Eestimaa Talupidajate Keskkliit - ETK (Estonian Farmers Federation)
Finlandia	Confederation of Finnish Cooperatives (PELLERVO)
Francia	COOP de France
Grecia	Panhellenic Confederation of Agricultural Co-operative Unions (PASEGES)
Hungría	Magyar Gazdakörök és Gazdaszövetkezetek Országos Szövetsége (MAGOSZ)
Irlanda	Irish Co-operative Organisation Society Ltd. (ICOS)
Italia	Associazione Generale Cooperative Italiane - AGCI AGRITAL (Italian General Association of Agricultural Co-operatives - Agro, Food, Fisheries sector)
Italia	Associazione Nazionale Cooperative Agroalimentari per lo Sviluppo Rurale - Legacoop Agroalimentare
Italia	Federazione Nazionale delle Cooperative Agricole ed Agroalimentari (FEDAGRI - CONFCOOPERATIVE)
Letonia	Latvijas Lauksaimniecības Kooperatīvu Asociācija - LLKA (Latvian Agricultural Cooperatives Association) (Latvian Agricultural Cooperatives Association)
Letonia	Lietuvos Ūkininkų Sąjunga - LUS (Lithuanian Farmer's Union)
Letonia	Lietuvos Žemės Ūkio Bendrovių Asociacija - LŽUBA (Lithuanian Association of

	Agricultural Companies)
Letonia	Lithuanian Association of Agricultural Cooperatives 'Kooperacijos Kelias
Lituania	Lietuvos Respublikos Žemės Ūkio Rūmai - ZUR (Chamber of Agriculture of the Republic of Lithuania)
Luxemburgo	Centrale Paysanne Luxembourgeoise - CPL (Luxemburg Farmers' Union)
Malta	Koperattivi Malta Committee
Países Bajos	Nationale Coöperatieve Raad voor Land- en Tuinbouw - N.C.R.- (National Co-operative Council for Agriculture and Horticulture )
Polonia	Krajowy Związek Rolników, Kólek i Organizacji Rolniczych - KZRKIOR (Union Nationale des Agriculteurs, Cerclés et les Organisations des Agriculteurs)
Portugal	Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (CONFAGRI)
Reino Unido	
República Checa	Agrární Komora České Republiky - AKCR (Czech Agricultural Association and Agrarian Chamber)
República Checa	Zemědělský Svaz České Republiky (ZSCR) (Agricultural Association of the Czech Republic)
Rumania	
Suecia	Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

#### **Miembros Afiliados**

<b>País</b>	<b>Organización</b>
España	Union Nacional de Cooperativas del Mar de España UNACOMAR
Francia	Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricoles (CNMCCA)
Francia	Coopération Maritime ( Ancien nom :CCMCM - Confédération de la Coopération, de la Mutualité et du Crédit Maritimes)
Países Bajos	Stichting van de Nederlandse Visserij SNV (Foundation of Dutch Fisheries)

Fuente: COGECA (2012b)

Con todo ello, “el cooperativismo agrario se caracteriza por ser el principal dinamizador económico y social de las zonas rurales, porque crea empleo, fija la población en su territorio, incrementa el tejido empresarial, genera riqueza, mejora el bienestar social de los ciudadanos y contribuye a la conservación de paisajes y recursos naturales”<sup>43</sup>. Asimismo, además de considerar sus cifras económicas, se justifica y explica el interés de describir al sector cooperativo agrario, ya que este tipo de organizaciones resulta ser importante dentro del tejido empresarial (Pedrosa y García, 2011).

<sup>43</sup> Anuario de la Economía Social 2007-2008 de la Confederación de Empresarial Española de la Economía Social citado en Pedrosa y García,(2011)

## 5.2. Descripción del sector.

El cooperativismo agrario tiene un gran arraigo en la Unión Europea, gozando sus cooperativas de una influencia a nivel sectorial muy superior a la disfrutada por las que operan en otros sectores (Juliá et al., 2010). Según el estudio realizado por Juliá et al. (2010) la producción global del sector representa más del 60% de la oferta agraria europea (UE-15), y alcanza en algunos países porcentajes en ocasiones superiores al 90%, como es el caso lácteo en Dinamarca, Austria, Finlandia e Irlanda, o del porcino en Dinamarca. Asimismo, sostienen que la producción en manos de cooperativas sigue creciendo en muchos sectores y países, como por ejemplo Bélgica, Dinamarca, Alemania, Finlandia, Países Bajos y Portugal, en los que la cuota de mercado de muchos de los productos se ha incrementado, lo que denota la confianza de los agricultores en esta figura asociativa.

A nivel internacional, según datos de Cooperatives Europe (2012) cerca de 38.000 cooperativas agrarias generan un volumen de negocio de aproximadamente 360 billones de euros, que en gran parte permanecen en áreas rurales y refuerza el ingreso local en zonas rurales. Así también, indican que las cooperativas pertenecientes a este sector crearon empleo directo a 660.000 personas, mientras que sostienen el ingreso de sus 7 millones de agricultores miembros (Cooperatives Europe, 2012). Por su parte, para COGECA (2012a), las cooperativas agrarias constituyen un importante elemento socioeconómico, tanto en la economía como en la sociedad, al poseer más del 50% de la cuota de mercado en la oferta de insumos de agricultura y sobre el 60% de la cuota de mercado en la recolección, procesamiento y comercialización de productos agrícolas.

Con todo esto, según Juliá y Marí (2003), las cooperativas agrarias constituyen probablemente la principal estructura organizada profesional y estable implantada en el medio rural, ya que estas se encuentran ligadas incondicionalmente y de forma estable al medio rural. En la Tabla 3.40 se muestran algunas de las posibles ventajas de la existencia de cooperativas agrarias relacionadas al desarrollo rural.

**Tabla 3.40. Algunos aportes de las cooperativas agrarias al desarrollo rural.**

<b>Ventaja</b>	<b>Descripción</b>
Capacidad de cumplir con trazabilidad.	Las cooperativas se posicionan mejor que ninguna otra organización para cumplir las exigencias de la trazabilidad, ya que su actividad comienza desde el inicio del cultivo en las explotaciones de sus socios para su posterior comercialización o transformación en los almacenes de las mismas.
Mantenimiento del empleo rural	La gestión de explotaciones por parte de una cooperativa ha significado el mantenimiento de dicha explotación, y con ello del empleo rural, en zonas que de otro modo se hubiera producido un abandono de cultivo y por tanto de la actividad económica.

Mantenimiento de la población rural.	El desarrollo agroindustrial que en muchos casos vienen realizando algunas cooperativas no solo captura valor añadido para los productores, sino también para la fijación de la población en zonas rurales que de otra forma hubieran asistido a un despoblamiento mayor.
Generación de fuentes adicionales de ingreso.	El cooperativismo agrario, especialmente en zonas desfavorecidas, ha ido liderando actividades de carácter complementario que suponen una fuente adicional de ingresos y de empleo. Ejemplo de esto es el desarrollo del turismo rural, que de no contar con soporte de una organización o red empresarial tendrían difícil viabilidad económica.

Fuente: Adaptado de Juliá, J. y Marí, S. (2003)

De lo anterior se desprende que junto a la factibilidad económica de llevar a cabo una actividad, por la vía de generar economías de escala, obtener ventajas en precios e insumos (Jones et al., 2009) o acceso a mercados (Borgen, 2004), se obtienen ventajas de carácter social, asociadas al desarrollo local y la sostenibilidad del medio rural.

### 5.3. Evolución del sector.

Fenómenos como la globalización económica, la cual ha generado un incremento en la competencia, o la apertura de mercados, junto con la evolución en las demandas de consumidores, han determinado la evolución de los sectores económicos a nivel internacional, hecho del que no escapa el sector agrario ni las cooperativas pertenecientes a este.

Las cooperativas agrarias han tenido que responder al nuevo entorno económico, desarrollando innovaciones institucionales y financieras, y adoptando nuevas estrategias en la mayoría de los ámbitos empresariales (Pedrosa y García, 2011). Dichos cambios responden a la necesidad de minimizar la desventajas que poseen en cuanto a la comercialización de productos agrarios frente a la consolidación de monopolios y oligopolios en el ámbito de la producción y distribución (Gómez, 2004).

En el caso concreto de la Unión Europea, la Política Agraria Común (PAC) regula las subvenciones que se dan a la producción agrícola en la Unión Europea. Esta política, según Gómez (2004), ha permitido elevar la renta de agricultores, además de contribuir a la modernización de la actividad agropecuaria introduciendo cambios en los procesos de gestión, producción y rendimientos. La última modificación de la PAC ha determinado un escenario particular para las cooperativas y empresas del sector, ya que se han reducido las ayudas directas ligadas a la producción, reemplazándolas por ayudas fijas vinculadas al cumplimiento de normas medioambientales, de bienestar animal, seguridad laboral y salubridad de los alimentos (COPA-COGECA, 2002). Dicho cambio, impulsado fundamentalmente por las exigencias impuestas por la Organización Mundial de Comercio, en cuando a la reducción de las ayudas públicas a la agricultura y mayor liberalización de los mercados mundiales

(Gómez, 2004), configura un escenario en el que las cooperativas, asumen desafíos de gestión e innovación.

La integración de cooperativas ha sido una de las respuestas a los cambios que han enfrentado las diversas cooperativas presentes en el ámbito europeo. En este sentido, la variabilidad de cooperativas en la región es significativa, tanto por sector de actividad, volumen de negocio o tamaño. Es así como el norte de Europa ha alcanzado mayores niveles de integración de cooperativas en comparación con países mediterráneos (COGECA, 2010). La baja integración en el sur de Europa se debe a la alta resistencia de los miembros de cada cooperativa, no obstante las ventajas que se obtienen en términos de aumento del volumen de negocio y economías de escala.

Otra de las respuestas de las cooperativas agrarias a los desafíos de la economía actual se relaciona con el aumento de los servicios prestados a sus miembros, así como también la diversificación de actividades para conseguir nuevas oportunidades de negocio en zonas rurales (COGECA, 2010), tendencia particularmente visible en el desarrollo de actividades especializadas, como la selección de cultivos y el alimento para animales, para aumentar tanto la producción como la eficiencia. Esto supone un esfuerzo adicional al considerar cambios sin alterar la naturaleza cooperativa y solidaria de este tipo de organizaciones.

Esta situación explica en parte el panorama actual del sector cooperativo agrario. En este sentido, y según (Gómez, 2004), la tendencia será, y ha sido hasta el momento en algunos casos, hacia la consolidación de estructuras asociativas de mayor dimensión, que permitan competir en igualdad de condiciones, posibilitando la concentración de oferta con el fin de aumentar poder de negociación frente a grandes industrias agroalimentarias y cadenas de distribución.

#### **5.4. Principales cifras del sector.**

El sector cooperativo agrario se caracteriza por el uso de la cooperación como forma de eliminar problemáticas tanto económicas como sociales. Según Juliá et al. (2010), el desarrollo que han alcanzado las cooperativas agrarias en los diferentes países de la Unión Europea es dispar, existiendo regiones donde el cooperativismo agrario se encuentra muy atomizado, con reducidos volúmenes de negocio, de socios y de trabajadores, mientras que en otras las cooperativas se han consolidado como grandes grupos empresariales.

No obstante, el cooperativismo agrario se encuentra presente dentro de la Unión europea, constituyendo un movimiento económico y social relevante dentro de la región.

En la Tabla 3.41 se muestran el número de cooperativas agrarias con respecto al total de cooperativas por países para los años 2009-2010 publicados en el informe de Monzón y Chaves (2012). Los países que muestran un mayor porcentaje de cooperativas agrarias son Grecia, Letonia,

Países Bajos y Lituania con, 88,59%, 85,14%, 77,10%, 73,67% respectivamente. Un segundo grupo de países se sitúa entre el 56,29% y el 30,25% siendo Austria, Bulgaria, Eslovaquia, Alemania, Portugal. El tercer grupo de países está formado por Republica Checa, Francia, Irlanda, Estonia, Italia, España y Reino Unido presentan porcentajes entre el 18,06% y el 8,1%. Por último, los países con un menor porcentaje son Rumania, Dinamarca, Finlandia Suecia. En el caso de los tres últimos los valores son,1, 0,82% y 0,25% de lo que se puede deducir que el sector está altamente concentrado mientras que en los países del primer grupo se produce una gran atomización.

**Tabla 3.41. Número de Cooperativas Agrarias con respecto al total de cooperativas por países - Año 2009 – 2010.**

País	Año	Número de Cooperativas Agrarias	Número total Cooperativas	Porcentaje de cooperativas agrarias
Grecia	2010	6.376	7.197	88,59%
Letonia	2009	63	74	85,14%
Países Bajos	2009	522	677	77,10%
Lituania	2009	361	490	73,67%
Austria	2010	1.047	1.860	56,29%
Bulgaria	2010	940	2.016	46,63%
Eslovaquia	2009-2010 (2009 agrarias)	172	382	45,03%
Alemania	2009	2.994	7.415	40,38%
Portugal	2009	723	2.390	30,25%
Republica Checa	2010	575	3.085	18,64%
Francia	2009	4.492	24.870	18,06%
Irlanda	2003-2004-2005 (2005 agrarias)	83	509	16,31%
Estonia	2009	180	1.604	11,22%
Italia	2008	7.468	71.578	10,43%
España	2008	3.757	44.333	8,47%
Reino Unido	2009-2010 (2010 agrarias)	446	5.450	8,18%
Rumania	2009	96	1.747	5,50%
Dinamarca	2009	11	523	2,10%
Finlandia	2010	36	4.384	0,82%
Suecia	2010	30	12.162	0,25%
Bélgica	2009	-	166	-
Chipre	2009	-	620	-
Eslovenia	2009	-	77	-
Hungría	2009-2010	-	2.769	-
Luxemburgo	2010	-	56	-

Malta	2011	-	57	-
Polonia	2009	-	8.823	-
<b>TOTAL</b>		30.372	205.314	
<b>TOTAL DATOS COMPLETOS</b>		30.372	192.746	15,76%

Fuente: CIRIEC (2012)

Los datos aportados por COGECA (2010) permiten obtener una visión de la evolución del número de cooperativas agrarias por país y año (Tabla X.X). De los datos disponibles, se observa en la mayoría de los casos una disminución del número de cooperativas, la cual puede deberse principalmente a dos razones: 1) la transformación a algún otro tipo de propiedad, o 2) la integración de dos o más cooperativas. Al considerar los datos del 2008, se detecta la alta presencia de cooperativas agrarias en países como Grecia, Italia, España, Francia y Alemania.

Asimismo, para los países en que se encontraban disponibles los datos de 1998 y 2008, es posible describir el incremento en el número de cooperativas Tabla 3.42. Así, destaca el caso de Letonia, en el cual el número de cooperativas se incrementó en un 137%. Resalta también la reducción del número de cooperativas en la mayoría de los países, pudiendo deberse a fusiones o cambios de tipo de propiedad, como ya se ha mencionado. En este sentido destaca el caso de Suecia, donde la reducción en el período 1998 – 2008 fue de un 43%. Otros países que han visto reducido el número de cooperativas agrarias son República Checa, con un 34,47%; Finlandia, con un 33,3%; Alemania, con una reducción del 29,07%, Eslovenia, con un 27,62%, Irlanda, con un 22,95% y Francia e Italia, con disminuciones de un 20% y 14,98% respectivamente.

**Tabla 3.42. Número de cooperativas agrarias por país y año<sup>44</sup>.**

País	Año							Dif.	Incremento entre 1998 y 2008
	1998	2000	2002	2003	2006	2007	2008		
Grecia	-	6470	6370	-	-	-	6170	-	-
Italia	5574	5540	-	5164	-	-	4739	-835	-14,98%
España	3968	3902	-	4175	-	-	3989	21	0,53%
Francia	3750	3600	3600	3500	-	-	3000	-750	-20,00%
Alemania	4221	-	-	3286	3188	-	2994	-1227	-29,07%
Austria	1047	1081	-	1046	-	-	1049	2	0,19%
Irlanda	122	-	99	-	-	-	150	28	22,95%
Letonia	45	-	68	-	107	-	107	62	137,78%
Eslovenia	105	-	-	86	78	-	76	-29	-27,62%

<sup>44</sup> NOTA: Para el caso de Italia, los datos corresponden a la agregación de las cifras entregadas por FEDAGRI-CONFCOOPERATIVE y LEGACOOP AGROALIMENTARE (suponiendo que las cooperativas pertenecen solo a una organización sectorial). Los datos de Portugal para el año 2007 son estimados.



República Checa	85	-	-	81	73	-	56	-29	-34,47%
Finlandia	69	52	-	48	-	-	46	-23	-33,33%
Suecia	53	-	36	-	37	-	30	-23	-43,40%
Dinamarca	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lituania	-	-	-	-	201	-	-	-	-
Países Bajos	115	51	-	-	-	-	-	-	-
Portugal	908	931	-	901	-	905	-	-	-
Bélgica	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chipre	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eslovaquia	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estonia	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hungría	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Luxemburgo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Malta	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Polonia	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reino Unido	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>20062</b>	<b>21627</b>	<b>10173</b>	<b>18287</b>	<b>3684</b>	<b>905</b>	<b>22406</b>	<b>2344</b>	<b>11,68%</b>

Fuente: COGECA (2010).

Conjuntamente, es posible plantear una clasificación del número de cooperativas agrarias por sectores de actividad y países, Tabla 3.43. Es destacable la alta presencia de cooperativas multipropósito en Italia y Alemania, el alto desarrollo de la industria láctea cooperativa en Italia, Francia, España y Alemania, la vinícola en España, Francia e Italia; o el elevado número de cooperativas españolas dedicadas a la silvicultura.

**Tabla 3.43. Número de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países<sup>45</sup> (2008)**

Sector	País										
	Alemania	Austria	Eslovenia	España	Finlandia	Francia	Irlanda	Italia	Letonia	Lituania	Países Bajos
Aceite de oliva	-	-	-	772	-	50	-	366	-	-	-

<sup>45</sup> NOTA: En el caso de Alemania el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de cerdo" y el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye cereales y alimento para animales. En el caso de Francia el sector Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo". Para el caso de Italia, los datos corresponden a la agregación de las cifras entregadas por FEDAGRI-CONFCOOPERATIVE y las de LEGACOOOP AGROALIMENTARE, junto con eso, el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye los sectores "Cereales" y "azúcar" y el sector "Carne de res y ganado" incluye los sectores "Carne de cerdo" y "miel". Los datos de Lituania corresponden al 2006. En el caso de Países Bajos los datos corresponden al año 2002, junto con ello, el sector Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo" y el sector "Frutas y vegetales" corresponde a una estimación. En el caso de Finlandia el sector Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo", junto con eso, En el caso del sector "Silvicultura" la mayor cooperativa forestal, Metsäliitto, representa más del 99% de volumen de negocios, socios y trabajadores asalariados del sector forestal cooperativo finlandés

Alimentación animal	-	-	46	-	-	80	-	-	-	-	-
Azúcar	-	1	0	-	-	5	-	-	-	-	1
Carne de cerdo	-	-	19	-	-	-	-	-	7	15	-
Carne de res y Ganado	116	-	56	-	5	220	-	445	7	16	1
Cereales	-	-	38	484	-	215	-	-	32	58	-
Cultivos industriales	-	-	-	82	-	-	-	-	-	-	-
Flores y plantas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2
Frutas y Vegetales	94	-	26	945	5	300	-	723	17	43	-
General (Multipropósito e Insumos)	541	84	111	-	1	163	-	1175	6	-	21
Huevos y aves de corral	-	-	5	-	2	-	-	37	-	-	-
Inseminación	-	-	1	-	4	67	-	-	-	-	2
Leche y Lácteos	290	124	59	396	26	342	30	776	30	44	4
Miel	-	-	-	-	3	12	-	-	1	1	-
Otros	863	-	-	-	-	716	-	430	6	25	-
Pesca	-	-	-	-	-	-	7	-	-	-	-
Silvicultura	-	-	16	1249	3	27	-	148	14	-	-
Tabaco	-	-	-	-	-	7	-	39	-	-	-
Vino	218	35	6	625	-	750	-	423	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>2122</b>	<b>244</b>	<b>383</b>	<b>4553</b>	<b>49</b>	<b>2954</b>	<b>37</b>	<b>4562</b>	<b>120</b>	<b>202</b>	<b>32</b>

Fuente: COGECA (2010).

Si bien de los datos se observa un alto nivel de cooperativas del sector agrario en diversos países, no se puede obtener una conclusión sobre el nivel de relevancia de las cooperativas agrarias dentro de un país tan solo con el número de entidades presentes. Sin embargo la descripción anterior cumple con visibilizar al sector, dando evidencia de que las cooperativas se encuentran presentes en la mayoría (si no en todos) de los países de la Unión Europea, así como también en diferentes sectores de actividad dentro de la agricultura, como veremos en apartados posteriores.

La Tabla 3.44 agrupa el número de miembros de cooperativas agrarias por país y año. De los datos se obtiene evidencia del alto número de miembros cooperativos que poseen países como Alemania, España, Portugal, Italia o Francia. No obstante, también se observa una tendencia a la baja en el número de miembros en la mayoría de los países de los que se dispone de información, donde la disminución más importante entre los años 1998 y 2008 la registran Alemania, con un 39,04%. Le siguen en importancia las disminuciones en Austria, Finlandia e Italia, 27,6%, 21,79% y 15,39% respectivamente. Para los países donde se encuentra disponible la información para los años 1998 y 2008, la disminución del número de miembros de cooperativas agrarias fue de un 26,37%.

**Tabla 3.44. Número de miembros de cooperativas agrarias por país y año<sup>46</sup> (miles).**

País	Año							Dif.	Incremento entre 1998 y 2008
	1998	2000	2002	2003	2006	2007	2008		
Alemania	2.964,00	-	-	2.405,00	2.147,00	-	1.807,00	-1157	-39,04%
Austria	560,67	498,43	-	441,28	-	-	405,93	-155	-27,60%
Finlandia	234,00	218,50	-	215,00	-	-	183,00	-51	-21,79%
Italia	820,60	839,70	-	783,80	-	-	694,30	-126	-15,39%
España	1.072,00	983,00	-	932,12	-	-	972,38	-100	-9,29%
Suecia	300,00	-	300,00	-	280,00	-	275,00	-25	-8,33%
Irlanda	185,65	-	197,89	-	-	-	181,00	-5	-2,50%
Eslovenia	-	-	-	19,54	17,42	-	16,54	-	-
Francia	612,00	600,00	580,00	580,00	-	-	-	-	-
Grecia	-	745,00	714,00	-	-	-	-	-	-
Letonia	-	-	7,65	-	-	-	-	-	-
Lituania	-	-	-	-	8,74	-	-	-	-
Países Bajos	256,80	156,75	-	-	-	-	-	-	-
Portugal	-	-	-	-	-	1.044,9	-	-	-
República Checa	235,00	38,21	-	54,81	-	-	-	-	-
*TOTAL	6.136,92						4.518,61	-1.618	-26,37%

Fuente: COGECA (2010). \* El total es solo considerando los países con información para los años 1998 y 2008. Asimismo solo se han considerado los países con información disponible.

En el caso del número de miembros de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países, Tabla 3.45, los datos muestran una alta presencia de personas agrupadas en cooperativas multipropósito en el caso de Alemania, en lácteos y productos cárnicos y ganado destaca Letonia, mientras que en la silvicultura destaca España. Finalmente, en la categoría vitivinícola destacan por la cantidad de miembros agrupados España e Italia.

**Tabla 3.45. Número de miembros de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países<sup>47</sup> (miles) – Año 2008.**

Sector	País

<sup>46</sup> NOTA: El número de miembros incluye a los que pertenecen a más de una cooperativa. Para el caso de Italia, los datos corresponden a la agregación de las cifras entregadas por FEDAGRI-CONFCOOPERATIVE y LEGACOO AGROALIMENTARE (suponiendo que las cooperativas pertenecen solo a una organización sectorial). Los datos de Portugal para el año 2007 son estimados.

<sup>47</sup> NOTA: En el caso de Alemania el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de cerdo" y el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye cereales y alimento para animales. En el caso de Francia el sector Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo". Para el caso de Italia, los datos corresponden a la agregación de las cifras entregadas por FEDAGRI-CONFCOOPERATIVE y las de LEGACOO AGROALIMENTARE, junto con eso, el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye los sectores "Cereales" y "azúcar" y el sector "Carne de res y ganado" incluye los sectores "Carne de cerdo" y "miel". Los datos de Lituania corresponden al 2006. En el caso de Países Bajos los datos corresponden al año 2002, junto con ello, el sector Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo" y el sector "Frutas y vegetales" corresponde a una estimación. En el caso de Finlandia el sector Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo", junto con eso, En el caso del sector "Silvicultura" la mayor cooperativa forestal, Metsäliitto, representa más del 99% de volumen de negocios, socios y trabajadores asalariados del sector forestal cooperativo finlandés.

	Alemania	Austria	España	Finlandia	Francia	Irlanda	Italia	Letonia	Países Bajos
Aceite de oliva	-	-	276,50	-	-	-	87,00	-	-
Alimentación animal	-	-	-	-	73,00	-	-	-	-
Azúcar	-	9,00	-	-	18,00	-	-	-	10,90
Carne de cerdo	-	-	24,00	-	-	-	-	40,00	-
Carne de res y Ganado	215,00	30,00	39,40	13,26	97,00	-	21,10	542,00	-
Cereales	-	-	58,60	-	300,00	-	-	2.690,00	-
Cultivos industriales	-	-	16,50	-	-	-	-	-	-
Flores y plantas	-	-	-	-	-	-	-	-	5,56
Frutas y Vegetales	29,00	-	160,50	0,50	35,00	-	82,00	256,00	2,74
General (Multipropósito e Insumos)	1.232,00	122,00	-	-	-	-	183,00	110,00	42,16
Huevos y aves de corral	-	-	-	0,36	-	-	0,67	-	-
Inseminación	-	-	-	28,80	-	-	-	-	28,40
Leche y Lácteos	108,00	38,00	27,80	11,52	93,00	79,60	31,00	4.480,00	17,70
Miel	-	-	-	-	1.000,00	-	-	20,00	-
Otros	131,00	-	-	-	-	-	28,00	-	-
Pesca	-	-	-	-	-	0,60	-	-	-
Silvicultura	-	-	414,60	130,20	87,00	-	2,90	284,00	-
Tabaco	-	-	-	-	2,40	-	4,90	-	-
Vino	51,00	-	172,00	-	-	-	189,00	-	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>1.766,00</b>	<b>199,00</b>	<b>1.189,90</b>	<b>184,64</b>	<b>1.705,40</b>	<b>80,20</b>	<b>629,57</b>	<b>8.422,00</b>	<b>107,47</b>

Fuente: COGECA (2010).

Con respecto a la cantidad de miembros de las cooperativas agrarias, Tabla 3.46, destaca en la categoría forestal la finlandesa Metsäliitto, que en el año 2008 reunió a 129.270 miembros cooperativos, y la austriaca RWA, dedicada a comercializar suministros, principalmente para la agricultura<sup>48</sup>, la cual agrupa a 122.000 miembros cooperativos. Le siguen en orden de importancia la cooperativa sueca Lantmännen, la danesa DLG y la francesa TERRENA, con 37.000, 28.000 y 27.500 socios cooperativos respectivamente.

<sup>48</sup> Las áreas de actividad de RWA se relacionan con 1) Agricultura: compras, control de calidad, almacenamiento, comercialización y logística de productos agrícolas, producción de alimento para animales y semillas; 2) Tecnología: venta de maquinaria y repuestos agrícolas; 3) Energía: comercialización de combustibles, lubricantes y energías renovables; 4) Materiales de construcción; y 5) Bricolaje y jardín: productos para el hogar y jardinería.

**Tabla 3.46. Número de miembros de cooperativas agrarias en top 25<sup>49</sup> – Año 2008.**

Lugar	País	Nombre	Actividad	Número de miembros 2003 (miles)	Número de miembros 2008 (miles)	Variación porcentual
1	Países Bajos	Friesland Campina	Lácteos	-	15,837	-
2	Alemania	Bay Wa	Suministros	-	-	-
3	Países Bajos	VION*, Son en Breugel	Carne	-	-	-
4	Finlandia	Metsäliitto	Forestal	131,000	129,270	-1,32%
5	Dinamarca - Suecia	Arla Foods (2009)	Lácteos	6,600	4,625	-29,92%
6	Dinamarca	Danish Crown (2009)	Carnes	19,700	10,700	-45,69%
7	Alemania	AGRAVIS	Suministros	-	-	-
8	Francia	Union IN VIVO	Cereales, Suministros	-	-	-
9	Irlanda	KERRY	Lácteos	15,003	9,700	-35,35%
10	Dinamarca	DLG	Suministros	23,500	28,000	19,15%
11	Países Bajos	FloraHolland	Horticultura	3,996	5,124	28,23%
12	Francia	TERRENA	Multipropósito	27,500	27,500	0,00%
13	Francia	TEREOS	Azúcar	9,500	9,500	0,00%
14	Suecia	Lantmännen	Cereales, Alimentación animal	-	37,000	-
15	Francia	SODIAAL	Lácteos	13,000	13,000	0,00%
16	Alemania	Nordmilch	Lácteos	11,748	7,989	-32,00%
17	Dinamarca	DLA (Den Lokale Andel)	Suministros	-	20,000	-
18	Italia	Agricola Tre Valli	Carne, Alimentación animal	-	-	-
19	Alemania	Humana Milchunion	Lácteos	-	5,000	-
20	Irlanda	GLANBIA	Lácteos	18,663	18,600	-0,34%
21	Alemania	RWZ Rhein-Main	Suministros	-	-	-
22	Irlanda	Irish Dairy Board	Lácteos	0,070	0,070	0,00%
23	Alemania	Westfleisch	Carne	-	-	-
24	Austria	RWA	Suministros	-	122,000	-
25	Francia	Coopagri	Multipropósito	-	-	-

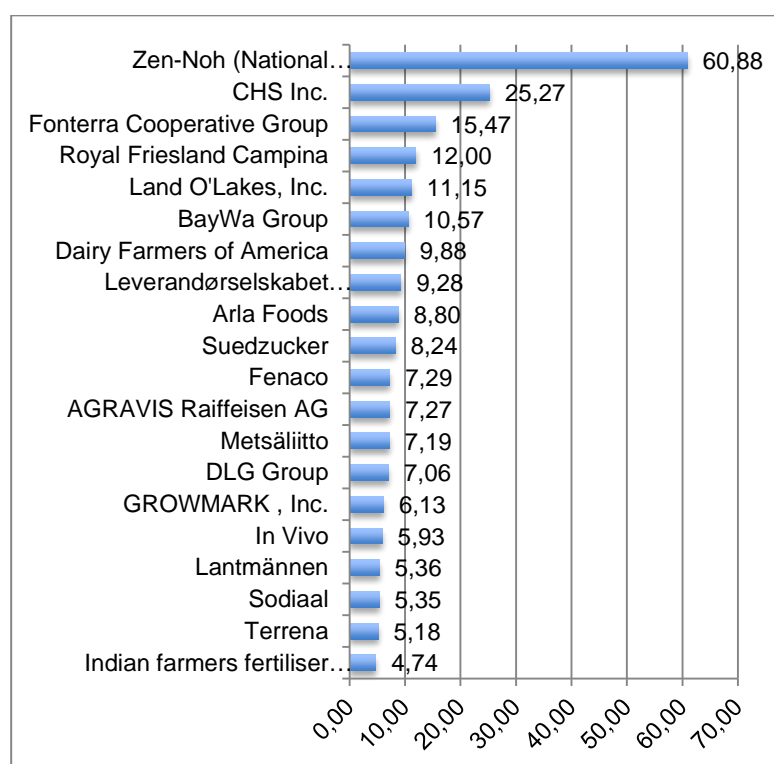
Fuente: COGECA (2010).

<sup>49</sup> NOTA: Los datos de Arla Foods y Danish Crown del año 2008 corresponden al 2009. El número de miembros de la cooperativa finlandesa Metsäliitto en el año 2003 corresponden al año 1996.

### 5.4.1. Volumen de negocio

El volumen de negocio obtenido por diversas cooperativas a nivel internacional se muestra en la Tabla 3.47 a partir de los datos procedentes del World Cooperative Monitor (ICA-Euricse, 2012). Como puede observarse destacan las europeas, ocupando 13 de los 20 primeros lugares para el caso del sector agrario e industria alimentaria. En concreto las cooperativas son la holandesa Royal Friesland Campina, con un volumen de negocio de 12 billones de dólares, la alemana BayWa que en el año 2010 registró un volumen de 10,57 billones de dólares, cuarto y sexto lugar del ranking respectivamente. Le siguen en orden de importancia la cooperativa danesa Leverandørselskabet Danish Crown, con 9,28 billones de dólares, la danesa Arla Foods, con 8,8 billones de dólares; la alemana Suedzucker, con 8,24 billones de dólares y la suiza Fenaco, con 7,29 USDbn.

**Tabla 3.47. Las 20 mayores Cooperativas Agrarias e Industria Alimentaria por volumen de negocio según World Cooperative Monitor – Año 2010.**



Ranking	Nombre Cooperativa	País	Volumen de Negocio (USDbn)
2	Zen-Noh (National Federation of Agricultural Co-operatives)	Japan	60,88
18	CHS Inc.	USA	25,27
29	Fonterra Cooperative Group	New Zealand	15,47
37	Royal Friesland Campina	Netherlands	12,00
44	Land O'Lakes, Inc.	USA	11,15
46	BayWa Group	Germany	10,57
48	Dairy Farmers of America	USA	9,88

52	Leverandørselskabet Danish Crown AmbA	Denmark	9,28
54	Arla Foods	Denmark	8,80
57	Suedzucker	Germany	8,24
61	Fenaco	Switzerland	7,29
62	AGRAVIS Raiffeisen AG	Germany	7,27
64	Metsäliitto	Finland	7,19
68	DLG Group	Denmark	7,06
74	GROWMARK , Inc.	USA	6,13
76	In Vivo	France	5,93
84	Lantmännen	Sweden	5,36
85	Sodiaal	France	5,35
88	Terrena	France	5,18
95	Indian farmers fertiliser cooperative ltd. (IFFCO )	India	4,74

Fuente: World Cooperative Monitor (ICA-Euricse, 2012)

Los datos anteriores permiten situar a las cooperativas agrarias europeas dentro de un contexto de relevancia económica internacional, participando con éxito dentro de sus respectivos mercados.

Por su parte, COGECA (2010) realiza una clasificación de las 25 cooperativas agrarias más sobresalientes con respecto a su volumen de negocio, Tabla 3.48. Si bien en algunos casos los datos difieren de lo presentado en el informe Global300, se vuelven a repetir cooperativas como la alemana WayBa o la finlandesa Metsäliitto, con una facturación de 9,5 y 8,8 billones de euros respectivamente. Asimismo, destacan cooperativas pertenecientes al norte de Europa, donde se puede apreciar la alta concentración de cooperativas a la que se hizo referencia en apartados anteriores y, especialmente, los sectores lácteo, cárnico y suministros para la agricultura.

**Tabla 3.48. Las 25 mayores cooperativas agrarias por volumen de negocio<sup>50</sup> (2003 y 2008).**

Lugar	País	Nombre	Actividad	Volumen de negocio 2003 (Billones de €)	Volumen de negocio 2008 (Billones de €)	Variación porcentual
1	Países Bajos	Friesland Campina	Lácteos	-	9,481	-
2	Alemania	Bay Wa	Suministros	5,891	8,795	49,30%
3	Países Bajos	VION*, Son en Breugel	Carne	-	8,540	-
4	Finlandia	Metsäliitto	Forestal	8,300	6,434	-22,48%
5	Dinamarca - Suecia	Arla Foods(2009)	Lácteos	5,460	6,200	13,55%

<sup>50</sup> NOTA: Los datos de Arla Foods y Danish Crown del año 2008 corresponden al 2009. La cifra de volumen de negocio de la cooperativa finlandesa Metsäliitto en el año 2003 corresponden al año 1996.

6	Dinamarca	Danish Crown(2009)	Carnes	5,420	6,000	10,70%
7	Alemania	AGRAVIS	Suministros	3,380	5,811	71,92%
8	Francia	Union IN VIVO	Cereales, Suministros	2,772	5,200	87,59%
9	Irlanda	KERRY	Lácteos	3,693	4,700	27,27%
10	Dinamarca	DLG	Suministros	1,880	4,600	144,68%
11	Países Bajos	FloraHolland	Horticultura	1,919	4,074	112,30%
12	Francia	TERRENA	Multipropósito	2,973	3,900	31,18%
13	Francia	TEREOS	Azúcar	1,729	3,800	119,78%
14	Suecia	Lantmännen	Cereales, Alimentación animal	-	3,656	-
15	Francia	SODIAAL	Lácteos	1,870	2,746	46,84%
16	Alemania	Nordmilch	Lácteos	2,226	2,500	12,31%
17	Dinamarca	DLA (Den Lokale Andel)	Suministros	-	2,450	-
18	Italia	Agricola Tre Valli	Carne, Alimentación animal	-	2,332	-
19	Alemania	Humana Milchunion	Lácteos	2,444	2,200	-9,98%
20	Irlanda	GLANBIA	Lácteos	2,110	2,200	4,27%
21	Alemania	RWZ Rhein-Main	Suministros	1,543	2,119	37,33%
22	Irlanda	Irish Dairy Board	Lácteos	1,791	2,110	17,81%
23	Alemania	Westfleisch	Carne	-	2,008	-
24	Austria	RWA	Suministros	1,530	2,000	30,72%
25	Francia	Coopagri	Multipropósito	-	1,950	-

Fuente: COGECA (2010).

Respecto del volumen de negocio de cooperativas agrarias por país y año, los datos agrupados en la Tabla 3.49 muestran un incremento en las cifras de facturación, destacando los casos de Francia, Alemania e Italia, donde las cooperativas agrarias alcanzaron al año 2008 una cifra de volumen de ventas de 80, 44,5 y 32,7 billones de dólares.

**Tabla 3.49. Volumen de negocio de cooperativas agrarias por país y año<sup>51</sup>**  
(Billones de €)

País	Año							Dif.	Incremento entre 1998 y 2008
	1998	2000	2002	2003	2006	2007	2008		
España	8,75	10,82	-	14,19	-	-	18,89	10,14	115,87%
Italia	16,92	19,72	-	27,07	-	-	32,70	15,78	93,26%

<sup>51</sup> Para el caso de Italia, los datos corresponden a la agregación de las cifras entregadas por FEDAGRI-CONFCOOPERATIVE y LEGACOOOP AGROALIMENTARE (suponiendo que las cooperativas pertenecen solo a una organización sectorial). Los datos de Portugal para el año 2007 son estimados. Asimismo, se han eliminado los países sin datos disponibles.



Finlandia	8,40	11,80	-	13,30	-	-	14,00	5,60	66,67%
Eslovenia	0,44	-	-	0,51	0,58	-	0,69	0,25	56,14%
Francia	63,00	64,00	65,00	67,00	-	-	80,00	17,00	26,98%
Alemania	37,70	-	-	35,30	36,50	-	44,50	6,80	18,04%
Irlanda	11,30	-	12,40	-	-	-	12,58	1,28	11,35%
Letonia	-	-	-	-	0,12	-	0,25	-	-
Grecia	-	0,93	1,04	-	-	-	-	-	-
Países Bajos	22,74	39,21	-	-	-	-	-	-	-
Portugal	-	-	-	-	-	2,60	-	-	-
Suecia	10,00	-	-	-	14,00	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>179,250</b>						<b>203,609</b>	<b>24,359</b>	<b>13,59%</b>

Fuente: COGECA (2010).

Con respecto al volumen de negocio de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países, Tabla 3.50, es posible apreciar el alto desarrollo del sector de cooperativas multipropósito en Alemania, alcanzando un volumen de negocio de 22,9 billones de euros, así como del sector lácteo en Irlanda, Alemania y Países Bajos, con cifras de 11,7, 10,8 y 10,09 billones de euros. Dentro de la categoría carne y ganado es relevante Francia, con 12 billones de euros y Países Bajos, con 8,54 billones de euros. En el sector frutas y vegetales sobresalen por su nivel de facturación Italia, Francia y España, con 5,6, 4,5 y 3,7 billones de euros. Destaca también Francia en el sector de los cereales, donde registra una cifra de negocio de 11 billones de euros. Finalmente, como caso destacable podemos destacar el de la silvicultura, donde Finlandia registra un volumen de venta de 6,44 billones de euros; y el de las flores y plantas, donde Países Bajos registra una cifra de 4,17 billones de euros.

**Tabla 3.50. Volumen de negocio de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países<sup>52</sup>**  
(Billones €) – Año 2008.

Sector	País							
	Alemania	Austria	España	Finlandia	Francia	Irlanda	Italia	Países Bajos
Aceite de oliva	-	-	1,42	-	-	-	1,11	-
Alimentación animal	-	-	-	-	2,80	-	-	-

<sup>52</sup> NOTA: En el caso de Alemania el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de cerdo" y el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye cereales y alimento para animales. En el caso de Francia el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo". Para el caso de Italia, los datos corresponden a la agregación de las cifras entregadas por FEDAGRI-CONFCOOPERATIVE y las de LEGACOOOP AGROALIMENTARE, junto con eso, el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye los sectores "Cereales" y "azúcar" y el sector "Carne de res y ganado" incluye los sectores "Carne de cerdo" y "miel". Los datos de Lituania corresponden al 2006. En el caso de Países Bajos los datos corresponden al año 2002, junto con ello, el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo" y el sector "Frutas y vegetales" corresponde a una estimación. En el caso de Finlandia el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo", junto con eso, En el caso del sector "Silvicultura" la mayor cooperativa forestal, Metsäliitto, representa más del 99% de volumen de negocios, socios y trabajadores asalariados del sector forestal cooperativo finlandés. Se ha eliminado de la muestra a Letonia, por presentar inconsistencias en sus datos.

Azúcar	-	-	-	-	3,70	-	-	1,69
Carne de cerdo	-	-	0,76	-	-	-	-	-
Carne de res y Ganado	4,80	-	0,66	3,74	12,00	-	4,48	8,54
Cereales	-	-	0,98	-	11,00	-	-	-
Cultivos industriales	-	-	0,42	-	-	-	-	-
Flores y plantas	-	-	-	-	-	-	-	4,17
Frutas y Vegetales	2,50	-	3,70	0,05	4,50	-	5,60	1,90
General (Multipropósito e Insumos)	22,90	3,00	-	1,06	-	-	7,90	5,06
Huevos y aves de corral	-	-	-	0,05	-	-	3,50	-
Inseminación	-	-	-	0,03	-	-	-	0,22
Leche y Lácteos	10,80	-	0,88	3,08	7,10	11,70	6,30	10,09
Miel	-	-	-	-	0,01	-	-	-
Otros	0,70	-	2,31	-	-	-	0,83	-
Pesca	-	-	-	-	-	0,05	-	-
Silvicultura	-	-	1,69	6,44	0,22	-	0,06	-
Tabaco	-	-	-	-	0,06	-	0,07	-
Vino	0,80	-	1,40	-	5,10	-	3,50	-
<b>TOTAL</b>	<b>42,50</b>	<b>3,00</b>	<b>14,22</b>	<b>14,45</b>	<b>46,49</b>	<b>11,75</b>	<b>33,35</b>	<b>31,67</b>

Fuente: COGECA (2010).

En relación con la cuota de mercado de cooperativas agrarias, en la Tabla 3.51 se realiza una síntesis de diferentes sectores y países. En ella se puede apreciar que el mercado lácteo se encuentra dominado por cooperativas en Finlandia, Irlanda, Países Bajos y Alemania, superando en todos los casos el 70% de la cuota de mercado. En el caso de los productos relacionados con la carne y el ganado destaca la presencia cooperativa dentro del mercado finlandés, donde posee el 83% de la cuota de mercado del país. Otro caso destacable es el de las frutas y vegetales, donde en el mercado predominan las cooperativas en 60% en Países Bajos y un 50% en Alemania. En el caso vitivinícola, el mercado es ampliamente dominado por cooperativas, donde representan un 70% de la cuota de mercado.

**Tabla 3.51. Cuota de mercado de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países<sup>53</sup>  
(2008).**

Sector	País							
	Alemania	Austria	España	Finlandia	Francia	Irlanda	Letonia	Países Bajos
Aceite de oliva	-	-	70%	-	-	-	-	-
Alimentación animal	-	60%	-	-	70%	-	-	-
Azúcar	-	100%	-	-	62%	-	-	100%
Carne de cerdo	-	-	25%	-	-	-	-	-
Carne de res y Ganado	28%	20%	35%	83%	-	-	-	-
Cereales	-	60%	35%	-	74%	-	35%	-
Cultivos industriales	-	-	35%	-	-	-	-	-
Flores y plantas	-	-	-	-	-	-	-	95%
Frutas y Vegetales	50%	-	(a)30%	(b)20%	35%	-	-	60%
General (Multipropósito e Insumos)	54%	-	-	42%	-	-	-	-
Huevos y aves de corral	-	-	-	47%	35%	-	-	-
Inseminación	-	-	-	100%	95%	-	-	>70%
Leche y Lácteos	70%	44%	40%	97%	37%	97%	34%	87%
Miel	-	-	-	-	20%	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
Pesca	-	-	-	-	-	-	-	-
Silvicultura	-	-	70%	37%	23%	-	-	-
Tabaco	-	-	-	-	-	-	-	-
Vino	30%	-	70%	-	87%	-	-	-

Fuente: COGECA (2010).

De lo anterior se desprende la relevancia que tienen las cooperativas agrarias con respecto a volúmenes de venta y nivel de cuota de mercado que poseen dentro de diferentes países. Con esto se pone nuevamente de manifiesto lo importantes que son estas organizaciones dentro de la economía de la Unión Europea, constituyéndose como un fenómeno con éxito económico y al mismo

<sup>53</sup> NOTA: En el caso de Alemania el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de cerdo" y el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye cereales y alimento para animales. En el caso de Francia el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo". Para el caso de Italia, los datos corresponden a la agregación de las cifras entregadas por FEDAGRI-CONFCOOPERATIVE y las de LEGACOOP AGROALIMENTARE, junto con eso, el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye los sectores "Cereales" y "azúcar" y el sector "Carne de res y ganado" incluye los sectores "Carne de cerdo" y "miel". Los datos de Lituania corresponden al 2006. En el caso de Países Bajos los datos corresponden al año 2002, junto con ello, el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo" y el sector "Frutas y vegetales" corresponde a una estimación. En el caso de Finlandia el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo", junto con eso, En el caso del sector "Silvicultura" la mayor cooperativa forestal, Metsäliitto, representa más del 99% de volumen de negocios, socios y trabajadores asalariados del sector forestal cooperativo finlandés. (a) En el caso de España, para el sector "Frutas y vegetales" la fuente de información indicó que la cuota de mercado se encontraba entre el 15% y el 45% por tanto se consideró el promedio. (b) En el caso de Finlandia, para el sector "Frutas y vegetales", la fuente de información indicó que la cuota de mercado se encontraba entre el 0% y el 40% por tanto se consideró el promedio.

tiempo un comportamiento orientado hacia el bienestar de sus miembros y la comunidad, donde cobra importancia el desarrollo rural.

#### 5.4.2. Nivel de empleo.

Una de las ventajas que destaca la literatura orientada al análisis de las Cooperativas es su capacidad de generar empleo estable y de alta calidad. En este sentido, las cooperativas agrarias han contribuido al desarrollo económico que han alcanzado las áreas rurales europeas, constituyendo una fuente importante de empleo directo e indirecto en las mismas (Juliá et al., 2010). En la Tabla 3.52 se muestran los datos de empleo de las cooperativas agrarias en porcentaje sobre el empleo total de las cooperativas a partir de los datos publicados en el informe de Monzón y Chaves (2012). A partir del porcentaje se pueden agrupar los países entre aquellos que representan entre el 100% y el 75,42% (Letonia, Irlanda y Grecia), entre el 62,02% y el 34,31% (Países Bajos, Dinamarca, Republica Checa, Bulgaria, Estonia y Finlandia) entre el 29,22% y el 12,41% (Eslovaquia, Portugal, Francia, Austria, Suecia, Lituania, España y Alemania) y finalmente con el 5,66% y el 3,37% se encuentra Italia y Reino Unido.

**Tabla 3.52. Empleo generado por Cooperativas Agrarias con respecto al total de empleo cooperativo por países. (2009 - 2010)**

País	Año	Empleo Cooperativas Agrarias	Empleo Total Cooperativas	Porcentaje de empleo agrario
Letonia	2009	440	440	100,00%
Irlanda	2003-2004-2005 (agrarias 2005)	37.694	43.328	87,00%
Grecia	2010	11.300	14.983	75,42%
Países Bajos	2009	114.147	184.053	62,02%
Dinamarca	2009	35.000	70.757	49,47%
Republica Checa	2010	27.300	58.178	46,92%
Bulgaria	2010	16.000	41.300	38,74%
Estonia	2009	3.600	9.850	36,55%
Finlandia	2010	32.284	94.100	34,31%
Eslovaquia	2009-2010 (2009 agrarias)	7.623	26.090	29,22%
Portugal	2009	14.067	51.391	27,37%
Francia	2009	83.511	320.822	26,03%
Austria	2010	15.800	61.999	25,48%
Suecia	2009-2010 (2009 agrarias)	35.000	176.816	19,79%
Lituania	2009	1.600	8.971	17,84%
España	2008	90.308	646.397	13,97%

Alemania	2009	103.000	830.258	12,41%
Italia	2008	63.842	1.128.381	5,66%
Reino Unido	2005-2009-2010 (2010 agrarias)	7.950	236.000	3,37%
Bélgica	2009	-	13.547	-
Chipre	2009	-	5.067	-
Eslovenia	2009	-	3.428	-
Hungría	2009-2010	-	85.682	-
Luxemburgo	2010	-	1.933	-
Malta	2009	-	250	-
Polonia	2009	-	400.000	-
Rumania	2009	-	34.373	-
<b>TOTAL</b>		700.466	4.548.394	
<b>TOTAL DATOS COMPLETOS</b>		700.466	4.004.114	17,49%

Fuente: CIRIEC (2012).

Por su parte, los datos de COGECA (2010) para cooperativas agrarias individualizadas, Tabla 3.53, reflejan el elevado número de empleos generados por las holandesas Friesland Campina y VION, así como también por la danesa Danish Crown o la irlandesa KERRY. Asimismo, también se puede apreciar la variación porcentual en el número de empleados entre los años 2003 y 2008, donde en la mayoría de los casos se ha producido un incremento de este, destacando los casos de la cooperativa austriaca RWA con un aumento producto de un proceso de expansión de negocios, de más de un 800%, la cooperativa danesa DLG, donde se produjo un aumento en los puestos de trabajo de un 150% y el de la danesa-sueca Arla Foods, donde el aumento fue de más de un 130%.

**Tabla 3.53. Número de empleados de cooperativas agrarias top 25<sup>54</sup> (2003 y 2008).**

Lugar	País	Nombre	Actividad	Número de empleados 2003 (miles)	Número de empleados 2008 (miles)	Variación porcentual
1	Países Bajos	Friesland Campina	Lácteos	-	20,568	-
2	Alemania	Bay Wa	Suministros	15,540	15,540	0,00%
3	Países Bajos	VION*, Son en Breugel	Carne	-	35,583	-
4	Finlandia	Metsäliitto	Forestal	29,000	17,540	-39,52%
5	Dinamarca - Suecia	Arla Foods	Lácteos	7,000	16,200	131,43%
6	Dinamarca	Danish Crown	Carnes	18,000	23,500	30,56%
7	Alemania	AGRAVIS	Suministros	4,000	4,000	0,00%

<sup>54</sup> NOTA: Los datos de Arla Foods y Danish Crown del año 2008 corresponden al 2009. El número de empleados de las cooperativas alemana Bay Wa y AGRAVIS del año 2008 corresponden al año 2003. El número de empleados de la cooperativa danesa - sueca Arla Foods y de la danesa Danish Crown del año 2008 corresponden al año 2009. El número de empleados de la cooperativa finlandesa Metsäliitto en el año 2003 corresponden al año 1996.

8	Francia	Union IN VIVO	Cereales Suministros	1,500	1,500	0,00%
9	Irlanda	KERRY	Lácteos	15,003	22,300	48,64%
10	Dinamarca	DLG	Suministros	2,000	5,000	150,00%
11	Países Bajos	FloraHolland	Horticultura	2,287	3,555	55,44%
12	Francia	TERRENA	Multipropósito	9,900	9,900	0,00%
13	Francia	TEREOS	Azúcar	9,000	9,000	0,00%
14	Suecia	Lantmännen	Cereales, Alimentación animal	-	10,500	-
15	Francia	SODIAAL	Lácteos	7,700	7,700	0,00%
16	Alemania	Nordmilch	Lácteos	4,211	7,989	89,72%
17	Dinamarca	DLA (Den Lokale Andel)	Suministros	-	2,300	-
18	Italia	Agricola Tre Valli	Carne, Alimentación animal	-	-	-
19	Alemania	Humana Milchunion	Lácteos	3,000	5,000	66,67%
20	Irlanda	GLANBIA	Lácteos	6,963	4,900	-29,63%
21	Alemania	RWZ Rhein-Main	Suministros	2,710	-	-
22	Irlanda	Irish Dairy Board	Lácteos	2,903	3,788	30,49%
23	Alemania	Westfleisch	Carne	-	-	-
24	Austria	RWA	Suministros	1,388	13,000	836,60%
25	Francia	Coopagri	Multipropósito	-	-	-

Fuente: COGECA (2010).

La evolución del empleo generado por cooperativas agrarias por país y año se detalla en la Tabla 3.54. La tendencia en países como Italia, España o Austria ha sido al alza, mientras que en el resto de las observaciones se evidencia una leve tendencia a la disminución de puestos de trabajo. Dicha baja puede ser explicada por aspectos como las innovaciones a nivel tecnológico en materia de recolección o procesamiento, las que junto con generar un aumento a nivel de productividad, pueden también producir una disminución de la necesidad de mano de obra.

**Tabla 3.54. Número de trabajadores asalariados de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países<sup>55</sup> (miles) – Año 1998 - 2008.**

País	Año							Dif	Incremento entre 1998 y 2008
	1998	2000	2002	2003	2006	2007	2008		
Suecia	13,60	-	-	-	36,00	-	35,00	21	157,35%

<sup>55</sup> Para el caso de Italia, los datos corresponden a la agregación de las cifras entregadas por FEDAGRI-CONFCOOPERATIVE y LEGACOOOP AGROALIMENTARE (suponiendo que las cooperativas pertenecen solo a una organización sectorial). Los datos de Portugal para el año 2007 son estimados. Se han eliminado los países de los que no se contaba con registros.

España	47,00	48,44	-	78,44	-	-	94,16	47	100,33%
Italia	63,10	73,27	-	86,71	-	-	87,44	24	38,57%
Austria	19,02	19,19	-	19,94	-	-	24,13	5	26,87%
Finlandia	33,60	39,70	-	45,20	-	-	39,00	5	16,07%
Irlanda	37,12	-	35,29	-	-	-	36,50	-1	-1,67%
Alemania	140,90	-	-	115,41	104,44	-	101,50	-39	-27,96%
Eslovenia	-	-	-	3,42	2,98	-	3,02	-	-
Francia	-	-	-	150,00	-	-	-	-	-
Letonia	-	-	0,47	-	0,59	-	0,55	-	-
Lituania	-	-	-	-	1,25	-	-	-	-
Países Bajos	59,60	-	-	-	-	-	-	-	-
Portugal	-	-	-	-	-	18,15	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>354,34</b>						<b>417,73</b>	<b>63</b>	<b>17,89%</b>

Fuente: COGECA (2010).

En cuanto a la evolución del empleo generado por cooperativas agrarias con respecto al sector y el país de origen (Tabla 3.55), se puede apreciar el alto número de puestos de trabajo generados por el sector lácteo y el cárnico en Países Bajos y Francia, o el de frutas y vegetales en Italia y Francia. Finalmente, destacar también el volumen de empleo generado por el sector forestal en Finlandia.

**Tabla 3.55. Número de trabajadores asalariados de cooperativas agrarias en diferentes sectores y países<sup>56</sup> (miles) – Año 2008.**

Sector	País							
	Alemania	Austria	Finlandia	Francia	Irlanda	Italia	Letonia	Países Bajos
Aceite de oliva	-	-	-	-	-	1,00	-	-
Alimentación animal	-	-	-	6,00	-	-	-	-
Azúcar	-	1,00	-	2,00	-	-	-	4,27
Carne de cerdo	-	-	-	-	-	-	2,00	-
Carne de res y Ganado	3,00	-	13,88	20,00	-	11,49	25,00	35,58
Cereales	-	-	-	25,00	-	-	166,00	-
Cultivos industriales	-	-	-	-	-	-	-	-

<sup>56</sup> NOTA: En el caso de Alemania el sector "Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de cerdo" y el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye cereales y alimento para animales. En el caso de Francia el sector Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo". Para el caso de Italia, los datos corresponden a la agregación de las cifras entregadas por FEDAGRI-CONF COOPERATIVE y las de LEGACOOOP AGROALIMENTARE, junto con eso, el sector "General (Multipropósito e insumos)" incluye los sectores "Cereales" y "azúcar" y el sector "Carne de res y ganado" incluye los sectores "Carne de cerdo" y "miel". Los datos de Lituania corresponden al 2006. En el caso de Países Bajos los datos corresponden al año 2002, junto con ello, el sector Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo" y el sector "Frutas y vegetales" corresponde a una estimación. En el caso de Finlandia el sector Carne de res y ganado" incluye al sector "Carne de Cerdo", junto con eso, En el caso del sector "Silvicultura" la mayor cooperativa forestal, Metsäliitto, representa más del 99% de volumen de negocios, socios y trabajadores asalariados del sector forestal cooperativo finlandés

Flores y plantas	-	-	-	-	-	-	-	3,69
Frutas y Vegetales	4,90	-	0,55	10,00	-	24,80	50,00	2,24
General (Multipropósito e Insumos)	47,00	13,00	1,43	-	-	-	25,00	7,12
Huevos y aves de corral	-	-	0,14	-	-	9,60	-	-
Inseminación	-	-	0,47	-	-	-	-	1,87
Leche y Lácteos	10,40	4,00	4,88	20,00	34,90	8,70	230,00	21,01
Miel	-	-	-	0,03	-	-	1,00	-
Otros	10,60	-	-	-	-	5,27	-	-
Pesca	-	-	-	-	0,23	-	-	-
Silvicultura	-	-	17,56	0,86	-	-	53,00	-
Tabaco	-	-	-	0,02	-	-	-	-
Vino	3,30	-	-	8,50	-	7,90	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>79,20</b>	<b>18,00</b>	<b>38,91</b>	<b>92,41</b>	<b>35,13</b>	<b>68,76</b>	<b>552,00</b>	<b>75,78</b>

Fuente: COGECA (2010).

## 6. CONCLUSIONES.

Del estudio desarrollado en el presente capítulo, queda de manifiesto que hablar de cooperativas no se refiere a pequeñas o medianas empresas, ni tampoco a sectores marginales de la economía, sino de un sector de organizaciones económicas con una fuerte presencia económica y social, dentro del cual se cuentan a grandes organizaciones que operan a nivel internacional manteniendo su carácter cooperativo de funcionamiento y desarrollando su actividad económica con éxito. En este sentido, se debe destacar el nivel de participación que las cooperativas tienen en los distintos sectores económicos, y especialmente en la agricultura y banca, los cuales han sido analizados en específico y de los cuales se ha demostrado la importancia que distintas Cooperativas juegan en él.

Uno de los resultados de lo desarrollado en este capítulo es que se ha hecho posible visualizar a las cooperativas como sector influyente, presente en los diversos países de la Unión Europea, y que juegan un papel relevante dentro de las economías locales. Todo lo anterior bajo un esquema de organización económica en el cual no solo priman los intereses económicos. En este sentido, se contribuye en dar evidencia de lo propuesto por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), en cuanto a reconocer la importante función que desempeñan las cooperativas en la vida económica, social y cultural de la Unión Europea.

En este sentido, lograr visibilidad para del sector cooperativo constituye un objetivo fundamental a la hora de desarrollar estudios relacionados con este tipo de organización. El estudio presentado entrega evidencia que justifica la elección de la cooperativa como objeto de análisis, al dimensionar su importancia mediante su aportación en términos económicos y sociales. Con esto, entregar evidencia acerca de la presencia y relevancia del sector cooperativo a nivel internacional, y



específicamente a nivel europeo, constituye un resultado relevante desde el punto de vista del estudio de modelos organizacionales específicos.

En particular, se desprende la importancia e influencia que tienen los sectores cooperativos agrario y bancario, tanto dentro del propio movimiento cooperativo, como dentro del escenario económico europeo. La primera parte del estudio logra justificar el énfasis puesto en los sectores antes mencionados. Los apartados específicos de cada sector describen el escenario bajo el cual se desarrolla el cooperativismo en estos ámbitos, así como las aportaciones que desarrolla tanto en lo económico como social. Los datos disponibles ponen de manifiesto el importante rol que juegan en la práctica las cooperativas dentro de estos sectores, y contrasta lo propuesto a nivel teórico con respecto a las razones que explican la existencia y desarrollo de dichas actividades.

Con esto, se concluye del estudio desarrollado en el presente capítulo que el sector cooperativo es relevante dentro de la economía, y que sus contribuciones se relacionan, por ejemplo, con evitar fenómenos como el de la deslocalización de empresas, aspecto que incide negativamente en el desarrollo local de una comunidad. En este sentido, las cooperativas, al estar íntimamente vinculadas a las comunidades a las cuales pertenecen, evitan la fuga de capitales y la disminución de puestos de trabajo, al no tener incentivos a relocalizarse en zonas geográficas que resulten económicamente más rentables. Con esto se beneficia el desarrollo local, otorgando estabilidad y seguridad a las personas. Asimismo, se evidencia que la estructura de propiedad cooperativa funciona como una protección para aquellas personas que no son consideradas, o se encuentran en situación de desventaja, dentro del mercado tradicional de oferta y demanda de trabajo, bienes y servicios. Con esto, se mantienen en la actualidad los argumentos históricos de surgimiento del sector cooperativo, en cuando a actuar de modo protector de clases emergentes y desfavorecidas, y su vínculo innegable al ámbito rural de actividad.

En el caso de los bancos cooperativos, las cifras de cuota de mercado hacen ver la relevancia que tiene el sector para la economía, al constituirse en casos como el de Francia o Países Bajos como instituciones con una alta presencia tanto a nivel de préstamos como de depósitos. En este sentido, se constatan las ventajas del modelo de banca cooperativa con respecto al riesgo que asume la entidad financiera. Al estar la propiedad en manos de parte de los clientes del banco, son estos mismos quienes deciden el nivel de riesgo adquirido por la entidad. Asimismo, no existen incentivos a asumir riesgos excesivos para así maximizar el retorno o beneficio, ya que este no es el objetivo, sino que es dar acceso a servicios bancarios a sus socios cooperativos.

Desde una perspectiva social, los bancos cooperativos implican el desarrollo de la comunidad local, al constituir la fuente de dinamización de la actividad económica, sobre todo en el ambiente rural. Asimismo, destacan por prestar servicios a sectores con dificultad de acceso a servicios financieros, donde destacan, por ejemplo, las pequeñas y medianas empresas. Con esto, las cooperativas bancarias son instituciones profundamente vinculadas a la comunidad a la cual pertenecen, así como

también destacan por evitar la deslocalización y el enfoque de largo plazo en la prestación de servicios bancarios.

Al considerar el sector agrario, la información recopilada permite destacar el gran tamaños de entidades, sobre todo en países del norte de Europa. Con esto, una de las principales características, desde un punto de vista económico, se relaciona con la ventaja económica que se obtiene a partir de la integración vertical de distintas fases del proceso productivo. En este sentido, destacan la reducción de costes al internalizar economías de escala, evitar los altos costes de transacción de diversas fuentes o compartir actividades o centralizar servicios centrales de una organización. Asimismo, destaca como ventaja el proporcionar poder defensivo de mercado, generando autonomía en la oferta y demanda de insumos, bienes o servicios. Como resultado de la ventaja de la integración vertical destaca, por ejemplo, permitir la trazabilidad de la cadena alimentaria, aspecto relevante en relación con el impacto de los productos alimentarios en la sociedad. En este sentido, la integración de la cadena de producción de alimentos dentro de una misma organización económica permite establecer mejores mecanismos de control, en comparación con empresas de otras características, que utilizan proveedores o servicios de transporte externos.

En términos sociales, el cooperativismo agrario destaca por otorgar estabilidad al desarrollo rural, constituyendo un dinamizador de dicho ámbito. Con esto, el sector logra mejorar el bienestar de las personas, fijando la población al territorio, otorgando actividad productiva y promoviendo la conservación de recursos naturales. Este último aspecto resulta relevante dentro del sector agrario, ya que bajo la premisa de interés por seguir desarrollando una actividad económica en una zona geográfica específica, evitando la deslocalización, junto con el interés de desarrollar dicha actividad económica en el largo plazo, ya que constituye la base del sustento de una comunidad, necesariamente se genera conciencia sobre el uso de los recursos naturales, ya que prima el antes mencionado criterio de largo plazo en las decisiones. Mientras que a una empresa tradicional con capacidad de relocalizarse en otras zonas geográficas le puede interesar en menor medida preservar los recursos y espacios naturales de una zona, para una cooperativa agraria resulta ser un objetivo primario si se piensa en dar sostenibilidad a la actividad económica desarrollada, ante lo cual el uso racional de los recursos resulta una condición fundamental para dicho objetivo de sostenibilidad.

Con esto, no cabe duda que los cambios de la economía global plantean al cooperativismo una serie de desafíos, tanto desde una perspectiva microeconómica y empresarial, donde deben desarrollar estrategias competitivas que permitan generar ventajas competitivas, a fin de mantener niveles de estabilidad económica, como desde otra institucional, en la cual conceptos como la utilidad social o el valor añadido social de las cooperativas solo se mantendrá en la medida en que sean capaces de preservar en su comportamiento los valores y principios propios del cooperativismo (Monzón, 2012).

Con respecto a la disponibilidad de fuentes de información, la revisión desarrollada evidencia la falta de unificación de criterios para la recopilación de datos respecto del sector cooperativo en general y

de sus sectores industriales en particular. Esto supone un esfuerzo en la estructuración de una plataforma común que desarrolle un diálogo efectivo que permita la recolección y análisis de la información del sector. Es prioritario trabajar en la confección de criterios de periodicidad y fiabilidad en el registro de datos del sector. En este sentido, el presente capítulo contribuye a recopilar la información proporcionada por diferentes fuentes de información y evidenciar la necesidad antes mencionada, con respecto a criterios comunes de registro de información.

En este sentido, una de las limitaciones a considerar en el presente capítulo resulta de la falta de disponibilidad de datos estadísticos registrados en forma sistemática y bajo criterios homogéneos. En este sentido, la falta de visibilidad en las estadísticas empresariales supone una dificultad en el ejercicio de recopilación de datos para el posterior desarrollo de estadística descriptiva. Con esto, la información presentada supone una limitación en términos de profundidad en el desarrollo de conclusiones. Sin embargo hay que destacar la iniciativa en desarrollo de "World Co-operative Monitor", llevada a cabo por Alianza Cooperativa Internacional, ya que constituye un esfuerzo por reducir la falta de visibilidad del sector a causa de la falta de datos estadísticos a nivel micro del sector en cuestión, donde se reúnen diversas instituciones internacionales relacionadas con el sector cooperativo, aunando esfuerzos a favor de establecer una plataforma común de información.

Desde el punto de vista de la disponibilidad de datos sobre el sector, los resultados y conclusiones constituyen una fuente de información disponible para futuras investigaciones relacionadas con las organizaciones cooperativas dentro del ámbito europeo, especialmente desde la perspectiva bancaria y agraria. En este sentido, el esfuerzo en la recopilación de datos supone una disminución en la falta de visibilidad a nivel estadístico de las cooperativas, lo cual ha sido establecido como una de las problemáticas asociadas al cooperativismo a nivel internacional. Junto a lo anterior, contar con información estadística del sector permite la comparabilidad con otro tipo de organizaciones, además de lograr una desagregación de los diferentes tipos de organizaciones presentes dentro de un sector económico. Con esto se logra identificar la influencia particular que tiene un tipo de configuración organizativa dentro de sectores económicos específicos. Por último, los resultados constituyen el soporte que justificará la elección de cooperativas específicas para ser objeto de estudio dentro del capítulo V. En este sentido, se cumple con el rigor correspondiente a la entrega de justificaciones que expliquen las razones para examinar una organización en particular, más allá de la disponibilidad de datos u otros aspectos metodológicos relacionados.

Con todo, se considera que las conclusiones obtenidas dentro del presente capítulo contrastan desde una perspectiva descriptiva las características positivas descritas para las Cooperativas desde enfoques teóricos. Asimismo, se logra dar evidencia de que el sector cooperativo cuenta con una presencia e influencia relevante dentro de la sociedad, en cuanto a la dinamización de la economía bajo criterios que consideran aspectos sociales, específicamente planteando los intereses de las personas como unidad fundamental de funcionamiento. Lo anterior permite refutar la percepción generalizada con respecto a que el sector cooperativo es minoritario dentro de la economía. Junto

con ello, se consigue establecer el aporte que realizan a la sociedad tanto desde una perspectiva económica como otra social. Esto permite dar sustento al estudio de la empresa cooperativa, ya no solo desde sus particularidades en su estructura de propiedad y control, sino además por el impacto económico y social que tienen en las comunidades a las cuales pertenecen.

## 7. BIBLIOGRAFÍA.

- Arruñada, B. (1998). "Teoría contractual de la empresa". Marcial Pons, Madrid.
- Ayadi, Rym; Llewellyn, David; Schmidt, Reinhard; Arbak, Emrah y De Groen, Willem. (2010). "Investigating diversity in the banking sector in Europe. Key developments, performance and role of Cooperative Banks". Centre for European Policy Studies (CEPS). Bruselas.
- Ballestero, E. (1983). "Teoría Económica de las Cooperativas". Alianza Universidad, Madrid.
- Barea, J. y Monzón, J.L., (2007). "Manual para la elaboración de las cuentas satélite de las empresas de la Economía Social, cooperativas y mutuas". Ed. CIRIEC.
- Bartlett, W., Cable, J., Estrin, S., Jenos, D. y Smith, S., (1992). "Labor-Managed Cooperatives and Private Firms in North Central Italy: An Empirical Comparison". *Industrial and Labor Relations Review* 46 (1), 103-118.
- Belhouari, A., Buendía, I., Lapointe, M. y Treblay, B. (2005). "La responsabilidad social de las empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas?". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y cooperativa* 53, 191 – 208.
- Ben-Ner, A. (1988). "The life cycle of worker-owned firms in market economies: A theoretical analysis". *Journal of Economic Behavior & Organization* 10 (3), 287-313.
- Birchall, J. y Simmons, R.. (2004). "What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses?". *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75 (3), 465-495.
- Borgen, S. (2004). "Rethinking incentive problems in co-operative organizations". *The Journal of Socio-Economics* 33, 383–393.
- Boscia, V., Caretta, A. y Schwizer, P. (2010). "Cooperative banking in Europe. Case Studies". Palgrave Macmillan
- Burdín, G. y Dean, A. (2009). "New evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms". *Journal of Comparative Economics* 37 (4), 517 – 533.
- Carrasco, I. (2004). "The global financial environment and spanish cooperative banking". *International Advances in Economic Research* 10,(4), 265-272

- CESE (2009). Dictamen del Comité Económico y Social sobre Diversidad de tipos de empresa (INI/447 – CESE 584/2009)
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2007). “La Economía Social en la Unión Europea”. Comité Económico y Social Europeo. No CESE/COMM/05/2005.
- Chloupková, J. (2002) “European cooperative movement – Background and common denominators”. Unit of economic working papers. The Royal Veterinary and Agricultural University.
- COGECA (2010). “Agricultural cooperatives in Europe. Main issues and trends”. Bruselas.
- COGECA (2012a). “Historia de COGECA”. Recurso disponible en: <http://www.copa-cogeca.eu/CogecaHistory.aspx>
- COGECA (2012b). “COGECA’s Member organization”. Recurso disponible en: <http://www.copacogeca.eu/Main.aspx?page=CogecaMembers&lang=en&folder=fullMembers#14>
- Comisión Europea (2012). “Small and medium-sized enterprises (SMEs) Co-operatives”. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index_en.htm)
- Comisión Europea (2001b). “Documento de Consulta: Las cooperativas en la Europa de las Empresas”. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas. Disponible en <http://www.aciamericas.coop/Las-cooperativas-en-la-Europa-de>
- Cooperatives Europe (2010). “European Co-operatives Key Statistics”. Recurso Disponible en <http://ns39179.ovh.net/~coopsue/spip.php?article828>
- Cooperatives Europe (2012b). “CSR. Co-operative Social Responsibility”. Recurso disponible en [www.coopseurope.coop/sites/default/files/COOPERATIVE%20SOCIAL%20RESPONSIBILITY\\_leaflet\\_120606.pdf](http://www.coopseurope.coop/sites/default/files/COOPERATIVE%20SOCIAL%20RESPONSIBILITY_leaflet_120606.pdf)
- COPA-COGECA (2002). “Hacia una agricultura sostenible. La comisión presenta la revisión intermedia de la política agrícola común de la UE”. Bruselas.
- Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB) (2012). “Annual Report 2011. More than a bank, a co-operative bank”. Bruselas. Recurso disponible en: [http://www.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/annual\\_reports/EACB\\_Annual\\_Report\\_2011.pdf](http://www.globalcube.net/clients/eacb/content/medias/publications/annual_reports/EACB_Annual_Report_2011.pdf)

Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB) (2011). "Key Statistics 2010". Bruselas.  
Recurso disponible en: [http://www.eacb.eu/en/cooperative\\_banks  
/key\\_figures/last\\_key\\_figures.html](http://www.eacb.eu/en/cooperative_banks/key_figures/last_key_figures.html)

Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB) (2010). "Key Statistics 2009". Bruselas.  
Recurso disponible en: [http://www.eacb.eu/en/cooperative\\_banks  
/key\\_figures/  
last\\_key\\_figures.html](http://www.eacb.eu/en/cooperative_banks/key_figures/last_key_figures.html)

Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB) (2009). "Key Statistics 2008". Bruselas.  
Recurso disponible en: [http://www.eacb.eu/en/cooperative\\_banks  
/key\\_figures/  
last\\_key\\_figures.html](http://www.eacb.eu/en/cooperative_banks/key_figures/last_key_figures.html)

Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB) (2008). "Key Statistics 2007". Bruselas.  
Recurso disponible en: [http://www.eacb.eu/en/cooperative\\_banks  
/key\\_figures/  
last\\_key\\_figures.html](http://www.eacb.eu/en/cooperative_banks/key_figures/last_key_figures.html)

Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB) (2007). "Key Statistics 2006". Bruselas.  
Recurso disponible en: [http://www.eacb.eu/en/cooperative\\_banks  
/key\\_figures  
/last\\_key\\_figures.html](http://www.eacb.eu/en/cooperative_banks/key_figures/last_key_figures.html)

Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB) (2006). "Key Statistics 2005". Bruselas.  
Recurso disponible en: [http://www.eacb.eu/en/cooperative\\_banks  
/key\\_figures  
/last\\_key\\_figures.html](http://www.eacb.eu/en/cooperative_banks/key_figures/last_key_figures.html)

Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB) (2005). "Key Statistics 2004". Bruselas.  
Recurso disponible en: [http://www.eacb.eu/en/cooperative\\_banks  
/key\\_figures  
/last\\_key\\_figures.html](http://www.eacb.eu/en/cooperative_banks/key_figures/last_key_figures.html)

Asociación Europea de Bancos Cooperativos (EACB) (2012). "Key Values". Recurso disponible en  
[http://www.eacb.eu/en/cooperative\\_banks/key\\_values.html](http://www.eacb.eu/en/cooperative_banks/key_values.html)

Fitch, 2001, "The European Co-operative Banking Sector," Financial Institutions Special Report, 12p.

Fonteyne M. (2007), "Cooperative Banks in Europe - Policy Issues", IMF Working Paper International  
Monetary Fund, European Department

Alianza Cooperativa Internacional (ICA) (2011). "Global 300 Report 2011". Recurso disponible en  
<http://ica.coop/sites/default/files/attachments/Global300%20Report%202011.pdf>

- Gomez, Jose Daniel (2004). "La reforma de la PAC y la importancia de las cooperativas agrarias en la vertebración socioeconomica y territorial del medio rural". *Ería* 63, pp. 73 – 90.
- Groeneveld, J.M. and Y.B. De Vries (2009). "European co-operative banks: First lessons from the subprime crisis". Working Paper Economic Research Department Rabobank Nederland.
- Hansmann, H. (1996). "The Ownership of Enterprise". Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Hesse H. y Čihák M. (2007). "Cooperative Banks and Financial Stability", IMF Working Paper , International Monetary Fund, Monetary and Capital Markets Department
- Alianza Cooperativa Internacional (ICA) (2012). "Co-operative fact & figures". Recurso disponible en <http://2012.coop/en/ica/co-operative-facts-figures>
- Alianza Cooperativa Internacional (ICA): 2005, Principios Cooperativos. Recurso disponible en: <http://www.ica.coop/es/coop /principios.html>
- Alianza Cooperativa Internacional (ICA) (2012b). "History of the co-op movement: Friedrich Wilhelm Raiffeisen". Disponible en <http://ica.coop/en/history-co-op-movement/friedrich-wilhelm-raiffeisen>
- Jones D., Jussila, L. and Kalmi, P. (2009). "What determines membership in co-operatives? A new framework and evidence from banks" Working Paper 09–09, Department of Economics, Hamilton College, Clinton NY.
- Jones, D. y Kalmi, P. (2009). "Trust, Inequality and the Size of the Co-operative Sector: Cross-Country Evidence". *Annals of Public and Cooperative Economics* 80 (2), 165–195.
- Juliá, J., García, G., Meliá, E. y Gallego, L. (2010). "Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas". Colección Economía 14, Fundación Cajamar.
- Juliá, J. y Marí, S. (2003). "Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 41, 25 – 52.
- Kay, J. (2006), "The mutual interest in trust still remains", *Financial Times*, 25 April. Disponible en <http://www.johnkay.com/2006/04/25/the-mutual-interest-in-building-trust-still-remains>



- Marcuello, C. y Saz, I. (2008). "Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: un modelo teórico". *Revista de Estudios Cooperativos, REVESCO* 94, (1), 59 – 79.
- Monzón, J.L. (2012). "Las cooperativas ante la globalización: magnitudes, actividades y tendencias". *Ekonomiaz* 79 (1), 12 – 29.
- Monzón, J.L. y Chaves, R. (2012). "La Economía Social en la Unión Europea". Comité Económico y Social Europeo. N°. CESE/contract CES 18.106 - 2012
- Monzón, J.L.; Calvo, R.; Ávila, R.; Fajardo, I. y Valdés, F. (2009). "Informe Para la Elaboración de una Ley de Fomento de la Economía Social". Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Moulaert, F. y Ailenei, O. (2005). "Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present". *Urban Studies*, 42, No. 11, 2037–2053
- Naciones Unidas (2009). "Las Cooperativas en el desarrollo social". Secretario general de naciones unidas. Disponible en <http://www.aciamericas.coop/Las-cooperativas-en-el-desarrollo>
- Novkovic, S. (2008). "Defining the cooperative difference". *Journal of Socio-Economics* 37, 2168–2177.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2012). "Las cooperativas: resistentes a la crisis, esenciales para el crecimiento sostenible". Recurso disponible en [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-mediacentre/news/WCMS\\_184828/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-mediacentre/news/WCMS_184828/lang-es/index.htm)
- Olmedo, I.; Martínez, I.; Arcas, N.; Longinos, J. (2012). "Relación circular entre ética, responsabilidad social y reputación de las cooperativas". *REVESCO-Revista de Estudios Cooperativos*, 107 (1), 129-154
- Pedrosa, C. y García, E. (2011). "El gobierno en la sociedad cooperativa como base de la cohesión social: el caso de una sociedad cooperativa agraria". *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos* 106 (3), pp. 7 – 32.
- Tremblay, B. (2001). "Cooperative banks and the mobilization of capital: to what end, with which partners and with what consequences for members?" en: *International Co-operative Banking Association Journal* No. 13, 5-23.
- ICA-Euricse (2012). The 2012 world co-operative Monitor explorative report: Exploring the cooperative economy. Recurso disponible en: <http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/wcm2012single.pdf>



## 8. ANEXOS

**Tabla A.1. Número de Cooperativas y Volumen de Negocio por sector industrial, país, y continente de procedencia, pertenecientes a las 300 más grandes del World Cooperative Monitor – Año 2010.**

Continente	País	Sector	Número de Cooperativas de cada país y sector	Porcentaje de Cooperativas de cada sector c/r al total de cooperativas de cada país	Volumen de Negocio (USDbn)	Porcentaje de Volumen de Negocio de cada sector c/r al total de cada país
América del Norte	Canadá	Agricultura e industria alimentaria	2	20,00%	7,31	18,43%
		Banca y servicios financieros	1	10,00%	11,57	29,17%
		Consumo y distribución	1	10,00%	7,14	18,00%
		Cooperativas de seguros y mutuas	5	50,00%	11,9	30,00%
		Otros	1	10,00%	1,75	4,41%
	EEUU	Agricultura e industria alimentaria	12	15,00%	66,24	13,46%
		Banca y servicios financieros	5	6,25%	16,69	3,39%
		Consumo y distribución	11	13,75%	46	9,35%
		Salud y servicios sociales	3	3,75%	8,44	1,72%
		Industria	4	5,00%	6,39	1,30%

		Cooperativas de seguros y mutuas	45	56,25%	348,35	70,79%
América del Sur	Brasil	Agricultura e industria alimentaria	3	75,00%	8,25	86,84%
		Salud y servicios sociales	1	25,00%	1,25	
	Colombia	Salud y servicios sociales	1	100,00%	1,29	100,00%
Asia	India	Agricultura e industria alimentaria	1	100,00%	4,74	100,00%
	Japón	Agricultura e industria alimentaria	1	5,26%	60,88	19,73%
		Banca y servicios financieros	1	5,26%	1,71	0,55%
		Consumo y distribución	7	36,84%	17,11	5,54%
		Cooperativas de seguros y mutuas	10	52,63%	228,93	74,18%
	República de Corea	Cooperativas de seguros y mutuas	1		8,38	
	Singapur	Consumo y distribución	1	50,00%	1,88	36,58%
Cooperativas de seguros y mutuas		1	50,00%	3,26	63,42%	
Europa	Austria	Banca y servicios financieros	1	33,33%	5,66	22,51%
		Cooperativas de seguros y mutuas	2	66,67%	19,48	77,49%

	Bélgica	Consumo y distribución	1	25,00%	1,61	17,83%
		Cooperativas de seguros y mutuas	2	50,00%	5,88	65,12%
		Otros servicios	1	25,00%	1,54	17,05%
	Dinamarca	Agricultura e industria alimentaria	3	37,50%	25,14	73,83%
		Consumo y distribución	1	12,50%	1,42	4,17%
		Industria	1	12,50%	1,27	3,73%
		Cooperativas de seguros y mutuas	3	37,50%	6,22	18,27%
	Finlandia	Agricultura e industria alimentaria	4	36,36%	14,66	31,64%
		Banca y servicios financieros	1	9,09%	2,26	4,88%
		Consumo y distribución	2	18,18%	14,61	31,53%
		Cooperativas de seguros y mutuas	4	36,36%	14,8	31,94%
	Francia	Agricultura e industria alimentaria	16	39,02%	47,84	14,99%
		Banca y servicios financieros	3	7,32%	96,62	30,27%
		Consumo y distribución	11	26,83%	91,43	28,64%
		Cooperativas de seguros y mutuas	11	26,83%	83,3	26,10%

	Germany	Agricultura e industria alimentaria	8	22,86%	36,76	13,61%
		Banca y servicios financieros	1	2,86%	5,09	1,88%
		Consumo y distribución	5	14,29%	124,73	46,19%
		Cooperativas de seguros y mutuas	20	57,14%	98,53	36,49%
		Otros	1	2,86%	4,92	1,82%
	Irlanda	Agricultura e industria alimentaria	2	100,00%	5,48	100,00%
	Italia	Agricultura e industria alimentaria	3	14,29%	6,16	10,46%
		Consumo y distribución	11	52,38%	25,57	43,41%
		Industria	2	9,52%	2,96	5,02%
		Cooperativas de seguros y mutuas	3	14,29%	21,13	35,87%
		Otra	1	4,76%	1,55	2,63%
		Otros servicios	1	4,76%	1,54	2,61%
	Holanda	Agricultura e industria alimentaria	4	40,00%	19,47	20,77%
		Banca y servicios financieros	1	10,00%	17	18,13%
		Consumo y distribución	1	10,00%	1,98	2,11%
		Cooperativas de	4	40,00%	55,3	58,99%

		seguros y mutuas				
Noruega	Agricultura e industria alimentaria	3	50,00%	7,97	50,67%	
	Cooperativas de seguros y mutuas	3	50,00%	7,76	49,33%	
España	Agricultura e industria alimentaria	1	12,50%	1,26	2,83%	
	Consumo y distribución	2	25,00%	13,16	29,61%	
	Salud y servicios sociales	1	12,50%	1,62	3,64%	
	Industria	2	25,00%	3,15	7,09%	
	Cooperativas de seguros y mutuas	2	25,00%	25,26	56,83%	
Suecia	Agricultura e industria alimentaria	2	33,33%	8,3	34,84%	
	Consumo y distribución	1	16,67%	5,45	22,88%	
	Cooperativas de seguros y mutuas	3	50,00%	10,07	42,28%	
Suiza	Agricultura e industria alimentaria	3	30,00%	11,87	16,92%	
	Banca y servicios financieros	1	10,00%	2,14	3,05%	
	Consumo y distribución	2	20,00%	47,18	67,25%	
	Industria	1	10,00%	1,36	1,94%	

		Cooperativas de seguros y mutuas	2	20,00%	5,79	8,25%
		Otros servicios	1	10,00%	1,82	2,59%
	Reino Unido	Consumo y distribución	4	44,44%	38,84	64,35%
		Cooperativas de seguros y mutuas	5	55,56%	21,52	35,65%
	Oceanía	Australia	Agricultura e industria alimentaria	1	33,33%	2,29
Cooperativas de seguros y mutuas			1	33,33%	1,42	22,19%
Otros servicios			1	33,33%	2,69	42,03%
Nueva Zelanda		Agricultura e industria alimentaria	2	40,00%	17,1	72,89%
		Consumo y distribución	3	60,00%	6,36	27,11%

Fuente: Elaboración propia en base a datos entregados por el informe World Cooperative Monitor (ICA-Euricse, 2012)



**Tabla A.2. Observaciones y control de casos atípicos de los datos considerados de EACB.**

Aspecto	Observación
Explicación general	Al ser utilizados solo como fuentes de datos para desarrollar análisis descriptivo, se ha optado en la mayor parte de los casos por considerar los datos recopilados tal como se exponen en sus fuentes de origen. Los criterios particulares de modificación se explican en los puntos siguientes.
Observaciones de los datos por año.	<p>Para el año 2010, para el caso de Lituania, Eslovenia, España y Suecia los datos corresponden al 2009. En el caso de Francia, el número de miembros corresponden al año 2009, los datos del banco BPCE corresponden a datos del 2008.</p> <p>Para el año 2009, en el caso de Rumania y Suecia se consideran datos del 2007. En el caso de Polonia, el número de miembros corresponde al 2008. Para Francia, el banco BPCE considera datos del 2007.</p> <p>Para el año 2008 Bélgica, Chipre, Lituania, Rumania, Eslovenia y Suecia utilizan datos del 2007. Para el año 2007 Bélgica, Bulgaria, Dinamarca, Grecia, Rumania y Suecia presentan datos correspondientes al 2006.</p> <p>Para el año 2006, Irlanda presenta datos del año 2005.</p> <p>Para el 2005 el banco francés Banques Populaires y el austriaco Österreichischer Genossenschaftsverband utilizan datos del 2004 y el banco sueco Landshypotek considera datos del 2000. Para el año 2004, los bancos correspondientes a Dinamarca y Suecia consideran datos del 2000, y por su parte los correspondientes a Irlanda y Portugal consideran datos del 2001, y finalmente los bancos correspondientes a Reino Unido presentan datos correspondientes al 2002.</p> <p>En los años 2006, 2005 y 2004 la cifra de clientes corresponde a una estimación</p>
Tratamiento de casos atípicos	Aquellos datos que muestran anomalías o inconsistencias han sido eliminados de la muestra. Así mismo, aquellos que notoriamente muestran errores tipográficos como falta de ceros en cifras correspondientes a “miles” han sido completadas.





# CAPÍTULO 4

---

Las Cooperativas y su relación con el desarrollo humano. Un análisis empírico



## 1. Introducción

Desde una perspectiva relacionada con el desarrollo humano, y teniendo en cuenta las diferentes dimensiones, económica, social y cultural, todas las organizaciones afectan de una forma u otra a este desarrollo y entre ellas las cooperativas. Ahora bien, según Pedrosa y García (2011) la aportación de las Cooperativas es especialmente significativa y avalada por diferentes instituciones, entre ellas, la Unión Europea reconoce el papel desempeñado por el sector cooperativo en el desarrollo territorial, contribuyendo a una mejor integración y cohesión social, de lo cual se desprende que las Cooperativas constituyan una tipología organizacional idónea para conseguir objetivos en materia de desarrollo.

Para ello, examinar la contribución al desarrollo humano por parte de las organizaciones económicas supone un ejercicio de investigación en el que se deben conjugar diferentes enfoques metodológicos con el objeto de contrastar de manera empírica las contribuciones que se señalan para las Cooperativas. Sin embargo, los estudios relacionados con la contribución de las organizaciones desde una perspectiva social, medioambiental y económica se encuentran actualmente sometidos a un criterio cuantitativo, en el que cobra valor sólo aquellos aspectos posibles de medir, y restándose importancia a la valoración de aspectos que, en apariencia, no son cuantificables pero que resultan de suma relevancia a la hora de establecer la influencia que se ejerce sobre una comunidad o la sociedad.

En este sentido, la consideración de aspectos cuantitativos y cualitativos en la investigación debe ser una premisa básica si se quiere desarrollar una descripción de la aportación realizada por un determinado tipo de organización desde un enfoque de desarrollo humano. Lo anterior supone un ejercicio que permita no solo establecer si se desarrollan actividades orientadas a la mejora del bienestar de las personas, sino también analizar si realmente constituyen una aportación en términos cualitativos, y también estudiar si la propia existencia de una organización en particular, así como su actividad principal, se alinean con una perspectiva relacionada con el desarrollo económico y social de los seres humanos.

El objetivo del capítulo es aplicar el modelo propuesto en el capítulo dos para el análisis de la contribución al desarrollo humano de las organizaciones en dos cooperativas seleccionadas, una dentro del sector financiero y otra del sector agrario. Concretamente, se realiza el estudio de la cooperativa de Países Bajos Rabobank Group y la cooperativa agraria europea<sup>57</sup> Arla Foods, utilizando la matriz de análisis de la contribución de organizaciones económicas al desarrollo de los seres humanos, en su versión simplificada, propuesta y explicada en el capítulo II de la tesis y basada en la metodología de análisis de contenido.

---

<sup>57</sup> Se especifica que es una cooperativa europea debido a que es propiedad de socios cooperativistas suecos, daneses y alemanes. No obstante, la localización principal de la cooperativa se sitúa en Dinamarca.

Ambas cooperativas han sido seleccionadas por los siguientes factores:

- Ambas forman parte del grupo de cooperativas más grande del mundo en sus respectivas industrias (ICA-Euricse, 2012). En el caso de Arla Foods, se sitúa en el noveno puesto, con un volumen de negocio de 8,8 billones de dólares. Por su parte, Rabobank se encuentra en el cuarto lugar, con un ingreso neto bancario de 17 billones de dólares.
- Son organizaciones económicas de las que se cuenta con un nivel suficiente de datos e información para poder aplicar la matriz de análisis de contribución al desarrollo humano. Asimismo, la información se encuentra disponible en inglés.
- Su fecha de creación es anterior al año 2000, lo cual permite realizar análisis de la evolución de sus principales cifras de negocio con un intervalo de tiempo razonable.
- Mantienen, hasta diciembre de 2012, su propiedad y estructura organizacional cooperativa inalterada, mientras que otras organizaciones ubicadas en puestos superiores del ranking considerado para su elección presentan modelos de propiedad mixtos, con presencia de instrumentos bursátiles de propiedad transados en bolsa.

El capítulo se estructura como sigue. Los siguientes dos apartados corresponden al análisis desarrollado para Rabobank y Arla Foods respectivamente. Para cada una, en primer lugar, se realiza una descripción de los datos generales de la entidad. En segundo lugar, se presenta una breve síntesis de su historia, para luego realizar una revisión de sus principales cifras económicas. En tercer lugar, es el estudio de la aportación de cada una al desarrollo humano, y se calcula su índice de contribución. Una vez realizado el análisis de ambas entidades, se proponen las conclusiones y futuras líneas de investigación, donde el énfasis se concentra en los alcances generales del análisis desarrollado, los aspectos específicos que se considera deben ser destacados y las limitaciones del estudio.

## **2. La banca cooperativa y su relación con el desarrollo humano: Rabobank Group.**

Tal como se ha expuesto en el capítulo III, el cooperativismo de crédito es uno de los pilares del movimiento cooperativo, al ser el motor de desarrollo de iniciativas que no encontraban cabida dentro del modelo tradicional de financiación. A partir delo análisis realizado en el capítulo anterior con respecto al sector cooperativo bancario se observa que constituye un sector relevante dentro del panorama económico tanto en el ámbito cooperativo como dentro de la economía a nivel general. A continuación se examina desde una perspectiva de la contribución al desarrollo humano el caso específico de una de las cooperativas bancarias más grandes del mundo, la holandesa Rabobank.

Rabobank destaca como objeto de estudio dentro del análisis enfocado en banca cooperativa debido a que constituye una cooperativa con alta presencia a nivel internacional, con una elevada

disponibilidad de información y porque constituye una organización que mantiene inalterada su estructura cooperativa conforme a aumentado su tamaño y cobertura de servicios.

A continuación se va presentar una breve reseña en la que se resumen los datos generales de la cooperativa. En segundo lugar, se realiza una síntesis de la historia donde se identifican los argumentos que dan justificación a la existencia de la cooperativa y su evolución hasta la actualidad. En tercer lugar, se describen las principales cifras económicas de la entidad. Finalmente se describen los resultados de la aplicación de la matriz de contribución al desarrollo humano, en su versión simplificada, describiendo lo obtenido para los ámbitos la organización, la actividad y el desarrollo de la actividad, desarrollando las conclusiones respecto de dichos ámbitos.

## **2.1. Datos generales de la cooperativa.**

Rabobank Group (Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A)<sup>58</sup> es una cooperativa de servicios bancarios con raíces en Países Bajos. Su creación como la institución actualmente conocida data de 1972. No obstante, sus orígenes se remontan a la fusión de dos entidades: The Cooperative Association of Raiffeisen Banks y The Cooperative Central Farmers' Credit Bank (o Boerenleenbank) las cuales datan de 1898. La gama de servicios que presta la cooperativa se resumen en la oferta de productos de depósito, ahorro, financiación, administración de activos, leasing, bienes raíces, seguros, servicios de administración y asistencia técnica. Así también, sus segmentos de servicios se articulan en torno a cuatro áreas: 1) Rabobank Netherland, que atiende a clientes minoristas, clientes corporativos, banca privada y otras unidades de soporte; 2) Rabobank International, la cual se especializa en el sector de alimentos y agroindustria, banca mayorista, banca rural y minorista, y banca directa; 3) Rabobank Foundation, que tiene como objetivo empoderar a las comunidades desfavorecidas del mundo, facilitando la participación económica, la autosuficiencia y la inclusión social; y 4) Rabo Development, área que depende de Rabobank International y que apoya a bancos rurales de economías en vías de desarrollo, intentando contribuir para que se conviertan en instituciones financieras sólidas, que tengan un fuerte impacto en las comunidades a las que pertenecen.

La cooperativa en el año 2011<sup>59</sup> se encontraba presente en 47 países, con un total de 1.862.000 miembros, 59.670 trabajadores, y en torno a los 10.000.000 clientes. En este año obtuvo un beneficio neto de 2.627.000 euros y un volumen de negocio de 13.378.000.000 euros. Dentro de los *stakeholders* que considera en su gestión se encuentran clientes, empleados, grupos de interés de clientes, agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. Finalmente pertenece al sector de actividad terciario, su ámbito de actuación es multinacional – transnacional y su tamaño

---

<sup>58</sup> <https://www.rabobank.com/en/group/index.html>

<sup>59</sup> Rabobank Annual Report 2011



corresponde al de una gran empresa. La Tabla 4.1 presenta una síntesis de la información antes expuesta.

**Tabla 4.1. Ficha Básica de Cooperativa Rabobank Group, 2011.**

Nombre de la organización	Rabobank Group (Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank B.A)
Tipo de propiedad	Cooperativa
Fecha de creación	1898 - 1972
Localización principal de la organización	Utrecht, Países Bajos
Productos o servicios prestados	Depósitos Ahorro Financiamiento Administración de activos Leasing Bienes Raíces Seguros Servicios de administración Asistencia técnica
Clientes objetivo / Segmentos de servicio	<b>Rabobank Group</b> (retail clients, corporate clients, private banking, other support units) <b>Rabobank International</b> (food and agribusiness, wholesale banking, rural and retail banking, direct banking, rabo development) <b>Rabobank Foundation</b> (Funded by Rabobank, the Rabobank Foundation aims to empower disadvantaged communities around the world by facilitating economic participation, self-sufficiency, and social inclusion.) <b>Rabobank Development</b> (Rabo Development supports rurally oriented banks in developing economies, helping them evolve into solid financial institutions having strong impact on the communities they serve.)
Número de países en los que opera	47
Número de propietarios / miembros	1.862.000
Número de trabajadores	59.670
Número de clientes	10.000.000
Beneficio neto último año	2.627.000.000

Volumen de negocio último año	13.378.000.000
Stakeholders considerados	Clientes Empleados Grupos de interés de clientes Agencias gubernamentales Organización de la sociedad civil
Clasificación según sector de actividad	Terciario
Clasificación según ámbito de actuación	Multinacional - Transnacional
Clasificación según tamaño	Gran empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria Anual de Rabobank, 2011

Según los datos anteriores, Rabobank Group constituye una de las 25 instituciones financieras más grandes del mundo, líder en la provisión de servicios financieros (Rabobank, 2009b).

## 2.2. Historia.

La historia de Rabobank se remonta la creación de cooperativas rurales de crédito. A través del modelo cooperativo los agricultores holandeses buscaron ofrecer a sus comunidades acceso a fuentes de crédito justas y confiables, y para ayudar a construir y apoyarse unos a otros en sus negocios (Rabobank, 2009b).

El cooperativismo de crédito tiene su origen en mitad del siglo XIX, donde Friedrich Wilhelm Raiffeisen detecta que las necesidades financieras de las personas en medios rurales no estaban siendo atendidas por las instituciones financieras tradicionales. A partir de dicha situación, plantea un esquema bajo el cual los ahorros de agricultores rurales fueran agrupados para proveer un sistema de créditos, con lo cual se comenzaron a establecer los primeros bancos cooperativos. Dichas ideas llegan a Holanda a fines del siglo XIX, donde se establecieron por todo el país, aplicando los principios planteados por Raiffeisen, en cuanto a la visión de un banco de los clientes y para los clientes, donde los ahorros de las personas que habitan el medio rural constituyan la fuente para ofrecer préstamos a tasas de interés razonables (Rabobank, 2009b).

Según Rabobank (2009b), en 1898 se establecieron dos organizaciones centrales, las cuales se diferenciaban no solo por su localización geográfica, sino también en términos sociales, religiosos y políticos:

- La Asociación Cooperativa de Bancos Raiffeisen (Cooperative Association of Raiffeisen Banks), con sede central en Utrecht, compuesta por bancos cooperativos de la zona norte del país.
- La cooperativa Banco Central de Crédito de Agricultores (Cooperative Central Farmers' Credit Bank), o Boerenleenbank, ubicada en Eindhoven, que estaba compuesta por los bancos miembros de la zona sur.

A finales del siglo XX las tensiones políticas y religiosas que dividían Holanda, así como también la mayoría de Europa, habían cesado (Rabobank, 2009b). Con esto, la competencia entre instituciones financieras fue creciendo, lo cual dio paso a fusiones entre distintas instituciones financieras, con el propósito de tener capacidad de respuesta ante la creciente demanda de crédito. Con esto, las dos organizaciones antes mencionadas, Raiffeisenbank y Boerenleenbank deciden, en 1972, formar una banco cooperativo central, la Cooperativa Central Raiffeisen-Boerenleenbank, o Rabobank (Rabobank, 2009b).

El paso siguiente en la evolución de la cooperativa fue su internacionalización con el fin de responder las crecientes y cada vez más complejas necesidades de los clientes, quienes expandían sus negocios en el extranjero (Rabobank, 2009b). La primera oficina fuera de territorio holandés fue abierta en Curazao, en 1978, posteriormente, se abrió otra en Frankfurt, en 1980. Seguidamente se crearon sucursales en Nueva York, en 1981 y Londres, en 1983. Luego, en la década de 1990 se abrieron oficinas en Sao Paulo, Santiago, Buenos Aires, Ciudad de México, Singapur, Hong Kong, Hamburgo y Sydney.

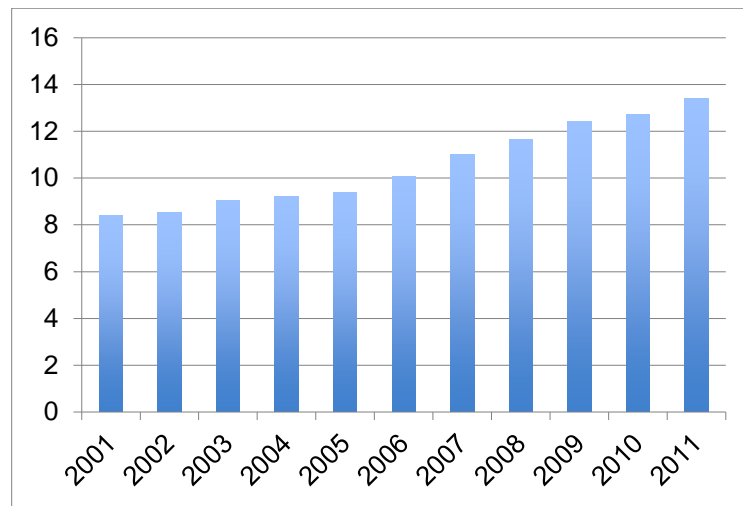
En 1995 se desarrolló un debate interno sobre el futuro de Rabobank como cooperativa (Rabobank, 2009b). En concreto, se cuestionó si la estructura cooperativa del banco era adecuada de cara al siglo XXI. Un grupo de opiniones argumentaban que la entidad podría lograr un crecimiento mayor al aumentar su patrimonio y capital si se convertía en una empresa cotizada en bolsa. Sin embargo, hubo muchos que argumentaron que era importante no alejarse de la visión de los fundadores de Rabobank como organización cooperativa, constituyendo una fuente confiable de crédito a prestatarios rurales, donde se pone el interés de los clientes por sobre la obtención de beneficios. Este debate duró tres años, en los cuales los distintos órganos representativos participaron en diversas rondas de discusión. Al término de dichas discusiones, en 1998, la decisión fue continuar con el compromiso de seguir siendo un proveedor de servicios financieros cooperativo y servir con la prioridad de atender los intereses de sus clientes.

### **2.3. Principales cifras de negocio.**

A continuación se describen las principales cifras de negocio de Rabobank. En concreto, se hace referencia a las cifras de ingreso, beneficio neto, activos, patrimonio, empleo y socios, para el periodo 2001 – 2011. Asimismo, se incluye la cifra de emisión de CO<sub>2</sub> para el período 2007 – 2011.

La Tabla 4.2 presenta la evolución del ingreso de Rabobank para el periodo 2001 – 2011. En ella se aprecia la tendencia constante al alza en la cifra, de manera moderada en el período 2001 – 2005 y algo más acentuada en el período 2006 – 2011. El incremento en la cifra de ingresos de la cooperativa para el período considerado es de 4,99 millones de euros, lo cual corresponde a un 59,49%.

**Tabla 4.2. Evolución del ingreso de Rabobank. Período 2001 – 2011.**

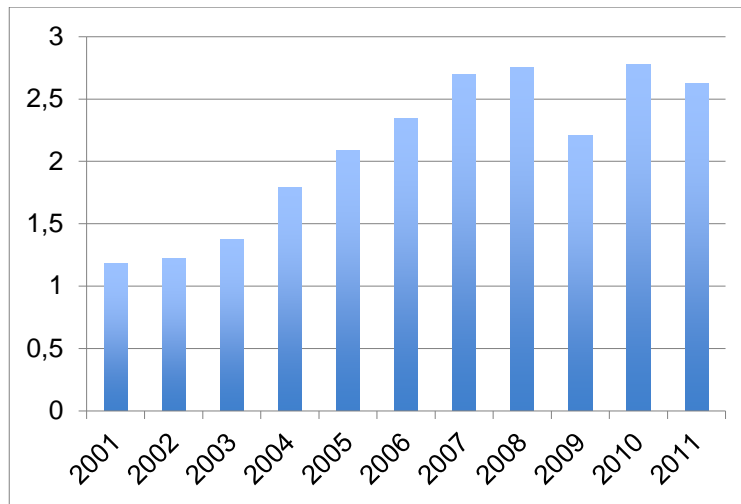


<b>Año</b>	<b>Ingreso (Millones de Euros)</b>
2011	13,378
2010	12,716
2009	11,434
2008	11,652
2007	11,022
2006	10,049
2005	9,363
2004	9,222
2003	9,018
2002	8,518
2001	8,388

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Rabobank de 2001 a 2011

Por su parte, el beneficio neto para el período 2001 – 2011, resumido en la Tabla 4.3, denota un crecimiento hasta el año 2008, una caída de 546.000 euros en el año 2009, explicable por el efecto de la crisis de la deuda en la zona europea, y una recuperación para el período 2010 – 2011. El beneficio neto de Rabobank ha pasado de 1,178 millones de euros en el año 2001 a 2,627 millones de euros en el 2011, lo cual equivale a un incremento de un 123%

**Tabla 4.3. Evolución del beneficio neto de Rabobank. Período 2001 – 2011.**

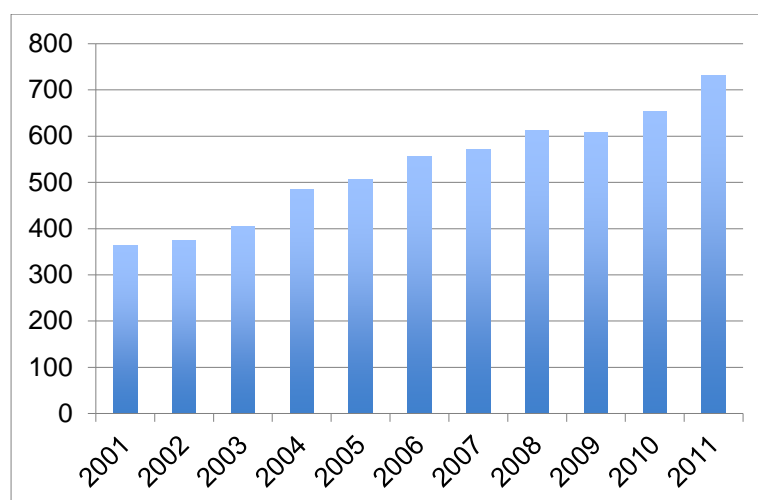


<b>Año</b>	<b>Beneficio neto (Millones de Euros)</b>
2011	2,627
2010	2,772
2009	2,208
2008	2,754
2007	2,696
2006	2,345
2005	2,083
2004	1,793
2003	1,370
2002	1,222
2001	1,178

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Rabobank de 2001 a 2011

La evolución de los activos de Rabobank, en la Tabla 4.4, muestra una tendencia al alza. En el período considerado, el incremento en los activos de la entidad fue de un 101,18%. Se observa que los años con mayor incremento en la cifra de activos son el 2004 y 2011. Así también, el 2009 se experimentó una caída de 4,64 millones de euros.

**Tabla 4.4. Evolución de activos de Rabobank. Período 2001 – 2011.**

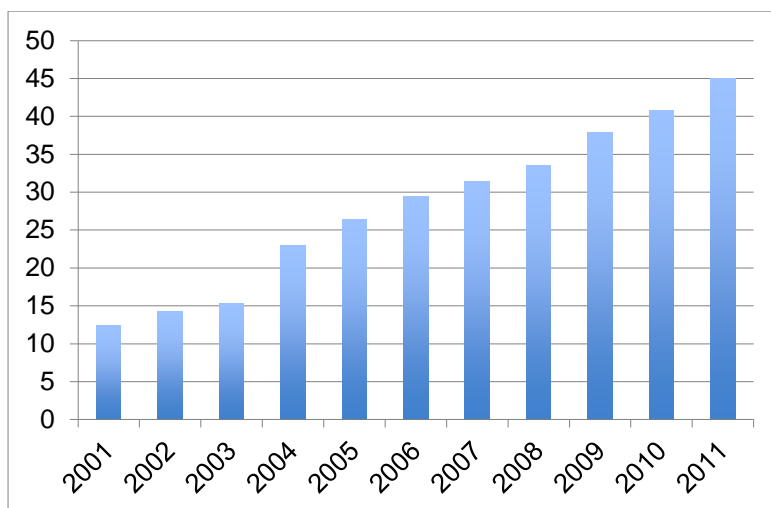


<b>Año</b>	<b>Total de activos (Millones de Euros)</b>
2011	731,665
2010	652,536
2009	607,483
2008	612,120
2007	570,491
2006	556,455
2005	506,573
2004	483,574
2003	403,305
2002	374,702
2001	363,679

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Rabobank de 2001 a 2011

Por su parte, la Tabla 4.5 muestra la evolución del patrimonio de Rabobank para el período 2001 – 2011. En ella se aprecia el incremento constante en la cifra, pasando de 12,38 a 45 millones de euros en 10 años, un incremento de 263,49%. Dicho incremento se muestra moderado en el período 2001 – 2003 y se incrementa su tendencia al alza en el período 2004 – 2011.

**Tabla 4.5. Evolución del patrimonio de Rabobank. Período 2001 – 2011.**

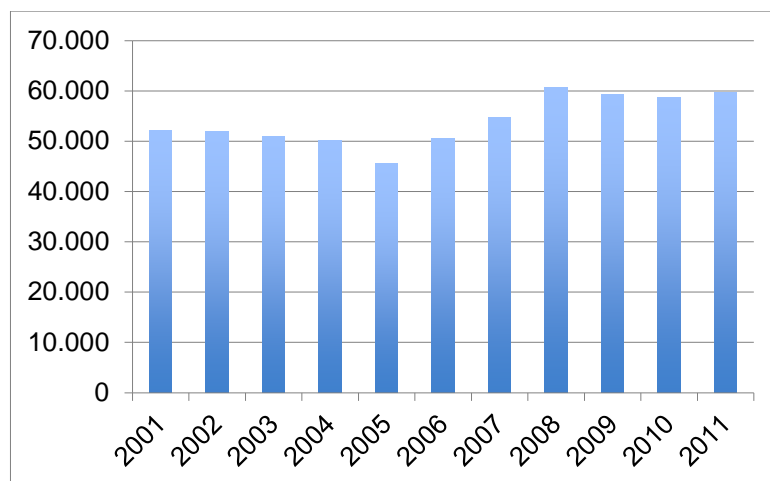


<b>Año</b>	<b>Patrimonio total (Millones de Euros)</b>
2011	45,001
2010	40,757
2009	37,883
2008	33,459
2007	31,409
2006	29,337
2005	26,349
2004	23,004
2003	15,233
2002	14,261
2001	12,380

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Rabobank de 2001 a 2011

En el caso del empleo, la Tabla 4.6 muestra una tendencia moderada en su crecimiento para el período 2001 – 2011, marcado por una tendencia a la baja en el periodo 2001 – 2005, donde la disminución del empleo fue de un 12,64%. En el período entre 2005 y 2008 muestra un incremento en el número de puestos de trabajo de un 32,88%, pasando de 45.580 a 60.568 trabajadores. Finalmente, el período 2008 – 2010 estuvo marcado por una disminución de los puestos de trabajo de un 3,06% y un incremento para el período 2010 – 2011 de un 1,63%. Con todo lo anterior, en el periodo total 2001 – 2011, el incremento en los puestos de trabajo de Rabobank fue de un 14,37%.

**Tabla 4.6. Evolución del empleo de Rabobank. Período 2001 – 2011.**



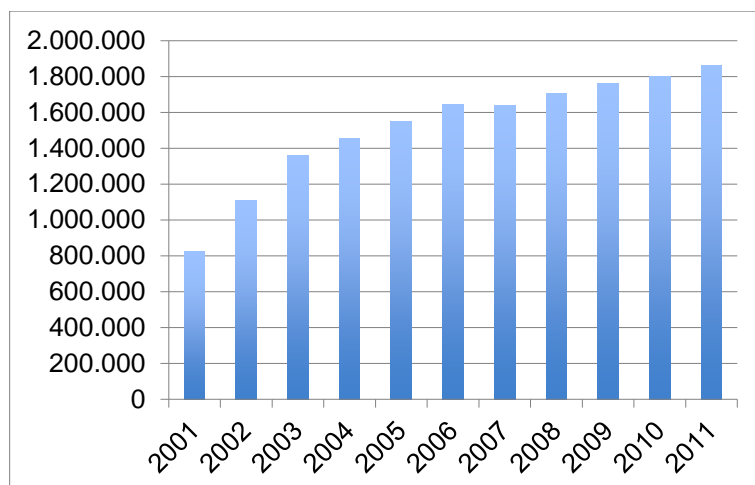
Año	Número de empleados
2011	59.670
2010	58.714
2009	59.311
2008	60.568
2007	54.737
2006	50.537
2005	45.580
2004	50.216
2003	50.849
2002	51.867
2001	52.173

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Rabobank de 2001 a 2011

El número de socios cooperativos de Rabobank. Tabla 4.7, ha experimentado un incremento de 1.037.000 personas en el período de análisis, lo cual en términos porcentuales implica un aumento del 125,69%. Dicho crecimiento ha estado marcado por una fase de alza para el período 2001 – 2006, donde el incremento del número de socios fue de un 98,9%, un leve descenso en el año 2007, de 3.000 miembros, equivalente a un 0,18% respecto del año anterior, y finalmente una nueva fase de crecimiento para el período 2007 – 2011, donde el número de miembros cooperativos se incrementó en un 13,7%.



**Tabla 4.7. Evolución del número de socios de Rabobank. Período 2001 – 2011.**



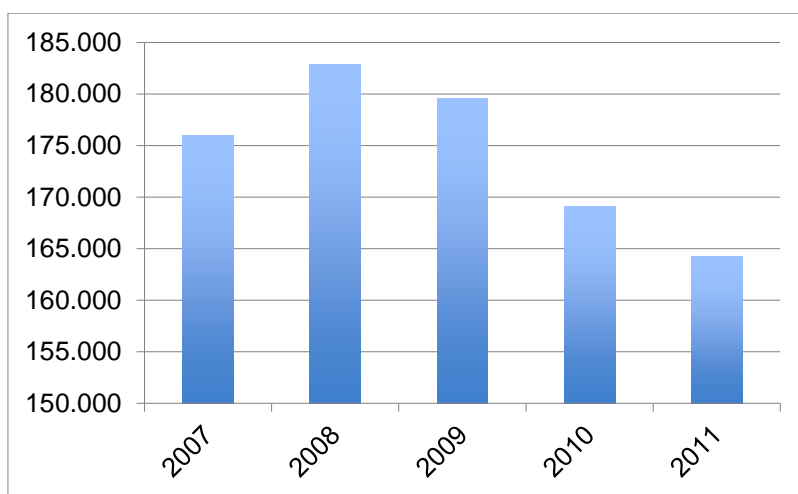
Año	Número de socios
2011	1.862.000
2010	1.801.000
2009	1.762.000
2008	1.707.000
2007	1.638.000
2006	1.641.000
2005	1.551.000
2004	1.456.000
2003	1.360.000
2002	1.108.000
2001	825.000

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Rabobank de 2001 a 2011

La evolución de las emisiones de CO<sub>2</sub> atribuibles al negocio de Rabobank para el periodo 2007 – 2011 se encuentra resumida en la Tabla 4.8. En ella se puede observar la disminución de dichas emisiones en un 6,65%. Asimismo, cabe señalar que la baja cantidad de CO<sub>2</sub> emitido al ambiente<sup>60</sup> se debe a la naturaleza de la actividad llevada a cabo por Rabobank. En este sentido, la cooperativa clasifica las fuentes de CO<sub>2</sub> en tres grupos: 1) Consumo de gas natural, consumo de otros combustibles, uso de aire acondicionado y kilometraje de vehículos de alquiler; 2) consumo de electricidad, consumo de calor; y 3) kilometraje de vehículos de negocio, kilometraje de vuelos de negocio y uso de papel. De todos estos ítems, los que representan la mayor parte del total de CO<sub>2</sub> en el año 2011 lo representan el consumo de electricidad, con 52.200 toneladas de CO<sub>2</sub>, el kilometraje de vehículos de alquiler, con 49.500 toneladas de CO<sub>2</sub> y el kilometraje de vuelos de negocios, con 24.200 toneladas de CO<sub>2</sub>, los cuales representan el 31,77%, 30,12% y 14,73% respectivamente.

<sup>60</sup> Se considera que las cifras constituyen una baja suma de CO<sub>2</sub> emitido al ambiente al compararlas con emisiones de organizaciones económicas de otros sectores industriales. Por ejemplo, según su memoria anual, la empresa de hidrocarburos española REPSOL emitió, en el año 2011, un total de 23,13 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>.

**Tabla 4.8. Evolución de la emisión de CO<sub>2</sub> atribuible al negocio de Rabobank. Período 2007 – 2011 (x ton CO<sub>2</sub>)**



Año	Cantidad de CO <sub>2</sub>
2011	164.290
2010	169.950
2009	179.600
2008	182.900
2007	176.000

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Rabobank de 2007 a 2011

## **2.4. La aportación de Rabobank al Desarrollo Humano.**

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la matriz simplificada de análisis de la contribución al desarrollo humano al caso de Rabobank Group. Para esto, en primer lugar, se describen los resultados con respecto al ámbito La Organización, para luego analizar el ámbito La Actividad y finalmente mostrar la evidencia obtenida para el ámbito Desarrollo de la Actividad.

### **2.4.1. Ámbito: La Organización**

La aplicación de la matriz simplificada en este ámbito ha identificado, para sus dimensiones estratégica, organizacional y estructural, los datos que se muestran en la Tabla 4.9.

**Tabla 4.9. Síntesis de resultados para el ámbito La Organización – Rabobank Group**

			Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales involucradas	
Dimensión estratégica	Fundamento de creación		6	3	4	6	2	
	Misión		4	1	3	2	2	
	Visión		0	0	0	0	0	
	Valores, principios organizacionales y código de conducta		2	3	5	2	1	
	Objetivos estratégicos		6	2	4	5	2	
	Carta del máximo responsable		2	3	4	1	2	
	Política de compromiso con comunidad y medioambiente (política de RSC)		6	4	4	6	3	
<b>TOTAL</b>			26	16	24	22	12	100
Dimensión organizacional	Gobierno	Estructura de propiedad	6	4	4	5	2	
		Estructuras de toma de decisiones	7	3	7	5	3	
	Relaciones internas y con el entorno	Relaciones con otras organizaciones	4	2	5	3	4	
		Política de formación de miembros y/o trabajadores	0	1	1	2	0	
		Política de identificación y	1	1	6	3	2	

		dialogo con stakeholders							
		Mecanismos de comunicación interna	2	1	1	3	2		
		<b>TOTAL</b>	20	12	24	21	13		90
Dimensión estructural	Estructura organizacional		6	3	4	4	2		
		<b>TOTAL</b>	6	3	4	4	2		19
			52	31	52	47	27		<b>209</b>

Fuente: Elaboración propia

### *Dimensión estratégica*

La dimensión estratégica, con un puntaje de 100 unidades sobre un máximo de 245, contiene el análisis del contenido de la memoria de Rabobank 2011 relacionado con su fundamento de creación<sup>61</sup>; misión, visión, valores, principios organizacionales y código de conducta; objetivos estratégicos; carta del máximo responsable y la política de compromiso con comunidad y medioambiente, o política de RSC.

Dentro de esta dimensión los aspectos de desarrollo humanos involucrados se relacionan fundamentalmente, en orden de relevancia, con el desarrollo sostenible, el bienestar económico, el bienestar social, la democracia y transparencia, la autonomía, y la educación, asignando una puntuación de 26 sobre un total de 49 unidades. Los conceptos con mayor contribución a esta puntuación obtenida son el fundamento de creación, la política de compromiso con comunidad y medioambiente, los objetivos estratégicos y la declaración de misión.

Por su parte, los valores humanos identificados en el discurso se asocian con el respeto, la cooperación, la justicia social y la dignidad humana, con cinco, cuatro, cuatro y tres puntos respectivamente. Con esto, Rabobank obtiene para este ítem una puntuación de 16 unidades sobre un total de 35. De lo anterior, destacan por su inclusión de los valores antes mencionados los conceptos política de compromiso con comunidad y medioambiente, la carta del máximo responsable, los valores, principios organizacionales y código de conducta, y por último el fundamento de creación.

Los stakeholders declarados en la memoria en los aspectos contenidos dentro de la dimensión estratégica, ordenados por relevancia, son los propietarios, consumidores los empleados, las comunidades, los proveedores y gobiernos locales. El ítem obtiene una valoración de 24 unidades sobre un máximo de 70 puntos. Los conceptos con mayor aporte a la puntuación obtenida para la inclusión de stakeholders son los valores, principios organizacionales y código de conducta; los objetivos estratégicos; la carta del máximo responsable; el fundamento de creación y la política de compromiso con comunidad y medioambiente.

Las necesidades axiológicas presentes en el contenido de la memoria relacionado con los aspectos agrupados dentro de la dimensión estratégica del ámbito La Organización abarcan, en orden de importancia, la protección o seguridad, subsistencia, la participación, el entendimiento, la libertad, la identidad y la creación. El total de puntos obtenido por la organización en este ítem es de 22 puntos sobre un máximo de 63. Con esto, los tres conceptos de la dimensión estratégica que más aportan a la identificación de aspectos que se refieran a necesidades axiológicas son el fundamento de creación, la política de compromiso con comunidad y medioambiente y los objetivos estratégicos.

---

<sup>61</sup> En el caso del fundamento de creación, se consideró también el documento "The Rabobank Story. From 19th Century Rural Cooperative to 21th Century Global Leader", Publicado en el año 2009.

Finalmente, las necesidades existenciales abordadas en el texto relacionado con los aspectos contenidos dentro de la dimensión estratégica son la necesidad de hacer, tener y ser, con las cuales se obtiene un total de 12 sobre 28 puntos. En este sentido destaca para la identificación de necesidades existenciales abordadas los conceptos relacionados con la política de compromiso con comunidad y medioambiente.

Lo que sigue es entregar ejemplos del texto de los documentos considerados para efectuar en análisis, con el fin de entregar evidencia que posibilite la comprensión de los resultados obtenidos. Con esto, en la dimensión estratégica, en todos los ítem destacan la política de compromiso con la comunidad y el medioambiente, en este sentido el texto destacan las siguientes declaraciones:

*“Rabobank ha seleccionado la sostenibilidad como uno de los valores fundamentales que forman la base de sus servicios. De esta manera, el banco ha dado expresión a su responsabilidad social corporativa (RSC). La atención principal de Rabobank Group se centra en sus clientes y la sociedad, y el banco contribuye a un aumento sostenible de la prosperidad y el bienestar. Basado en este valor fundamental, y dada su posición de liderazgo en el mundial de alimentos y agroindustria, Rabobank quiere contribuir a la alimentación sostenible de los nueve mil millones de bocas que vivirán en este planeta en unas cuantas décadas de tiempo.”*

(Rabobank, 2011. Página 54)

**“Cooperativo, responsable y sustentable**

*Como una institución financiera importante, Rabobank también quiere asumir responsabilidad prestando servicios de una manera socialmente responsable: centrándose en los intereses de sus clientes, con un ojo en la sociedad, ahora y en el futuro. Rabobank también puede esperar hacer una contribución activa al desarrollo sostenible de las esferas de actividad en las cuales opera. En este contexto, el proyecto IN2030 ha sido diseñado para ayudar a los bancos y sus clientes a formar una visión del desarrollo socio-económico en los lugares donde viven y trabajan. En los países en desarrollo, el banco utiliza sus conocimientos y habilidades en el área de las cooperativas a ayudar a las personas a dar sus primeros pasos en el camino hacia el desarrollo económico.”*

(Rabobank, 2011. Página 54)

*“Los cuatro temas centrales de la política de RSC de Rabobank son: 1) trabajar hacia la obtención de una cadena de suministro de alimentos segura y sostenible, 2) fomentar los métodos de producción innovadores y fomentar el uso eficiente de la energía renovable, 3) promover la igualdad de oportunidades y la participación económica, y 4) fomentar la cohesión local y las asociaciones, tanto dentro como fuera de los Países Bajos. Dentro de Rabobank esta ambición ha sido adaptada a una serie de indicadores claves de rendimiento (KPIs):*

- Ayudar a clientes a moverse hacia operaciones de negocio sostenibles.
- Ayudar a los clientes a hacer inversiones responsables.
- Apoyar a las asociaciones comunitarias.
- Prestar servicios neutrales con el clima y energéticamente eficientes.

*Estos KPIs sirven como punto de partida de la política de RSC de cada unidad. La medida en que los objetivos de RSC se han alcanzado es reportada a la Junta Directiva y el Consejo de Supervisión sobre una base trimestral. Los KPIs se relacionan con el negocio principal del banco y el apoyo prestado a nuestros clientes. Cada unidad de nuestro grupo implementa estos KPIs de la manera que consideran más apropiada. Esto hace difícil establecer objetivos medibles al nivel de grupo, aunque es posible determinar a nivel indirecto si es que se ha hecho algún progreso con el indicador, por ejemplo si es que clientes están satisfechos con nuestros servicios cooperativos sustentables, cuan estables somos como institución financiera y cuan transparente es nuestra política de RSC.”*

*(Rabobank, 2011. Página 56)*

Así también, destaca dentro de esta dimensión el fundamento de creación de Rabobank. En este sentido, un pasaje de los documentos analizados establece lo siguiente:

*“Rabobank fue originalmente fundado hace más de 100 años atrás como una cooperativa rural de crédito, por agricultores holandeses, quienes buscaban ofrecer a sus comunidades rurales acceso a fuentes limpias y confiables de crédito, y para ayudar a construir y apoyarse mutuamente en sus negocios. En mitad de 1800, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, alcalde de un pueblo alemán, reconoció que las necesidades financieras de los agricultores rurales no estaban siendo satisfechas por las instituciones financieras urbanas más grandes de la época. El ideó un sistema en el que los ahorros de los campesinos fueron recolectados con el fin de proporcionar una base financiera sólida para el crédito, estableciendo el primer banco cooperativo. Para su época, se trataba de un nuevo enfoque de banca, la combinación de principios idealistas dentro de un marco de negocios.*

*En 1986, el concepto de banco de Raiffeisen encontró su camino en los Países Bajos. Pronto, bancos cooperativos de agricultores se fueron estableciendo por todo el país, operando acorde a los principios de Raiffeisen de recolección de ahorros de ciudadanos rurales para establecer un fondo para otorgar préstamos a tasas de interés razonables – un banco tanto “del cliente” y “para el cliente”. Las cooperativas locales crecieron y se organizaron asociaciones conjuntas para ayudar a mitigar sus riesgos financieros individuales.”*

*(Rabobank, 2009b. Página 3)*

Finalmente, los objetivos estratégicos es otro de los puntos de especial atención dentro de la dimensión estratégica, con esto, destaca en el texto lo siguiente:

***“Puntos de partida estratégicos, objetivos y metas.***

*Fundado en 1898, Rabobank Group ha crecido hasta convertirse en el proveedor de servicios líder en los Países Bajos y uno de los mayores bancos de agricultura y alimentación de la actualidad.*

***Identidad cooperativa***

*Rabobank es, y continuará siendo, una cooperativa que pone los intereses de sus clientes primero. Su estructura y procedimientos la destacan de sus competidores. Miembros ejerciendo*

*influencia y control, impone disciplina en la cooperativa. Como parte de su compromiso con la sociedad, Rabobank se esfuerza en jugar un papel de conexión entre las comunidades y los mercados en los que opera. Se busca hacer una contribución activa a fin de mejorar la calidad de la sociedad. Para ello, el banco provee recursos financieros y hace disponible su conocimiento, medios, redes y empleados.*

*[...]*

*Liderando la banca de agricultura y alimentación a nivel internacional*

*Rabobank quiere continuar siendo un actor independiente de carácter, con el fin de preservar su identidad como cooperativa. La agricultura y alimentación es una base natural para un mayor crecimiento, debido a la posición de líder de conocimiento de Rabobank en estas áreas, lo cual proviene lógicamente de su origen agrario. Rabobank Group también quiere ser un creador de tendencias mundiales en las áreas de energía renovable y tecnología limpia, en parte con una visión de apoyar el desarrollo económico sostenible.*

*[...]*

*Mejor servicio al cliente con menores costes.*

*Rabobank quiere seguir creciendo y desarrollándose como una cooperativa. La razón detrás de Rabobank es la misma que su objetivo primario: ayudar a consumidores a alcanzar sus ambiciones. El modelo de servicio al cliente ha sido adaptado con el fin de permitir a los Rabobank Locales responder eficazmente a las necesidades cambiantes de los clientes. Durante el año que se examina, la gama de servicios ofrecidos a través de canales directos se amplió para permitir a los clientes obtener los servicios en el momento y lugar elegidos.*

*[...]*

*Los empleados hacen la diferencia*

*Con el fin de lograr sus ambiciones estratégicas, Rabobank Group necesita empleados talentosos, saludables y comprometidos. Basado en la creencia de que las habilidades y competencias de los empleados son las que hacen la diferencia en un negocio, Rabobank hace inversiones en todo el grupo en entrenar y desarrollar su fuerza de trabajo. Según diversas encuestas, Rabobank es el empleador holandés de elección, un estatus que refleja la cantidad de empleados actuales y potenciales que aprecia dichas inversiones.*

*[...].”*

(Rabobank, 2012. Páginas 14 - 15)

**“Objetivos cooperativos:** *La estructura cooperativa significa específicamente que el deber, ante todo, de Rabobank Group es servir a los intereses de sus clientes, por medio de:*

- Proveer aquellos servicios financieros considerados mejores y más apropiados por nuestros clientes,*
- Garantizar la continuidad de los servicios con el fin de proteger los intereses a largo plazo de nuestros clientes,*
- Mostrar compromiso con nuestros clientes y su entorno, de manera que podamos ayudarles a alcanzar sus ambiciones.”*

(Rabobank, 2012. Página 16)

*Dimensión organizacional*



Por su parte, la dimensión organizacional, compuesta por la estructura de gobierno, donde se considera la estructura de propiedad y las estructuras de toma de decisiones, y las relaciones internas y con el entorno, donde los ítems abordados son las relaciones con otras organizaciones, la política de formación de miembros y/o trabajadores, la política de identificación y dialogo con stakeholders y los mecanismos de comunicación interna, evidencia la orientación de la organización económica hacia los diferentes aspectos del desarrollo humano en cuanto a cómo se encuentra organizada la entidad.

En este sentido, los aspectos de desarrollo humano considerados en el texto se relacionan, en orden de relevancia, con el desarrollo sostenible, con cinco puntos, la autonomía, democracia y transparencia y el bienestar económico, todas con tres puntos, y el bienestar social, la educación y el desarrollo local, con dos puntos cada una, totalizando un puntaje de 20 unidades sobre 42. Los conceptos con mayor contribución a la identificación de aspectos de desarrollo humano son las estructuras de toma de decisiones y la estructura de propiedad, ambos pertenecientes al aspecto gobierno. Por su parte, del aspecto relacionado con las relaciones internas y con el entorno destaca el concepto relaciones con otras organizaciones.

Asimismo, los valores humanos identificados dentro del texto relacionado con la dimensión organizacional son el respeto, con 5 puntos, la cooperación, con 4 puntos, la justicia social, con dos puntos y finalmente la dignidad humana, con un punto. Así, el ítem obtiene un total de 12 puntos sobre un máximo de 30. Con esto, los conceptos que más contribuyen a la valoración obtenida son la estructura de propiedad, las estructuras de toma de decisiones y las relaciones con otras organizaciones.

En el caso de los stakeholders considerados dentro de la dimensión organizacional, se cuentan, por orden de relevancia a partir de la puntuación obtenida, los empleados, con 5 puntos, propietarios, clientes y comunidades, con 4 puntos, entidades gubernamentales, con 3 puntos, otras organizaciones, con 2 puntos y finalmente los sindicatos y proveedores, con un punto. Así, el ítem obtiene 24 puntos de un total de 60. En este sentido, la evidencia de la participación de los stakeholders identificado surge fundamentalmente a partir de la información recopilada dentro del concepto estructuras de toma de decisiones, relaciones con otras organizaciones y la política de identificación y dialogo con stakeholders.

Respecto del ítem necesidades axiológicas involucradas, se obtiene que la organización da mayor énfasis en su discurso al entendimiento, con 6 puntos, la participación, con 5, la protección, con 4 puntos, la Identidad, con 3, y finalmente la subsistencia, con 2 puntos, totalizando 21 puntos de un total de 54. Con esto se puede sugerir que la forma en que se encuentra organizada la entidad, en cuanto a sus órganos de gobierno y la forma en que se relaciona internamente y con el entorno, apunta a satisfacer necesidades relacionadas con un enfoque cooperativista, bajo el cual necesariamente se debe desarrollar el entendimiento, la participación y la protección o seguridad. En

este sentido, los conceptos agrupados dentro de la dimensión organizacional que más aportan al puntaje obtenido se relacionan con la estructura de propiedad y las estructuras de toma de decisiones.

Por su parte, las necesidades existenciales identificadas dentro del discurso relacionado con la dimensión organizacional del ámbito bajo análisis, se enmarcan fundamentalmente en satisfacer la capacidad de hacer, con 5 puntos, de tener, con 4 puntos, de ser, con 3 puntos, y de estar, con un punto. Así, el ítem suma un total de 13 puntos sobre un máximo de 24. En este sentido, la evidencia sugiere que la forma de organización apunta a contar con la capacidad e instancias de hacer, de llevar a cabo una actividad en forma colectiva, de tener, en cuando a contar con instituciones, normas y herramientas para llevar a cabo la actividad, de ser, en el sentido de plasmar en la forma de funcionamiento ciertos atributos personales o colectivos, en este caso la cooperación, y finalmente, en menor medida, la necesidad de estar, en cuanto a la creación de espacios que posibiliten llevar a cabo la actividad. Con esto, los conceptos que reúnen información que contribuye a la mayor parte del puntaje se asocian a relaciones con otras organizaciones y estructuras de toma de decisiones.

Considerando lo descrito anteriormente, como forma de reflejar de mejor manera los aspectos a los que se hace referencia al analizar los contenidos agrupados dentro de esta dimensión, a continuación se presentan ejemplos recogidos del texto de la memoria anual 2011 de Rabobank.

Respecto de las estructuras de toma de decisiones, aspecto relevante en todos los ítems analizados, destacan los siguientes contenidos:

***“Rabobank Locales***

*Los Rabobank Locales tienen una estructura cooperativa. Sus miembros son clientes con base local. Estos Rabobank locales, sus miembros y sus clientes constituyen el núcleo de negocio cooperativo de Rabobank Group. Al estar en el corazón de la sociedad, estos son comprometidos, cercanos y líderes en su oferta de servicios.*

*[...]*

*Utilizando diversos órganos (Asamblea Regional de Delegados, Asamblea General de Delegados, Asamblea General y diferentes comités) como plataforma, los Rabobank locales llevan a cabo un intensivo diálogo con los demás y con Rabobank Nederland acerca de la estrategia del grupo. Los Rabobank Locales y Rabobank Nederland tiene cuidadosamente definidos los derechos y obligaciones respecto de los otros.*

*Además de la administración decisiva y supervisión independiente, el modelo de gobierno también protege la influencia efectiva de los miembros. Los miembros de Rabobank locales tienen importantes poderes bajo los estatutos, por ejemplo. Un dialogo activo y abierto con los clientes y miembros a través del consejo de miembros y varios paneles ayudan a mantenerse en sintonía con las necesidades de los miembros y mantener una conexión con el área local.*

**Consejo Directivo**

*Cada Rabobank Local tiene un consejo de gestión multi-persona formado por profesionales de la banca, que en conjunto llevan a cabo la gestión de la sucursal. El consejo directivo es nombrado*

por el comité local de supervisión, sujeto a la aprobación del Rabobank Nederland. El consejo directivo opera bajo la supervisión del Consejo de Supervisión local.

[...]

#### Consejo de supervisión

Los miembros del consejo local de supervisión son propuestos por el consejo local de Supervisión y nombrados por el Consejo de Miembros, sujeto a la aprobación de Rabobank Nederland. Una de las funciones comité local de supervisión es monitorear la cooperativa local en su espectro, incluyendo las políticas del equipo de gestión y el comportamiento general de los negocios de la cooperativa y sus operaciones.

[...]

#### Consejo de miembros

Cientes pueden participar en su Rabobank local convirtiéndose en miembro, lo que le otorga influencia y control sobre el futuro de la sucursal. Los miembros representan a los clientes. Ellos están familiarizados con los deseos y opiniones de los miembros y clientes, y conocen todo acerca del área local y el medioambiente.

Cada Rabobank local tiene un consejo de miembros, el cual tiene por objetivo proporcionar una base firme y estructurada para el control de los miembros y la influencia de los miembros. [...] El consejo de miembros influencia y monitorea la dirección del Rabobank local y forma el link con la base amplia de miembros del banco.

[...]

#### Junta general

La Junta General de una Rabobank local decide sobre las principales cuestiones que afectan a la continuidad de la sucursal, por ejemplo, decisiones sobre la disolución de la cooperativa o terminar su membresía con Rabobank Nederland. El consejo de miembros ejerce todos los otros poderes.

#### Consejo de trabajadores

Cada Rabobank Local tiene su propio consejo de trabajadores para discutir temas que afectan la representación de esa sucursal en particular. El equipo directivo es responsable de convocar al consejo de trabajadores adecuada y oportunamente, formal e informalmente, cuando la situación o evolución del banco así lo justifique. Los derechos del consejo local de trabajadores incluyen el derecho a ser informado, el derecho a ser consultados, el derecho al consentimiento y el derecho de iniciativa.

Con el fin de lograr la mejor representación posible de los trabajadores, el consejo local de trabajadores consulta con el presidente del equipo directivo durante las Reuniones Consultivas.

[...]

#### Grupo de consejos locales de trabajadores de bancos miembros.

El grupo de consejos locales de trabajadores de bancos miembros es el cuerpo representativo central de los empleados de todos los Rabobank Locales, que vela por los intereses de los empleados de las sucursales locales.

El grupo de consejos locales de trabajadores de bancos miembros tiene palabra en el desarrollo de políticas que afectan los Rabobank Locales. Con respecto a las cuestiones que requieran su consulta o consentimiento que impactan a la mayoría o a todos los bancos miembros y que son decididas en el nivel central, el grupo de consejos locales de trabajadores de bancos miembros ejerce el derecho a ser consultado y el derecho a consentir. [...]"

(Rabobank, 2012. Páginas 88 – 93)

### ***“Rabobank Nederland***

*Rabobank Nederland fue originalmente establecido para dar soporte a los negocios bancarios de los Rabobank Locales. Este inicia y desarrolla políticas y productos en muchas áreas diferentes, como prestamos, operaciones de pago, servicios de valores, servicio al cliente, marketing, distribución y recursos humanos. Estas políticas son desarrolladas en estrecho dialogo con representantes de los Rabobank Locales.*

*[...]*

*Como una cooperativa, Rabobank tiene miembros en lugar de accionistas como hacen las empresas cotizadas o no cotizadas. Las cooperativas locales Rabobank son miembros de la cooperativa Rabobank Nederland, por lo que juegan un papel importante en la estructura de gobierno de Rabobank Nederland. En este contexto, un elemento clave es la cultura abierta y transparente, con una clara responsabilidad de la gestión y supervisión, y su evaluación. La influencia y control de los Rabobank locales se refleja en su representación en dos cuerpos: La Asamblea Central de Delegados y la Junta General.*

#### *Consejo Directivo*

*El consejo directivo de Rabobank Nederland es responsable de administrar Rabobank Nederland. Esto incluye la responsabilidad de definir y alcanzar las metas de Rabobank Group, de su política estratégica y perfil de riesgo asociado, de sus resultados financieros, y de los aspectos relevantes de responsabilidad social corporativa del negocio. El consejo directivo esta también a cargo del cumplimiento de Rabobank Group de todas las leyes y regulaciones relevantes, la gestión de riesgos del negocio y la financiación de Rabobank Group.*

*[...]*

#### *Consejo de Supervisión*

*El consejo de supervisión de Rabobank Nederland supervisa las políticas llevadas a cabo por el consejo directivo y las conductas generales de negocio de Rabobank Nederland y sus entidades afiliadas. El consejo de supervisión también monitorea el cumplimiento de la ley, los estatutos y otras reglas y regulaciones pertinentes. El consejo de supervisión ejerce sus funciones desde la amplia perspectiva de la continuidad de Rabobank Nederland y sus entidades afiliadas. El consejo de supervisión evalúa si se da suficiente consideración a los intereses de todas las partes interesadas (incluyendo clientes y empleados) de Rabobank Nederland y sus entidades afiliadas.*

*[...]*

*Asamblea General de Delegados.*

*Los Rabobank Locales están organizados geográficamente en doce asambleas regionales de delegados, cada una con su propia junta. Juntos, los consejos de delegados a las asambleas regionales forman la asamblea general de delegados (CDA), que se reúne cuatro veces al año. Las asambleas regionales de delegados nombran a la mayoría de los miembros de la asamblea de central de delegados como sus representantes a nivel local y de grupo. Las asambleas regionales de delegados discuten los temas de la agenda antes de la asamblea central de delegados. Pueden también fijar los temas de sus propias reuniones. Las asambleas regional y central de delegados tienen una voz importante en el proceso de confección de políticas en la organización Rabobank.*

*[...]*

*Junta general*

*La junta general es el cuerpo mediante el cual todos los Rabobank Locales, siendo miembros de Rabobank Nederland, son capaces de ejercer control directo. La junta general es responsable de la aprobación de los estados financieros, los descargos de los consejos directivos y de supervisión para la gestión y supervisión respectivamente, las enmiendas a los estatutos y el nombramiento de los miembros del consejo de supervisión. Como en la asamblea general de delegados asesora sobre todos los ítems de la agenda para la junta general antes de que la reunión tome lugar, cualquier ítem ha sido discutido en detalle de antemano a nivel local, regional y central.*

Consejo de trabajadores.

Consejo de trabajadores de Rabobank Nederland

*El consejo de trabajadores de Rabobank Nederland es el cuerpo de representación de los empleados del banco. Una de las responsabilidades de este comité es vigilar el cumplimiento de los acuerdos de negociación colectiva, legislación de salud y seguridad, y el decreto de horas de trabajo.*

[...]

(Rabobank, 2012. Páginas 88 – 93)

Y respecto de la estructura de propiedad, otro de los aspectos que destaca en todos los ítems evaluados, el siguiente texto refleja parte de los puntos identificados en el análisis desarrollado.

*“Rabobank Group está compuesto por Rabobank locales independientes, Rabobank Nederland, su organización paraguas, y un número de subsidiarias especializadas. Dada su misión, Rabobank pone los intereses de los clientes primero en sus operaciones diarias. En otras palabras, la ambición de Rabobank es ofrecer a sus clientes servicios financieros adecuados y apropiados. La estructura cooperativa del banco le permite construir relaciones de largo plazo con los clientes, lo cual ayuda a garantizar la continuidad del servicio en tiempos de rentabilidad y alentar inversiones sostenibles en relaciones con clientes de una manera continua.*

*Los Rabobank locales son el núcleo de la organización Rabobank. Similares a Rabobank Nederland, estas son cooperativas independientes. Los Rabobank locales, por su parte, son miembros de, y accionistas en, Rabobank Nederland.*

*Los Rabobank locales están profundamente arraigados en sus respectivas áreas geográficas locales y su objetivo es contribuir al desarrollo de la economía local. Los Rabobank locales se organizan en doce asambleas regionales de delegados, cada una con un consejo cuyos miembros también pertenecen a la asamblea general de delegados, un organismo responsable de gran parte de la formulación de políticas de Rabobank Nederland. Las asambleas regionales de delegados nombran a los miembros de la asamblea central de delegados como sus representantes a nivel local y de grupo. Todos los Rabobank locales juntos forman la Junta General de Rabobank Nederland, el máximo órgano en la estructura de gobierno, cuyas responsabilidades incluyen la designación de los miembros del Consejo de Supervisión de Rabobank Nederland.*

(Rabobank, 2012. Página 87)

Finalmente, respecto de la política de identificación y dialogo con stakeholders, destacar los siguientes contenidos a modo de ejemplo.

**“Sustentabilidad abordada en reuniones personales con clientes.**

*La prestación de servicios socialmente responsables es una de las prioridades de Rabobank. Nuestros clientes también están cada vez más interesados en los temas de sostenibilidad y banca responsable. En Rabobank International, nuestros asesores enfatizan en mayor grado en los aspectos comerciales de la sostenibilidad en sus reuniones con los clientes. Rabobank elige en el diálogo con los clientes un enfoque de participación: se habla con el cliente acerca de las oportunidades y amenazas asociadas a sus operaciones, y se abordan cuestiones de sostenibilidad. Este diálogo es a menudo motivado por los resultados del sistema de evaluación del cliente, los informes en los medios de comunicación o los contactos directos. Desde una perspectiva de riesgo, las reuniones con los clientes tienen el propósito de lograr una mejor comprensión de cómo los clientes se acercan a los temas de sostenibilidad. Sin embargo, las reuniones se llevan a cabo también cada vez más para explorar oportunidades para ayudar a los clientes a implementar procedimientos de sostenibilidad. Al actuar como un interlocutor valioso en el ámbito de la sostenibilidad, Rabobank International está en mejor posición para identificar los riesgos y prestar servicios de calidad.”*

(Rabobank, 2012. Página 38)

**Diálogo sobre temas de interés**

*El principio de materialidad constituye el punto de partida en el diálogo con las partes interesadas. Esto significa que Rabobank quiere entrar en un diálogo sobre temas que tienen un impacto relevante para el banco, sus grupos de interés y la sociedad en general. Los objetivos de Rabobank en este ámbito se basan en los asuntos que los grupos de interés creen que son importantes, así como también en las propias expectativas del grupo para el futuro, fuentes externas e investigación.*

*Los grupos de partes interesadas que se han identificado para este fin son los clientes, empleados, grupos de interés de clientes, agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil. En algunos casos, los departamentos encargados de las cuestiones comerciales entablan diálogos con interesados incluyendo los clientes y grupos de interés de clientes. Además, Rabobank ha entablado un diálogo con una serie de organizaciones de la sociedad civil para discutir diversas cuestiones sociales y la política social del Grupo.”*

(Rabobank, 2012. Página 59)

*Dimensión estructural*

La estructura organizacional, aspecto considerado dentro de la dimensión estructural del ámbito La Organización en la versión simplificada de la matriz de análisis de contribución al desarrollo humano, se define mediante la consideración de información de la memoria anual como el organigrama, del cual se desprende el tipo de estructura, pudiendo ser, por ejemplo, funcional, divisional o matricial, lo que define la forma en que se transmite la información y se llevan a cabo los procesos dentro de la organización.

En este caso, los aspectos de desarrollo humano involucrados que guardan relación con la estructura o esquema bajo el cual se organizan las diversas tareas que se llevan a cabo dentro de la organización, todas con un punto, son el bienestar social, el bienestar económico, el desarrollo sostenible, la democracia y transparencia, la autonomía y el desarrollo local, lo cual suma 6 de 7 puntos.

Los valores humanos identificados en el análisis del contenido de la memoria relacionado con la estructura organizacional, nuevamente todos con un punto, arroja como resultado el reconocimiento de la solidaridad, la cooperación y el respeto como aspectos claves del ítem en cuestión. Así, en el ítem se obtiene un total de 3 puntos sobre un máximo de 5. Lo anterior se encuentra directamente relacionado con la forma en que se discuten y toman las decisiones dentro de una organización económica organizada de modo cooperativo.

Por su parte, los *stakeholders* involucrados en el aspecto bajo análisis son los empleados, nuevamente todos con un punto, son los empleados, propietarios, consumidores y las comunidades, con lo cual se obtiene un puntaje total de cuatro unidades sobre un máximo de 10 puntos.

Las necesidades axiológicas identificadas en el contenido de la memoria se relacionan con la subsistencia, la protección, el entendimiento y la participación, todas con un punto, lo cual asigna al ítem un puntaje de cuatro unidades sobre 9.

Para finalizar, el contenido de la memoria relacionado con la estructura organizacional se relaciona con las necesidades existenciales de tener y hacer, con lo cual se obtienen dos de cuatro puntos. Esto resulta razonable considerando que la forma en que se estructuran y ordenan las funciones de una organización se relacionan directamente con el desarrollo de instituciones, normas y herramientas, esto asociado a la necesidad de tener, y al desarrollo de acciones personales y colectivas, punto al que se refiere la necesidad de hacer.

Con esto, ejemplos de los aspectos que destacan dentro del contenido de la memoria 2011 de Rabobank dentro de esta dimensión son los siguientes:

***“Estructura cooperativa***

*La estructura cooperativa y los vínculos locales distinguen a Rabobank desde hace más de 110 años. Los 139 Rabobank locales y sus más de 7,6 millones de clientes, incluyendo sus 1,9 millones de miembros, constituyen el corazón de la cooperativa. Los Rabobank locales, por su parte, son miembros y accionistas de Rabobank Nederland, la cooperativa de segundo nivel que asesora a las sucursales y apoya sus servicios locales. La estructura de Rabobank Group se caracteriza por fuertes relaciones mutuas originadas en sus raíces cooperativas, aun cuando las filiales y asociadas no están estructuradas como cooperativas.*

*En conformidad con la Ley de Supervisión Financiera Neerlandesa, Rabobank Nederland monitorea aspectos como las operaciones, solvencia, liquidez y la subcontratación en los*

*Rabobank locales. Además, Rabobank Nederland actual como holding de varias filiales especializadas holandesas y extranjeras. Rabobank Nederland tiene una base de empleados de alrededor de 6.800 (equivalentes a tiempo completo). Incluyendo las filiales extranjeras, Rabobank Internacional cuenta con una base de empleados de unos 15.800 trabajadores (equivalentes a tiempo completo). Rabo Development apoya el desarrollo de infraestructura bancaria en 7 países, que incluye a países en desarrollo, mediante la adquisición de participaciones no controladoras en bancos rurales y ofreciendo experiencia y capital humano. Rabobank Foundation ayuda a grupos vulnerables y desfavorecidos dentro y fuera de los Países Bajos a participar en la sociedad, contribuyendo con fondos recursos humanos y conocimiento.”*

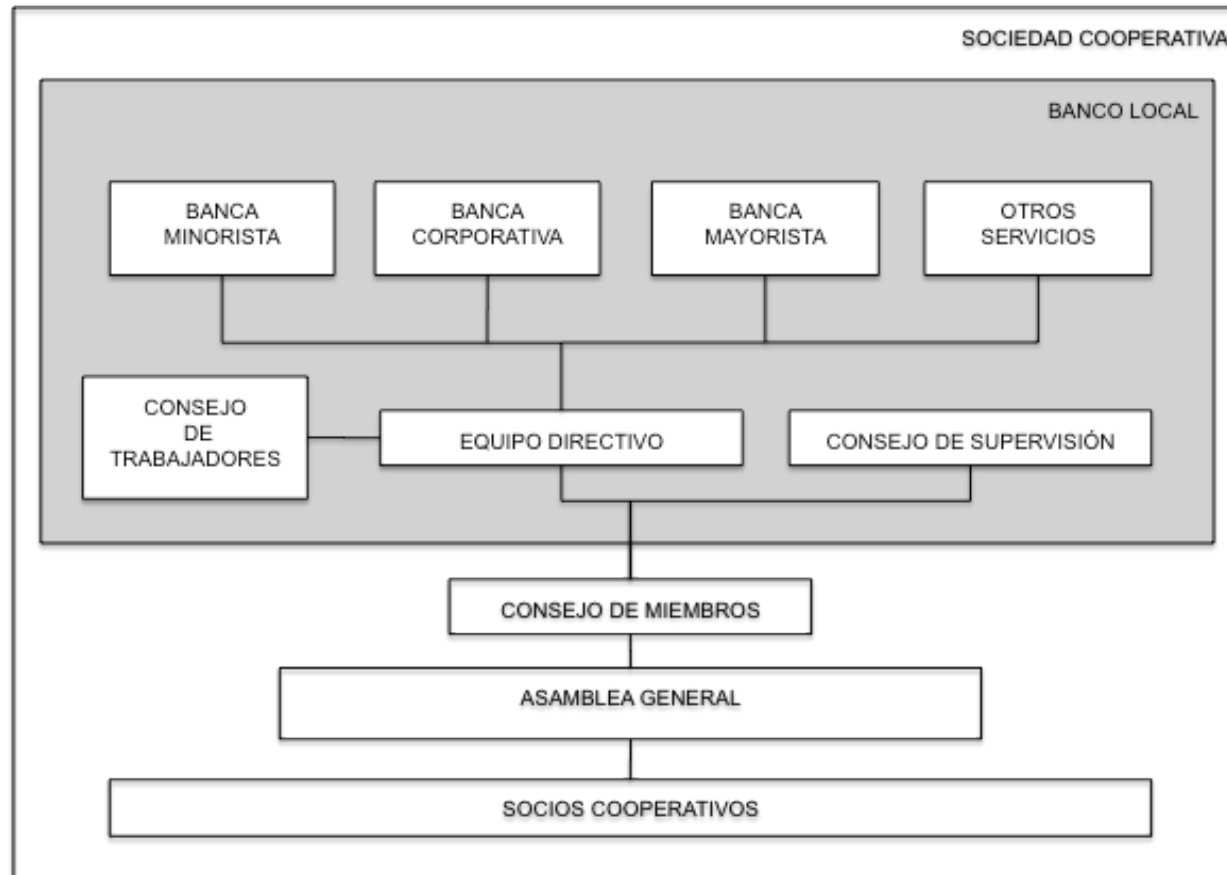
(Rabobank, 2012. Página 16)

Del análisis de la dimensión estructural se desprende la forma en que las decisiones emergen desde la base de la organización, por socios cooperativos que a su vez son clientes de la cooperativa, y son puestas en marcha bajo directrices transmitidas desde la cima de la organización, siendo controladas por estructuras o funciones en diferentes niveles de la organización, vigilando la aplicación de las decisiones acordadas por el grupo en todos los niveles de la cooperativa. Lo anterior permite reconocer que la toma de decisiones dentro de la cooperativa va desde abajo hacia arriba, lo cual tiene una serie de implicaciones en cuanto al reconocimiento de las necesidades u objetivos de los propios dueños/clientes como base para la formulación de objetivos y directrices estratégicas, configurando una estructura corporativa autogobernada. En este sentido, en primer lugar, la Figura 4.1 explica el modelo organizativo que se aplica en cada uno de los Rabobank locales, los cuales son propietarios de Rabobank Netherland. En segundo lugar, la Figura 4.2 permite comprender la dirección que sigue el flujo de información para toma de decisiones desde un punto de vista estratégico, táctico y operativo.

Con todo ello, la estructura organizacional de Rabobank permite comprender una de las principales diferencias entre un banco cooperativo respecto de la banca tradicional. Mientras que en el caso de la banca tradicional el modelo de negocio está basado en la venta de titulización de créditos de consumo general, o modelo generar para distribuir, el caso cooperativo el modelo de negocio sigue el enfoque tradicional de intermediador, o modelo generar para mantener, esto tiene está relacionado con la afirmación de que los bancos cooperativos se mantengan comprometidos con la economía real (Boonstra, 2010).

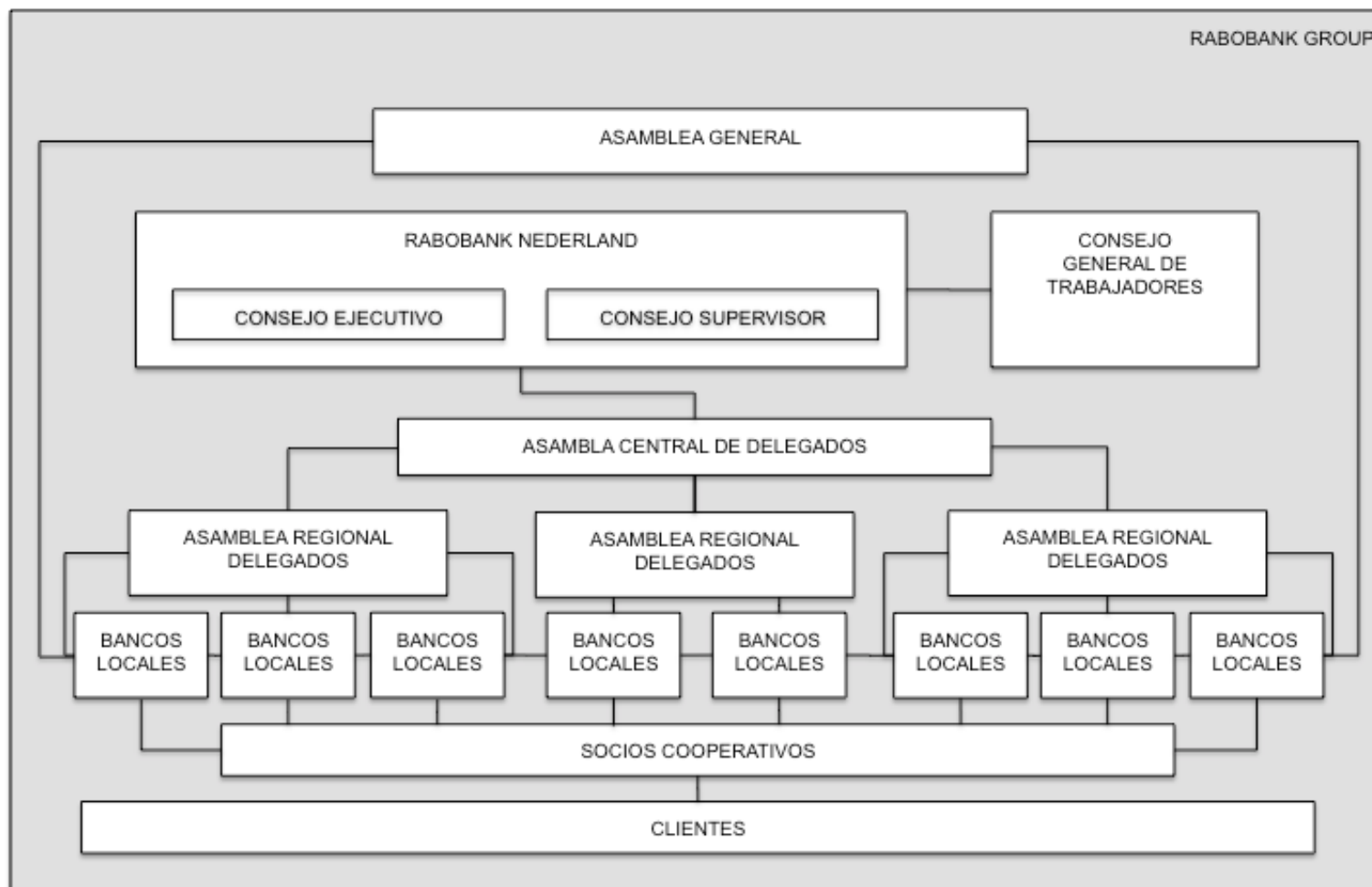


Figura 4.1. Estructura organizacional de Rabobank Locales.



Fuente: Elaboración propia a partir de

Figura 4.2. Estructura organizacional de Rabobank Group.



Fuente: Elaboración propia a partir de

## *Síntesis final*

A continuación se analizan los resultados agregados que obtiene Rabobank en el ámbito La Organización, respecto de su contribución al desarrollo humano. Los resultados finales para cada uno de los ítems evaluados dentro del ámbito La Organización son los siguientes.

Los aspectos de desarrollo humanos obtienen un puntaje de 52 unidades. En este ítem destacan el desarrollo sostenible, con 12 puntos, el bienestar económico, con 9 puntos, la democracia y transparencia, con 12 puntos, el bienestar social y el desarrollo local con 7 puntos y finalmente la autonomía, con 6 puntos. Asimismo, de los 31 puntos que obtiene la organización, los valores humanos involucrados que resaltan del análisis efectuado son el respeto, con 11 puntos, la cooperación, con 9, y la justicia social, con 6 puntos. Esto es congruente con lo establecido a nivel teórico para una cooperativa a nivel de razones de existencia, así como de los principios y valores que las rigen.

Los 52 puntos que obtiene el ítem stakeholders involucrados en el ámbito La Organización reflejan el interés de Rabobank por considerar a los stakeholders que declara tomar en consideración en su gestión: clientes, empleados, grupos de interés de clientes, agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, dentro de sus dimensiones estratégica, organizacional y estructural. Los stakeholders que se identifican en del contenido de la memoria dentro del ámbito La Organización son los propietarios y consumidores, con 11 puntos, la comunidad, con 10 puntos, los empleados y los empleados, con 7 puntos. Más abajo en relevancia se ubican gobiernos, otras organizaciones y proveedores, con 4, 2 y 2 puntos respectivamente. Lo anterior permite corroborar la existencia de consistencia entre la declaración de los stakeholders relevantes para la organización y lo que efectivamente ocurre a nivel de discurso dentro del texto de la memoria anual analizada.

Por su parte, los ítems necesidades axiológicas y existenciales obtienen 47 y 27 puntos respectivamente. Mientras que en el primer caso destacan las necesidades de entendimiento, protección y participación, con 11, 10 y 10 puntos respectivamente, en el segundo caso son las necesidades de tener y hacer las más sobresalientes, con 10 y 11 puntos cada una. De la conjunción de estos dos últimos ítems analizados, necesidades existenciales y axiológicas, esto en la Tabla 4.10, se puede proponer que los satisfactores de necesidades que genera la organización bajo análisis dentro del ámbito La Organización se asocia fundamentalmente con las necesidades axiológicas de protección, entendimiento y participación, mientras que las necesidades existenciales destacadas son tener y hacer. De esto se desprenden satisfactores de necesidades asociados, en el caso de tener, a contar con instituciones, normas o herramientas que posibiliten la protección, como por ejemplo sistemas de seguros o de ahorro; que permitan el entendimiento, como el desarrollo de políticas comunicacionales e instancias de participación colectiva y de participación, donde se generen satisfactores asociados a generar derechos, responsabilidades, obligaciones y atribuciones. Por su parte, bajo la necesidad existencial de hacer, en el caso de la necesidad de protección los

satisfactores de necesidades pueden ser la cooperación, la prevención, la planificación o el cuidado; en el caso del entendimiento los satisfactores que se pueden destacar son la experimentación, la educación, el análisis o la meditación; y finalmente en el caso de la participación los satisfactores que surgen son la capacidad de afiliarse, cooperar, compartir, discrepar, dialogar u opinar.

**Tabla 4.10. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Organización.**

		Necesidades Existenciales	
		Tener (Instituciones, normas, herramientas)	Hacer (Acciones personales o colectivas)
Necesidades Axiológicas	Protección	Sistemas de seguros, ahorros, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derecho, familia, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender
	Entendimiento	Literatura, maestros, métodos, políticas educacionales, políticas comunicacionales	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar
	Participación	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, dialogar, acordar, opinar

Fuente: Elaboración propia.

Con todo esto, y para finalizar el análisis del ámbito La Organización, el puntaje que obtiene Rabobank para dicho ámbito es de 209 unidades de un máximo obtenible de 490 puntos.

#### **2.4.2. Ámbito: La Actividad**

Tal como se ha señalado en el Capítulo II, respecto del cálculo de la puntuación que obtiene una organización económica, Rabobank obtiene 20,5 puntos al promediar los puntajes obtenidos en cada uno de los servicios principales que desarrolla, siendo el valor máximo de 36 unidades. A continuación se presenta la síntesis de resultados para el ámbito La Actividad en la Tabla 4.11.

**Tabla 4.11. Síntesis de resultados para el ámbito La Actividad.**

			Aspectos de desarrollo humano involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales involucradas	Tipo de satisfactor desarrollado	Stakeholders involucrados	Stakeholders afectados	Nivel de énfasis en economía local	
Actividades desarrolladas (productos o servicios principales)	Rabobank Nederland	Depósitos Ahorro Financiamiento Administración de activos	4	3	2	4	4	0	2	19
	Rabobank internacional	Leasing Bienes Raíces Seguros	3	3	2	4	4	0	2	18
	Rabo Development	Financiamiento Servicios de administración Asistencia técnica	6	4	2	4	4	0	2	22
	Rabobank Foundation	Financiación Donaciones Asistencia técnica Garantías	6	4	3	4	4	0	2	23
TOTAL			19	14	9	16	16	0	8	82
PROMEDIO			4,75	3,5	2,25	4	4	0	2	<b>20,5</b>

Fuente: Elaboración propia

Rabobank Group desarrolla sus actividades agrupándolas en cuatro grupos de negocio principales: 1) Rabobank Nederland, 2) Rabobank Internacional, Rabo Development y 4) Rabobank Foundation. Mientras que en los dos primeros grupos las actividades se relacionan con la oferta de servicios de depósitos, ahorro, financiación, administración de activos, leasing, bienes raíces y seguros; en el caso de Rabo Development, es una área enfocada fundamentalmente en proveer servicios financieros a sociedades en desarrollo, utilizando los principios cooperativos y la experiencia bancaria, específicamente a población no bancarizada, como pequeños agricultores, pequeñas y medianas empresas o clientes particulares, los servicios de apoyo que provee se concentran en financiamiento, servicios de administración y asistencia técnica. Finalmente, Rabobank Foundation plantea como objetivo la promoción de la participación social y económica, ayudando a personas desfavorecidas a alcanzar sus objetivos, para lo cual provee apoyo bajo la forma de microfinanciamiento, donaciones, asistencia técnica o garantías para ayudar a la gente a organizarse en cooperativas.

Con esto, en el ítem aspectos de desarrollo humano involucrados, las actividades que desarrolla Rabobank alcanzan una puntuación de 6 unidades, sobre un máximo de 7. Los aspectos identificados en la descripción de las iniciativas o actividades que se desarrollan en las cuatro áreas principales anteriormente descritas se relacionan con el bienestar social, bienestar económico, desarrollo sostenible, la educación, la obtención de autonomía y el desarrollo local.

Por su parte, el ítem necesidades axiológicas involucradas, para el caso de la actividad desarrollada por la organización, incluye la satisfacción de las necesidades de subsistencia, protección, entendimiento, participación, y creación, obteniendo un total de 5 puntos de un máximo de 9. Esto quiere decir que los diversos productos o servicios que desarrolla Rabobank de cara a las comunidades a las cuales pertenece constituyen satisfactores de las necesidades antes enunciadas. Dicho de otro modo, los servicios de Rabobank constituyen la creación de oportunidad para generar las instancias en las cuales las necesidades axiológicas antes mencionadas puedan ser resueltas.

En el caso de las necesidades existenciales dentro de las actividades de Rabobank, se han identificado dentro del texto que se abordan las necesidades asociadas a ser, tener y hacer, donde en el primer caso se apunta al desarrollo de atributos personales o colectivos, en el segundo la presencia de instituciones, normas o herramientas, y en el tercer caso el desarrollo de acciones personales o colectivas, con lo cual se obtienen 3 de 4 puntos. De la reunión de ambos tipos de necesidades abordadas, los satisfactores de necesidades que se resuelven gracias a las actividades llevadas a cabo por Rabobank son las agrupadas en la Tabla 4.12.

**Tabla 4.12. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Organización.**

		Necesidades Existenciales		
		Ser (Atributos personales o colectivos)	Tener (Instituciones, normas, herramientas)	Hacer (Acciones personales o colectivas)
Necesidades Axiológicas	Subsistencia	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar
	Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	Sistemas de seguros, ahorros, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derecho, familia, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender
	Entendimiento	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	Literatura, maestros, métodos, políticas educacionales, políticas comunicacionales	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar
	Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, dialogar, acordar, opinar
	Creación	Pasión, Voluntad, Intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	Habilidades, destreza, método, trabajo	Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en el ítem tipo de satisfactor desarrollado, para las cuatro áreas o actividades principales de Rabobank se ha considerado que sus servicios constituyen satisfactores sinérgicos, con lo que obtiene un puntaje de 4 unidades. Este tipo de satisfactores se caracteriza por que, dada la forma en que satisfacen una necesidad, estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades (Max-Neef, 1986). Esto se relaciona con que los servicios ofertados por la cooperativa no constituyen un bien o fin en sí mismo, sino que constituyen la instancia bajo la cual generar los bienes o servicios que generen satisfactores de necesidades humanas.

El ítem *stakeholders* involucrados, el cual identifica los grupos de interés que se encuentran directamente relacionados con las actividades que desarrolla la organización analizada, para el caso de Rabobank agrupa a empleados, propietarios, consumidores y comunidades, con lo cual obtiene una puntuación de 4 sobre 10 puntos. Asimismo, en el caso de *stakeholders* directamente perjudicados por las actividades desarrolladas por el banco, no se identifican grupos que se vean afectados, ante lo cual no se restan puntos.

Finalmente, el ítem nivel de énfasis en economía local obtiene una valoración de dos unidades, el máximo obtenible. Este resultado se encuentra directamente relacionado con el enfoque de gestión desarrollado por Rabobank, donde el énfasis se ha puesto en apoyar a organizaciones económicas de diverso tamaño y fundamentalmente en estar íntimamente ligada a la alimentación y agroindustria, mostrando una marcada tendencia actividades del mundo rural, donde la deslocalización es un fenómeno minoritario. Asimismo, el apoyo que presta a las personas en distintos niveles de desarrollo de proyectos para alcanzar niveles de autonomía hace de Rabobank un banco orientado hacia el desarrollo local de las comunidades de las cuales forma parte.

Así, los 20,5 puntos, de un máximo de 36, la sitúan como una organización que ofrece servicios que facilitan el desarrollo de los seres humanos en cuanto a satisfacer sus necesidades y aspiraciones, ya que genera las instancias bajo las cuales las personas pueden, con distintos niveles de autonomía, dar respuesta a dichas necesidades y aspiraciones. Junto con ello, se puede asumir razonablemente su orientación hacia la economía local debido a que, si bien ha llevado a cabo procesos de internacionalización, no ha sufrido deslocalización, y además de eso se ha orientado a apoyar proyectos locales en cada uno de los países en los cuales mantiene sucursales. Con esto se pone en manifiesto la capacidad de internacionalización de una organización económica sin necesariamente hacer variar un enfoque de gestión orientado en las necesidades de los propietarios-consumidores de los servicios prestados.

#### **2.4.3. Ámbito: Desarrollo de la actividad.**

Mientras que los ámbitos La organización y La Actividad han analizado las declaraciones de la memoria anual relacionadas con la estrategia, estructura, organización y actividades desarrolladas por la cooperativa analizada, el ámbito desarrollo de la actividad incluye la información relacionada con la materialización de las políticas y objetivos planteados en términos declarativos en los ámbitos anteriores. Este apartado se ha estructurado a partir de los requerimientos impuestos por el manual G3 del Global Reporting Initiative donde se incluyen las iniciativas declaradas por la entidad en su informe anual, clasificando dichas actividades dentro de tres dimensiones: 1) económica, 2) medioambiental y 3) social.

##### *Dimensión económica*

La dimensión económica, Tabla 4.13, está definida por aquella información relacionada con desempeño económico, específicamente por la distribución del valor generado, presencia en el mercado, donde se incluye la información relacionada con salarios, consumo responsable y contratación local; e impacto económico indirecto, donde se agrupa aquello relacionado con inversión en infraestructura y servicios. La puntuación obtenida por Rabobank dentro de esta dimensión es de 56 puntos de un máximo de 190, lo que la ubica dentro casi en el límite del tramo normal de organizaciones, comprendido entre 0 – 60 puntos.



**Tabla 4.13. Síntesis de resultados de la Dimensión Económica del ámbito Desarrollo de la Actividad.**

		Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor		
Dimensión económica	Desempeño económico	Distribución de valor generado	5	4	6	7	3	3	
	Presencia en el mercado	Salarios	0	0	0	0	0	0	
		Consumo responsable	1	0	1	1	1	2	
		Contratación local	0	0	0	0	0	0	
	Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios	5	3	5	4	2	3	
		<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>56</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de los aspectos de desarrollo humano involucrados, la puntuación obtenida es de 11 unidades. De este, los aspectos que más destacan son el desarrollo local, el bienestar social, el bienestar económico y el desarrollo sostenible. Asimismo, los conceptos con mayor nivel de presencia se refieren a la inversión en infraestructura y servicios y la distribución de valor generado.

En el caso de los valores humano involucrados, el ítem obtiene un total de 7 puntos. Dicha valoración está determinada por la presencia de actividades o iniciativas que hacen referencia a la presencia de los valores respeto por las personas o el medioambiente, la cooperación y la dignidad humana, con 2 puntos cada una. Le sigue en relevancia la solidaridad, con 1 punto. Junto con esto, los conceptos más relevantes dentro de la dimensión económica, para este ítem, son la distribución del valor generado y la inversión en infraestructura y servicios.

El ítem *stakeholders* involucrados, con 12 puntos, muestra que las iniciativas enmarcadas dentro de la dimensión económica se relacionan fundamentalmente consumidores, comunidades locales, empleados, propietarios y otras organizaciones, las cuales puntúan con 2 unidades cada una. También, con un punto cada una, se identifican a proveedores y gobiernos locales. En este sentido, nuevamente las iniciativas se enmarcan fundamentalmente con la distribución del valor generado y la inversión en infraestructura y servicios.

Por su parte, las necesidades axiológicas involucradas que se desprenden de las iniciativas clasificadas dentro de los distintos aspectos de la dimensión económica son, en orden de relevancia, la participación, con 3 puntos, la subsistencia, protección y creación, con 2 puntos cada una, y finalmente el entendimiento, el ocio y la identidad, con un punto para cada una. Así, el ítem obtiene un puntaje total de 12 unidades. Asimismo, nuevamente las actividades se agrupan fundamentalmente dentro de la distribución de valor generado, la inversión en infraestructura y servicios y el consumo responsable.

Las necesidades existenciales identificadas a partir de las actividades o iniciativas analizadas se ubican fundamentalmente en el hacer y tener, con 3 y 2 puntos respectivamente. Junto a ellas, se detectan actividades asociadas a cubrir la necesidad de estar, con un punto. Además las iniciativas agrupadas dentro de la dimensión económica se relacionan con la distribución del valor generado, la inversión en infraestructura y servicios y el consumo responsable.

Finalmente, las actividades involucradas en la cadena de valor obtienen un puntaje de 3 unidades, mientras que las actividades que no se encuentran relacionadas con las funciones principales de la organización obtienen 2 puntos, ante lo cual el puntaje obtenido dentro del ítem es de 8 unidades. Nuevamente, los aspectos que sobresalen dentro de la dimensión económica son la inversión en infraestructura y servicios, la distribución del valor generado y el consumo responsable.

Con todo lo anterior, destacar del contenido de la memoria anual de Rabobank los siguientes ejemplos de aspectos relacionados con la dimensión económica del ámbito desarrollo de la actividad. En primer lugar, sobre política de compensación económica a empleados cabe lo siguiente:

**“Grupo de política de remuneraciones**

*Rabobank considera continuar aplicando una política prudente y comedida de remuneración en 2011. Esta política de remuneración se refleja en la política de remuneraciones de grupo (GRP), aprobada por la junta ejecutiva y el consejo supervisor. La GRP explica los principios básicos de la política de retribuciones, según lo establecido en la visión de remuneraciones publicada en 2010.*

*[...]*

*Bajo la nueva política, un número de prácticas están prohibidas con respecto a los empleados de Rabobank Group, la más importante de estas es que la remuneración variable ya no puede ser garantizada. La nueva política también le da al consejo de supervisión de Rabobank Nederland la posibilidad de decidir que remuneración no variable se debe pagar si esto llegara a afectar la solidez de Rabobank Group y su capacidad de continuar en funcionamiento en el largo plazo. Adicionalmente, se aplican reglas específicas al establecimiento de remuneración variable para staff identificado (empleados quienes pueden tener un impacto material en el perfil de riesgo de Rabobank debido a su posición) y empleados en posiciones de control (Administración de Riesgo, Recursos Humanos, Auditoría y Cumplimiento), de acuerdo con la ya mencionada legislación y regulación.*

*Todos los empleados*

- Prohibición general de adjudicación de bonos garantizados*
- Clausula de devolución de las primas pagadas previamente en caso de fraude o información inexacta*
- Prohibición general de compromisos discrecionales de pensión y estrategias de cobertura relacionadas a pago variable*

*Staff identificado*

*Tres niveles de objetivos de desempeño: para Rabobank Group, entidad del grupo e individual un máximo de 50% de los objetivos de desempeño deben ser objetivos financieros.*

*Una parte significativa de la remuneración variable (al menos el 50%) se debe aplazar por tres años, con el objeto de que la porción diferida este expuesta a pruebas de riesgo ex ante y ex post.*

*El 50% del total de la remuneración variable total se pagará en la forma de instrumentos financieros cuyo valor está vinculado al precio de los certificados de miembro de Rabobank.*

*Empleados en posiciones de control*

*Al menos el 70% de los objetivos de desempeño a nivel de rol de empleado monitoreado por sí mismo deben ser objetivos no financieros específicos del trabajo desempeñado, para salvaguardar la independencia.”*

(Rabobank, 2012. Página 85 - 86)

Y como ejemplo de inversiones destinadas a beneficio público, iniciativas consideradas dentro del aspecto impacto económico indirecto, atender al siguiente texto:

***“Fondo de proyectos apoya una variedad de proyectos innovadores***

*Un número de iniciativas innovadoras relacionadas con negocios agrarios y alimentarios, Pymes y asuntos sociales fueron lanzadas con apoyo del Fondo de proyectos de Rabobank en 2011. Estas iniciativas incluyen el desarrollo de una marca de calidad de las condiciones laborales en los sectores de agricultura y horticultura, una joint venture sobre la base del desarrollo de productos en el sector de hostelería y ocio en las regiones de Zeeland y South West Brabant de Países Bajos, un modelo de negocio cooperativo de energía eólica para personas particulares, y un proyecto piloto destinado al fomento de la empresa sostenible en la educación. Varios Rabobank locales participan en este proyecto.*

(Rabobank, 2012. Página 22)

*Dimensión medioambiental*

Por su parte, la dimensión medioambiental, Tabla 4.14, hace referencia a aquellos aspectos de la gestión organizacional que guardan relación con impactos en el ecosistema. En esta dimensión se considera información relacionada con el uso eficiente de materiales, energía, y agua, la conservación de la biodiversidad, aspectos relacionados con la emisión y manejo de emisiones, vertidos y residuos, los impactos ambientales generados por los productos o servicios ofertados, el transporte, el cumplimiento normativo y las medidas adoptadas en relación con incidentes que impactan negativamente cualquiera de los aspectos agrupados dentro de la dimensión medioambiental. La puntuación obtenida dentro de esta dimensión es de 103 puntos, situando a Rabobank dentro del tramo normal, 0 – 160 puntos.

El ítem aspectos de desarrollo humano involucrados obtiene 20 puntos y destacan los aspectos relacionados con el desarrollo sostenible, el cual obtiene 8 puntos, el bienestar social, con 4 puntos y el desarrollo local, aspecto que obtiene un total de 3 puntos. En este sentido, los aspectos específicos de la dimensión medioambiental que más aportan al total obtenido son los relacionados con los impactos ambientales de productos y servicios, específicamente el concepto iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos y servicios; y el aspecto biodiversidad, donde se consideran iniciativas relacionadas con la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad. Le siguen en importancia los conceptos manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos, y utilización de energías renovables, pertenecientes a los conceptos emisiones, vertidos y residuos, y energía respectivamente, los cuales aportan con tres puntos cada uno.

En el caso de los valores humanos involucrados dentro del contenido de la memoria relacionado con la dimensión medioambiental, destaca el respeto, con ocho puntos. Le siguen la cooperación y la dignidad humana, con 2 puntos cada una, y la solidaridad, con un punto. Así, el ítem obtiene un total de 13 puntos. De los aspectos agrupados dentro de la dimensión medioambiental y que tienen relevancia desde el punto de vista de los valores humano involucrados, destacan las actividades o

iniciativas relacionadas con la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad, perteneciente al concepto biodiversidad, y el concepto manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos, perteneciente al aspecto emisiones, vertidos y residuos.

En el caso de los *stakeholders* involucrados dentro de actividades o iniciativas dentro de la dimensión medioambiental, los resultados muestran que aquellos *stakeholders* con mayor participación dentro de dichas iniciativas corresponden a los empleados, con 6 puntos, la comunidad, con 5, y los consumidores y propietarios, con 3 puntos cada uno. Asimismo, los aspectos con mayor relevancia dentro de la dimensión medioambiental son las iniciativas para mitigar impactos medioambientales de productos o servicios, la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad y finalmente el manejo y disminución de emisiones, vertidos y residuos. Con todo lo anterior, la valoración total obtenida asciende a 21 unidades.

**Tabla 4.14. Síntesis de resultados de la Dimensión Medioambiental del ámbito Desarrollo de la Actividad.**

			Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor
Dimensión medio-ambiental	Materiales	Uso eficiente de materiales	1	1	1	1	1	2
	Energía	Utilización de energías renovables	3	1	0	2	2	2
		Reducción de consumo energético	1	1	2	1	2	2
	Agua	Uso eficiente del agua	0	0	0	0	0	0
		Intervención de fuentes de agua	0	0	0	0	0	0
	Biodiversidad	Conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad	4	3	5	3	3	3
	Emisiones, vertidos y residuos	Emisiones, vertidos y/o residuos liberados al medioambiente	1	1	0	1	0	0
		Manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos	3	3	4	4	2	3
	Impactos ambientales de productos y servicios	Iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos o servicios	6	2	7	5	3	3
		Iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil	0	0	0	0	0	0

Transporte	Uso eficiente de transporte	1	1	2	1	2	1	
Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento de normas medioambientales	0	0	0	0	0	0	
Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con la dimensión medioambiental	0	0	0	0	0	0	
TOTAL		20	13	21	18	15	16	103

Fuente: Elaboración propia.

El ítem necesidades axiológicas involucradas, dentro de la dimensión medioambiental, obtiene un puntaje de 18 unidades. Dicho puntaje se encuentra fundamentalmente determinado por el planteamiento de iniciativas que cubren las necesidades de subsistencia, con 8 puntos, protección y participación, con 3 puntos, y finalmente las de creación y de entendimiento, con 2 puntos cada una. En este sentido, los aspectos que más aportan al puntaje obtenido se relacionan con iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos y servicios, el manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos; y la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad.

Para el caso de las necesidades existenciales abordadas con las iniciativas identificadas dentro de la memoria analizada, se identifica que se abordan necesidades relacionadas con hacer, con 7 puntos, y estar, con 6 puntos. Se encuentran también presentes, pero en menor medida, iniciativas relacionadas con abordar necesidades asociadas a tener, con dos puntos. Con esto, el total que obtiene el ítem es de 15 puntos. Asimismo, los aspectos de la dimensión social mayormente abordados corresponden a mitigar impactos ambientales de productos y servicios y la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad.

Finalmente, el ítem relacionado a si las actividades desarrolladas dentro de la dimensión medioambiental se encuentran dentro de instancias que pertenecen a la cadena de valor, o si estas no constituyen parte del núcleo de actividades de la organización analizada, muestra que las actividades involucradas en la cadena de valor obtiene un puntaje de 6 unidades, mientras que las que no lo están suman 4 puntos, con lo cual se obtiene un puntaje final de 16 unidades. De lo anterior, los conceptos de la dimensión medioambiental con mayor presencia son las Iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos o servicios, Manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos y Conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad.

Con todo lo anterior, lo que sigue es entregar algunos ejemplos del texto de la memoria analizada, con respecto a la dimensión medioambiental de ámbito Desarrollo de la actividad. A continuación se entregan algunos ejemplos relacionados con los aspectos que más destacan dentro de la dimensión ya antes mencionada. Lo que sigue son algunos ejemplos relacionados con la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad.

***“Participación en iniciativas sectoriales***

*Junto a otros stakeholders, Rabobank Internacional está continuamente buscando oportunidades para hacer la cadena de valor de productos básicos (commodities) más sostenible. Se organizaron diversas iniciativas y mesas redondas para compartir conocimiento y desarrollar principios y criterios para la sostenibilidad a lo largo de la cadena. Dentro de este ámbito, Rabobank tiene un representante en la mesa redonda sobre aceite de palma sostenible y el 2011 fue el primer año donde fuimos representados en la mesa redonda sobre soja responsable. La asociación con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) también se encuentra en consonancia con la creación de cadenas globales de alimentación y agricultura más sostenibles. Las excelentes relaciones entre Rabobank Internacional y el WWF se ilustran en su colaboración*



en la industria del salmón en Chile. Tanto Rabobank como WWF tienen una fuerte conexión con el sector de la acuicultura chilena y se comprometen a preservar la biodiversidad marina en la región. Los tiempos son difíciles en este sector, debido, en parte, al virus ISA, una enfermedad grave de los peces. La sostenibilidad es uno de los elementos más importantes en la reconstrucción del sector. Rabobank y WWF han unido sus fuerzas para promover prácticas sostenibles en el sector. Las primeras reuniones con stakeholders se celebraron en 2011. El objetivo de este proyecto es apoyar a los clientes existentes y potenciales de Rabobank mediante el intercambio de conocimientos y mejores prácticas para la sostenibilidad en la acuicultura y la certificación por el Aquaculture Stewardship Council. El proyecto ayuda a las empresas locales a implementar prácticas de negocios más sostenibles y ayuda a Rabobank a ofrecer mejores servicios a los clientes, aumentando el conocimiento del sector y la mejora de la gestión contable.”

(Rabobank, 2012. Página 39)

En lo que respecta a aspectos relacionados con la utilización de energías renovables, destacan las iniciativas del siguiente texto de la memoria 2011 de Rabobank:

**“Financiando energía renovable**

Renewable Energy & Infrastructure Finance (REIF) es la división de proyectos financieros de Rabobank Internacional. Sus servicios principales son el asesoramiento, estructuración y financiación de proyectos de clientes que aplican tecnología probada en los sectores de energías renovables e infraestructuras. El enfoque está en la aplicación de energía eólica, energía solar y biomasa en Europa, EE.UU. y Asia. Proyectos de un valor superior a USD 10 millones se rigen por los Principios de Ecuador. Para vigilar el cumplimiento de estos principios, un consultor técnico independiente realiza una evaluación del impacto social y medioambiental del proyecto. Una clasificación de riesgo (A, B o C) se emite sobre la base de esta evaluación. La cartera de inversiones del REIF no contiene transacciones que han sido clasificadas como A (efecto adverso potencialmente significativo). Varios proyectos tienen una clasificación B (efecto potencialmente adverso limitado). Los otros proyectos tienen una clasificación C (efecto adverso potencialmente mínimo o ningún efecto). En 2011, REIF estuvo involucrado en una serie de proyectos de gran envergadura. En Europa, REIF participó en el Global Tech I, uno de los más grandes y prestigiosos proyectos financiados de parques eólicos marinos en el mundo, en términos de la distancia a la costa, profundidad del agua, estructura multi-contrato y tecnología. La financiación del proyecto abarca la construcción y las fases operativas. El proyecto consiste en la instalación de 80 turbinas eólicas con una capacidad total de 400 MW, suficiente para suministrar energía verde a 445.000 hogares. El parque eólico se construirá en el Mar del Norte, a unos 180 kilómetros al noroeste de Bremerhaven (Alemania) a una profundidad de 40 metros. El proceso de instalación marina está programado para ser terminado en junio de 2013. Rabobank ha experimentado un firme crecimiento en los EE.UU. y Canadá en términos de financiación de proyectos. Proyectos de energía eólica en tierra y de energía solar fueron financiados en estos países. REIF también opera en Asia, donde se financió un proyecto chino de energía eólica terrestre, en colaboración con la Corporación Financiera Internacional (IFC).

*IFC ofrece incentivos para el desarrollo del sector privado en los países en desarrollo y en los países en transición. IFC es una división del Grupo Banco Mundial (GBM)."*

(Rabobank, 2012. Página 39 – 40)

### *Dimensión Social*

Finalmente, la dimensión social, Tabla 4.15, agrupa aquellos aspectos de la gestión relacionados con prácticas laborales y trabajo digno, donde se reúnen aspectos como empleo, relaciones empresa-trabajadores, salud, seguridad y bienestar en el trabajo, formación y educación y diversidad e igualdad de oportunidades; derechos humanos, bajo el que se agrupan temas como las prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación y convenios colectivos, explotación infantil, trabajos forzados, prácticas de seguridad y derechos de los indígenas; sociedad, el cual considera temas como las comunidades locales, la corrupción, política pública, y comportamiento de competencia desleal; y responsabilidad sobre productos y servicios, donde se considera información asociada a salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios, comunicaciones de marketing y cumplimiento normativo.

**Tabla 4.15. Síntesis de resultados de la Dimensión Social del ámbito Desarrollo de la Actividad.**

				Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor
Dimensión social	Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Iniciativas orientadas a mantener estabilidad laboral	3	2	2	3	1	2
			Beneficios sociales para empleados	2	2	3	3	4	2
		Relaciones empresa - trabajador	Iniciativas orientadas a desarrollo de convenios colectivos	2	2	3	3	2	1
			Iniciativas orientadas a participación del trabajador en toma de decisiones	3	2	4	2	2	2
		Salud, seguridad y bienestar en el trabajo	Iniciativas orientadas a cubrir asuntos de salud, seguridad y bienestar de trabajadores	4	3	2	4	2	2

Formación y educación	Iniciativas orientadas a educación de trabajadores	5	4	3	4	2	3
	Iniciativas orientadas a incrementar empleabilidad laboral	3	1	1	2	1	1
	Iniciativas de evaluación del desempeño	0	0	0	0	0	0
Diversidad e igualdad de oportunidades	Iniciativas orientadas a incrementar la diversidad en órganos de gobierno	1	2	1	1	1	2
	Iniciativas orientadas a incrementar diversidad en plantilla de trabajadores	2	3	2	1	2	2

		Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial entre hombres, mujeres, discapacitados, minorías, etc.	0	0	0	0	0	0
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem prácticas laborales y trabajo digno	0	0	0	0	0	0
		<b>TOTAL</b>	25	21	21	23	17	17
Derechos humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento	Iniciativas relacionadas con evitar negociaciones e inversiones con terceras partes relacionadas con abusos a derechos humanos	0	0	0	0	0	0

	Iniciativas orientadas a brindar educación en materia de derechos humanos	0	0	0	0	0	0
No discriminación	Iniciativas orientadas a evitar incidentes de discriminación	0	0	0	0	0	0
Libertad de asociación y convenios colectivos	Iniciativas orientadas a evitar ataques a libertad de asociación y convenios colectivos	0	0	0	0	0	0
	Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes que violen libertad de asociación y convenios colectivos	0	0	0	0	0	0
Explotación infantil	Iniciativas orientadas a evitar el trabajo infantil	0	0	0	0	0	0

	Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con explotación infantil	0	0	0	0	0	0
Trabajos forzados	Iniciativas orientadas a evitar los trabajos forzados y promover el bienestar laboral	0	0	0	0	0	0
	Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con trabajos forzados	0	0	0	0	0	0
Prácticas de seguridad	Políticas adoptadas para evitar incidentes en materia de seguridad laboral	0	0	0	0	0	0
	Iniciativas adoptadas en materia de educación de trabajadores en seguridad laboral	2	2	1	1	2	2

	Derechos de los indígenas	Iniciativas orientadas a evitar conflictos con grupos indígenas	0	0	0	0	0	0
	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem derechos humanos	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Sociedad	Comunidades locales	Iniciativas relacionadas con programas de desarrollo de la comunidad local	7	5	5	7	4	3
		Iniciativas orientadas a evitar impactos negativos en la comunidad local	0	0	0	0	0	0
	Corrupción	Políticas adoptadas en relación con evitar prácticas de corrupción	2	2	2	2	2	2



	Iniciativas orientadas a educación de trabajadores en temas anti-corrupción	0	0	0	0	0	0
	Medidas adoptadas en relación con incidentes de corrupción	0	0	0	0	0	0
Política pública	Iniciativas relacionadas con aportar al desarrollo de políticas públicas	3	3	3	3	2	3
Comportamiento de competencia desleal	Iniciativas relacionadas con evitar comportamientos de competencia desleal	0	0	0	0	0	0
Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones	0	0	0	0	0	0
Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem sociedad	0	0	0	0	0	0

<b>TOTAL</b>			12	10	10	12	8	8
Responsabilidad sobre productos y/o servicios	Salud y seguridad del cliente	Iniciativas relacionadas con evaluación de productos - servicios con el fin de mejorar impactos en salud y seguridad del cliente	4	4	4	4	4	2
	Etiquetado de productos y servicios	Iniciativas adoptadas en relación con la calidad de la información sobre productos y servicios	4	2	3	2	3	2
		Políticas relacionadas con satisfacción del cliente	3	3	4	4	4	2
	Comunicaciones de marketing	Iniciativas relacionadas con el cumplimiento de leyes o adhesión a estándares y códigos relacionados con comunicaciones de marketing	0	0	0	0	0	0

	Iniciativas relacionadas con evitar incidentes relacionados con comunicaciones de marketing	0	0	0	0	0	0	
Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones	0	0	0	0	0	0	
Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem responsabilidad sobre productos y servicios	0	0	0	0	0	0	
	<b>TOTAL</b>	11	9	11	10	11	6	
	<b>TOTAL</b>	50	42	43	46	38	33	
								252

Fuente: Elaboración propia.

Con esto, se sintetiza y asigna un puntaje a las actividades o iniciativas que desarrolla la cooperativa que tienen un impacto en términos sociales. A partir del análisis de la información de su memoria anual obtiene una puntuación de 411 unidades, lo cual la sitúa en la parte superior del primer tramo de puntuación, definido por organizaciones dentro del grupo de valoraciones del tramo 0 – 500 puntos. La tabla X.X sintetiza la valoración total obtenida dentro de cada dimensión del ámbito examinado.

El ítem aspectos de desarrollo involucrados, dentro de la dimensión social, obtiene una puntuación de 50 unidades. En este se identifican iniciativas que se relacionan con el bienestar social, con 14 puntos, la democracia y transparencia, con 12 puntos, el bienestar económico, con 10, y el desarrollo sostenible con 7 puntos. Le siguen, con menor presencia, la educación, autonomía y desarrollo local, con 4, 2, y 1 puntos respectivamente. De los 50 puntos obtenidos dentro del ítem, destacan los 25 puntos provenientes del concepto prácticas laborales y de trabajo digno, donde destacan aspectos como el bienestar social, la democracia y transparencia, y el bienestar económico. Le siguen en relevancia los conceptos asociados a sociedad y responsabilidad sobre productos y servicios, los cuales obtienen 12 y 11 puntos respectivamente. De ambos grupos destacan aspectos como la democracia y transparencia, el bienestar social, bienestar económico y el desarrollo sostenible.

Por su parte, los valores humanos involucrados son, en orden de relevancia, el respeto, con 15 puntos, la dignidad humana, la justicia social, ambas con 9 puntos y la cooperación, con 7. En menor medida se identifica la solidaridad, con 2 puntos. De lo anterior, el puntaje obtenido para el ítem es de 42 unidades. Dentro del ítem destacan los 21 puntos que obtiene la información agrupada dentro del concepto prácticas laborales y de trabajo digno, orientado a analizar actividades e iniciativas que tienen impacto directo en los trabajadores de la cooperativa, y donde destacan valores como el respeto, con 8 puntos, la dignidad humana, con 5, y la cooperación, con 4 puntos. Asimismo, pero con menor valoración, le siguen los conceptos sociedad, el que obtiene 10 puntos, y responsabilidad sobre productos y servicios, con 9 unidades.

En el caso de los *stakeholders* involucrados dentro de la dimensión social del ámbito Desarrollo de la Actividad, en primer lugar aparecen los empleados, con 15 puntos. A continuación se sitúan los propietarios, con 10 puntos, los consumidores y las comunidades, con 6 puntos, los sindicatos, con 4, y finalmente los gobiernos y otras organizaciones, con un punto cada una. Con esto, el puntaje total obtenido para el ítem, dentro de la dimensión social, es de 43 puntos. Del puntaje obtenido, los conceptos específicos en los que se observa una mayor inclusión de stakeholders es el de prácticas laborales y de trabajo digno, el cual obtiene 21 puntos, y donde sobresale la participación de empleados, socios cooperativos, sindicatos y la comunidad local. Le siguen en orden los conceptos asociados a sociedad y a responsabilidad sobre productos y servicios, con 10 y 11 puntos respectivamente.

Las necesidades axiológicas identificadas dentro del texto son la participación, el entendimiento, la protección y la subsistencia, con 12, 11, 10 y 7 puntos. Le siguen, con una relevancia menor la identidad y libertad, con 2 puntos cada una, y el ocio y la creación, con un punto para cada necesidad. El total de puntos obtenidos para el ítem es de 46. Dentro de este ítem, se observa que la mayor aportación a la puntuación es realizada por el concepto asociado a prácticas laborales y trabajo digno, el cual aporta con 23 puntos y donde las necesidades axiológicas que destacan son la participación, con 7 puntos, el entendimiento, con 6, la protección, con 4, y la subsistencia, con 3 puntos. Le siguen en importancia los ítems sociedad y responsabilidad sobre productos y servicios, los cuales contribuyen con 12 y 10 puntos respectivamente.

Por su parte, las necesidades existenciales, con un total de 38 puntos, identifica dentro de la información del informe anual de Rabobank relacionada con los aspectos agrupados en la dimensión social la necesidad de hacer, con 14 puntos, ser, con 11, tener, con 7 puntos, y estar, con 6 unidades. Dentro de este ítem, los conceptos específicos que más aportan al puntaje obtenido se relacionan con las prácticas laborales y de trabajo digno, y la sociedad, con 17 y 11 puntos respectivamente, y donde destacan necesidades asociadas a hacer, lo cual se relaciona con que las iniciativas desarrolladas por la entidad se refieren a brindar las condiciones para llevar a cabo objetivos de los receptores de dichas iniciativas.

Finalmente, el ítem actividades involucradas en la cadena de valor analiza si las iniciativas, en este caso relacionadas con la dimensión social, se encuentran asociadas a los procesos operativos de la cooperativa o si constituyen iniciativas fuera del núcleo de actividades. En este caso, las actividades que si tienen relación con la cadena de valor obtienen un puntaje de 14 unidades. Por su parte, las actividades desarrolladas por la cooperativa que no guardan relación con el núcleo del negocio obtienen 5 puntos. Dado que dentro de la metodología de aplicación propuesta para la matriz de evaluación se plantea que si las actividades desarrolladas por una organización tienen relación con sus actividades principales puntúan el doble que aquellas que no, el total que se obtiene dentro de este ítem es de 33 puntos. En este sentido, la mayor parte de las actividades desarrolladas se relacionan con temas asociados a prácticas laborales y de trabajo digno, bajo los cuales se obtienen 7 puntos para actividades relacionadas con la cadena de valor y 3 para las no relacionadas, totalizando 17 puntos. Le siguen en importancia las iniciativas orientadas hacia la sociedad, donde el puntaje obtenido es de 3 unidades para actividades relacionadas con la cadena de valor y 2 para las que no, totalizando 8 puntos.

Tal como en apartados anteriores, a continuación se entregan algunos ejemplos destacables del texto de la memoria anual analizada, referidos a la dimensión social. Destaca dentro de este ámbito, iniciativas como las relacionadas a mantener estabilidad laboral, como indica el siguiente texto:

*“Rabobank y los sindicatos iniciaron conversaciones sobre la pérdida de unos 400 puestos de trabajo interno en 2012 y 2013. El punto de partida es que los empleados prescindibles han de recibir asistencia para encontrar un nuevo trabajo en Rabobank o en otro lugar. También se*

acordó sobre la carta social del acuerdo de negociación colectiva. Estas medidas adicionales se aplican a las reorganizaciones que tengan un impacto sobre el personal de Rabobank Nederland (con la excepción de Rabobank International) hasta el 1 de enero de 2014. Un centro de movilidad temporal, 'Nieuw Perspectief' (New Perspective), ha sido creado para proporcionar a los empleados prescindibles apoyo consistente y profesional, y asegurar que el mayor número posible de estos empleados encuentren trabajo dentro o fuera del banco.”

(Rabobank, 2012. Página 84)

Dentro de las iniciativas relacionadas con cubrir asuntos de salud, seguridad y bienestar de trabajadores, destacara modo de ejemplo los siguientes extractos del texto:

**“Prevenir es mejor que curar**

En el 2011, la encuesta a empleados fue actualizada para incluir nuevos aspectos como la empresa y la empleabilidad. De esta manera, los estudios se centraron más en las actitudes personales de los empleados que en años anteriores. Además de la presión del trabajo y/o el estrés relacionado con el trabajo, a partir de 2011 también están cubiertos los factores que re energizan e inspiran a los empleados también son considerados. Desde 2010, las sucursales y departamentos han recibido un puntaje de vitalidad que está vinculado a la encuesta de empleados. Se dice que existe vitalidad si los aspectos físico, mental, social, emocional y de inspiración están en equilibrio. El principio fundamental es que los empleados que están llenos de vitalidad son más productivos”

(Rabobank, 2012. Página 84)

**“Disputas y malas prácticas**

El objetivo de los asesores de la comisión de disputas de empleo (EDC) es ayudar a los gerentes y empleados a trabajar juntos, en su propio lugar de trabajo, a resolver sus conflictos siempre que sea posible. En 2011, se produjo un fuerte aumento en el número de casos tratados por la EDC. Un total de 335 casos han sido tratados, 100 más en comparación con el año 2010. Al parecer, dicho aumento se debe en parte a que la existencia de la comisión y de las posibilidades que ofrece ha sido comunicado más ampliamente. Muchos de los casos se relacionan con las perspectivas de futuro (40%) y el rendimiento (20%). Otros casos se relacionan con las condiciones de empleo (17%), reorganizaciones (12%) o las relaciones de trabajo (11%). La forma más común en que se manejaron los conflictos fue por medio de asesoramiento (82%). Un total de 15% de los conflictos involucraron mediación (5% a través del teléfono, y el 10% en las reuniones cara a cara). Se hizo muy poco uso de la posibilidad de una decisión vinculante de la EDC. Sólo 9 disputas (3%) requirieron de dicha participación, y al final sólo tres resultaron en una audiencia y una decisión.

(Rabobank, 2012. Página 85)

Asimismo, resaltar lo siguiente respecto de las iniciativas relacionada con programas de desarrollo de la comunidad local.

**Rabobank Foundation**

*Rabobank Foundation proporciona apoyo a personas desfavorecidas para ayudarlos a alcanzar sus ambiciones, financieras o de otro tipo, con el objeto de promover la participación social y económica. El fondo está formado por las contribuciones de Rabobank locales y se complementa con la de Rabobank Group. En 2011, más de 23 millones de euros fueron otorgados a 176 proyectos en los Países Bajos y otros países. Los proyectos se pueden dividir en apoyo a grupos vulnerables y desfavorecidos en los Países Bajos (aproximadamente el 13% del importe total) y el apoyo a las cooperativas de ahorro y préstamo (aproximadamente el 87% del importe total). En los Países Bajos, el hilo conductor es la inclusión social. Rabobank Fundación quiere ayudar a construir una sociedad en la que todo el mundo pueda participar. Los ejemplos de grupos que reciben apoyo son personas con discapacidad mental o física, personas que sufren de la enfermedad de Alzheimer y personas que no saben leer ni escribir. Rabobank también apoya a Emma at Work, una agencia de colocación no lucrativa para jóvenes con enfermedad crónica o discapacidad física. En 2011, se proporcionó un apoyo total de 3 millones de euros a 43 proyectos en los Países Bajos.*

*Fuera de los Países Bajos, Rabobank Foundation se centra en la inclusión financiera y desarrollo económico. Se utiliza la experiencia de Rabobank Group en las áreas de banca cooperativa y el sector de alimentación y agricultura para ayudar a personas en 25 países en vías de desarrollo, concentrándose en el desarrollo económico. Rabobank Foundation proporciona apoyo en la forma de microfinanzas, donaciones, asesoramiento (asistencia técnica) o garantías, para ayudar a la gente a organizarse en cooperativas. El principio fundamental de las cooperativas es que juntos estamos firmes, y esto también se aplica a Rabobank Foundation.*

*En 2011, la Fundación Rabobank aprobó 133 solicitudes recibidas desde el extranjero, y ha prestado apoyo por un valor de 20 millones de euros. Un ejemplo convincente de la forma en que Rabobank Foundation proporciona apoyo en el extranjero se refiere a la joint venture de Rabobank con Cordaid para la concesión de préstamos a organizaciones de productores en países en desarrollo. Rabo Rural Fund, que se creó para este fin específico en el 2011, cuenta con más de 10 millones de euros en sus manos. El fondo fue creado para las organizaciones y cooperativas del sector agrícola que son demasiado pequeñas para obtener financiación de los bancos comerciales, pero demasiado grandes para obtener micro financiamiento. El fondo reúne la experiencia adquirida tanto por Rabobank y Cordaid en la creación de capacidades en las organizaciones de agricultores con el fin de combatir la pobreza y facilitar el acceso a mercados financieros y exportaciones de los países en vías de desarrollo.*

(Rabobank, 2012. Página 22)

#### **Rabo Development ayuda en la transformación de bancos en países en vías de desarrollo**

*Rabo development apoya a bancos con orientación rural operando en países en vías de desarrollo a transformarse en instituciones financieras profesionales y modernas. De esta forma, Rabobank tiene éxito en proporcionar a millones de clientes en estas partes del mundo el acceso a servicios financieros adecuados, en consonancia con su misión original en los Países Bajos. Como Rabo Development adquiere una participación minoritaria, el banco sigue siendo controlado a nivel local y conserva su autonomía, al mismo tiempo que se beneficia del capital, conocimientos, productos, redes y capacidad de gestión de Rabobank. Para ello, Rabo Development utiliza el conocimiento y la experiencia del personal de Rabobank de todas partes de la organización. Los expertos en áreas como gestión del crédito, gestión del riesgo, desarrollo*

de productos, distribución, TIC, recursos humanos y otras áreas especializadas continuamente ofrecen apoyo a estos bancos asociados.

[...]

Activo rol de Rabo Development en mejorar la sustentabilidad de cadenas de valor

Rabo Development siguió desempeñando su rol activo en la mejora de la sostenibilidad de las cadenas de valor de los alimentos y la agricultura. Capacitaciones fueron organizadas por los bancos asociados en Ruanda, Zambia y Paraguay para mejorar las prácticas de financiamiento agrícola. En Ruanda, fue nombrado un nuevo Jefe de Agricultura, así como también 18 oficiales de préstamos agrarios. En Tanzania, fueron nombrados 8 gerentes de cadenas de valor, así como 15 oficiales de préstamo agrario.

Además de fortalecer la capacidad de crédito agrícola, Rabo Development continuó sus proyectos de creación de capacidades cooperativas en Rwanda (té, arroz, café y leche) y Mozambique (arroz). En Tanzania, la Fundación NMB capacitó a 600 cooperativas y grupos de agricultores que trabajan con anacardos, café, caña de azúcar y té. En Ruanda, un modelo de puntaje de crédito agrario fue desarrollado en un proyecto conjunto entre De Lage Landen y la Universidad Erasmus. Esto ha reducido significativamente los tiempos de espera y contribuye a mejorar la calidad de la cartera crediticia agraria.

Junto a las actividades de sus bancos asociados, Rabo Development continúa trabajando con las cooperativas en el sector del cacao de Costa de Marfil, en un proyecto conjunto con ECOM y la Fundación Rabobank. En Etiopía, el Banco Cooperativo de Oromia fue capacitado en financiación de cooperativas de café (proyecto conjunto con el Fondo Común para Productos Básicos, CABI y la Fundación Rabobank).

Uno de los principales obstáculos en la financiación de la agricultura en África es la falta de garantías. Para hacer frente a esto, todos los bancos asociados africanos firmaron acuerdos de garantía con Rabobank Foundation, relacionados con préstamos a cooperativas agrícolas y emergentes. Esto ha aumentado significativamente el volumen de las actividades de financiamiento agrario, mientras que mantiene el riesgo de no pago bajo control.

Acuerdo final con Banco Cooperativo Sicredi e inyección de capital en Banco Terra

En junio de 2010 se alcanzó un acuerdo por una participación minoritaria en Banco Cooperativo Sicredi SA (Apex) en Brasil. En 2011, la inversión tuvo la aprobación del Banco Central de Brasil y el Presidente de Brasil y dio lugar a un acuerdo final el 20 de mayo de 2011. En el primer semestre de 2011, Rabo Development inyectó capital adicional en el banco mozambiqueño Banco Terra, la única operación totalmente nueva de Rabo Development. Esta inyección de capital está destinada a impulsar el desarrollo comercial y financiero de la entidad.

[...].

(Rabobank, 2012. Página 37)

Por último, en lo que respecta a Responsabilidad de productos y/o servicios, destacar iniciativas relacionadas con la evaluación de productos – servicios con el fin de mejorar impactos en salud y seguridad del cliente.

**“Buenos productos**

Rabobank ha continuado simplificando su gama de productos, incluyendo hipotecas, plataformas de pago, préstamos de consumo y productos de ahorro e inversión. Esto ha hecho que la gama de



productos para los clientes sea más transparente, y también que muchos productos se hayan vuelto más asequibles.

Rabobank presta mucha atención a la simplificación del lenguaje utilizado en la información de sus productos, propuestas y términos y condiciones, por lo que el contenido es claro y fácil de entender para todos los clientes. Por ejemplo, las propuestas hipotecarias fueron reescritas por completo durante el año que se examina. Además, Rabobank ha hecho mejoras en la información y sus textos en el sitio web de forma continua, con el fin de proporcionar a los clientes información clara, completa y precisa.

Rabobank cuenta con un comité de aprobación de productos desde 2004. Durante este año, el sistema de normas aplicadas por el Comité en las revisiones fue revisado y reforzado aún más. El comité comprueba la calidad de los productos y evalúa si la información recibida por los clientes es fácil de entender, equilibrada y completa. También controla si los productos y servicios reflejan las necesidades de los clientes. Rabobank examina los productos ofrecidos periódicamente para determinar si todavía cumplen con los requisitos actuales. No hace falta decir que este proceso también tiene en cuenta las quejas y retroalimentación de los clientes. De esta manera, siempre que Rabobank revisa un producto, la información de este reescrita en neerlandés sencillo

(Rabobank, 2012. Página 19)

### Síntesis de resultados

La síntesis de resultados del ámbito Desarrollo de la actividad es la siguiente (Tabla 4.16). La calificación obtenida por Rabobank es de 411 por lo que se sitúa dentro del tramo de organizaciones normales, al estar su valoración en el tramo 0 – 500 puntos. La Tabla 4.16 sintetiza los resultados obtenidos dentro de las dimensiones que componen el ámbito Desarrollo de la actividad.

**Tabla 4.16. Síntesis de puntajes de las dimensiones del aspecto Desarrollo de la actividad.**

	Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor	
Dimensión económica	11	7	12	12	6	8	
Dimensión medio-ambiental	20	13	21	18	15	16	
Dimensión social	50	42	43	46	38	33	
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>62</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>59</b>	<b>57</b>	<b>411</b>

Fuente: Elaboración propia

Considerando los datos del ámbito, el ítem aspectos de desarrollo humano involucrados obtiene un puntaje de 81 unidades. Este se encuentra determinado fundamentalmente por los aspectos

bienestar social, el cual obtiene 20 puntos, el desarrollo sostenible, con 17 puntos, y el bienestar económico junto con la democracia y transparencia, los cuales obtienen 14 puntos cada uno.

El ítem valores humano involucrados obtienen 62 puntos. Dicha cifra es determinada básicamente por los valores respeto, con 25 puntos, dignidad humana, con 13, cooperación, con 11 puntos y finalmente la justicia social, con 9 unidades. Los *stakeholders* involucrados, siguiente ítem en evaluación, obtiene 76 puntos. De estos, los *stakeholders* con mayor presencia dentro del contenido de la memoria asociado al ámbito desarrollo de la actividad son los empleados, con 23 puntos, propietarios, con 15, comunidades, con 13 unidades y los consumidores, con 11.

El ítem que evalúa las necesidades axiológicas que se desprenden del texto analizado obtiene 76 puntos. Las necesidades que mayor contribuyen a la puntuación son la participación, con 18 puntos, la subsistencia, con 17, la protección, con 15 unidades y finalmente el entendimiento, con 14 puntos. Por su parte, las necesidades existenciales que se desprenden a partir del texto analizado son las de hacer, con 24 puntos, estar, con 13 y las de ser y tener, con 11 unidades cada cual, lo cual suma un total de 59 puntos. De la unión de ambos tipos de necesidades se puede proponer en términos conceptuales los satisfactores de necesidades que son desarrollados a partir de la manera en que son desarrolladas las actividades de Rabobank, Tabla 4.17.

**Tabla 4.17. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Organización.**

		Necesidades Existenciales			
		Ser (Atributos personales o colectivos)	Tener (Instituciones, normas, herramientas)	Hacer (Acciones personales o colectivas)	Estar (Espacios o atmósferas)
Necesidades Axiológicas	Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, dialogar, acordar, opinar	Ámbitos de interacción participativa: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familia.
	Subsistencia	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar	Entorno vital, entorno social
	Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	Sistemas de seguros, ahorros, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derecho, familia, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	Contorno vital, contorno social, morada.

	Entendimiento	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	Literatura, maestros, métodos, políticas educacionales, políticas de comunicación	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia.
--	---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el ítem actividad involucrada en cadena de valor obtiene 57 puntos. De estos, 46 corresponden a actividades que guardan directa relación con procesos propios de las actividades desarrolladas por Rabobank, mientras que 11 puntos corresponden a actividades no asociadas a la cadena de valor.

### 3. Las cooperativas agrarias y su relación con el desarrollo humano: Arla Foods.

#### 3.1. Datos generales de la cooperativa.

Arla Foods es una cooperativa agraria europea, de propietarios daneses, suecos y alemanes, con localización principal en la ciudad de Aarhus, Dinamarca<sup>62</sup>. Fue Fundada en el año 2000 por la fusión de la cooperativa sueca Arla y la danesa MD Foods. Mientras que Arla data de 1915, MD Foods fue creada en 1970. Su actividad es la producción de productos e insumos lácteos, los cuales exporta a todo el mundo, lo cual la convierte en la 9 cooperativa agraria y de industria de alimentos del mundo (ICA-Euricse, 2012). Su gama de productos se centra en leche, yogurt, mantequilla y derivados, insumos de cocina, leche en polvo y bebestibles, los cuales concentra dentro de tres marcas principales: Arla, Lupak y Castello. Los principales datos de la cooperativa se presentan la Tabla 4.18.

**Tabla 4.18. Ficha Básica de Cooperativa Arla Foods, 2011.**

Nombre de la organización	Arla Foods
Tipo de propiedad	Cooperativa agraria
Fecha de creación	2000
Localización principal de la organización	Aarhus, Denmark

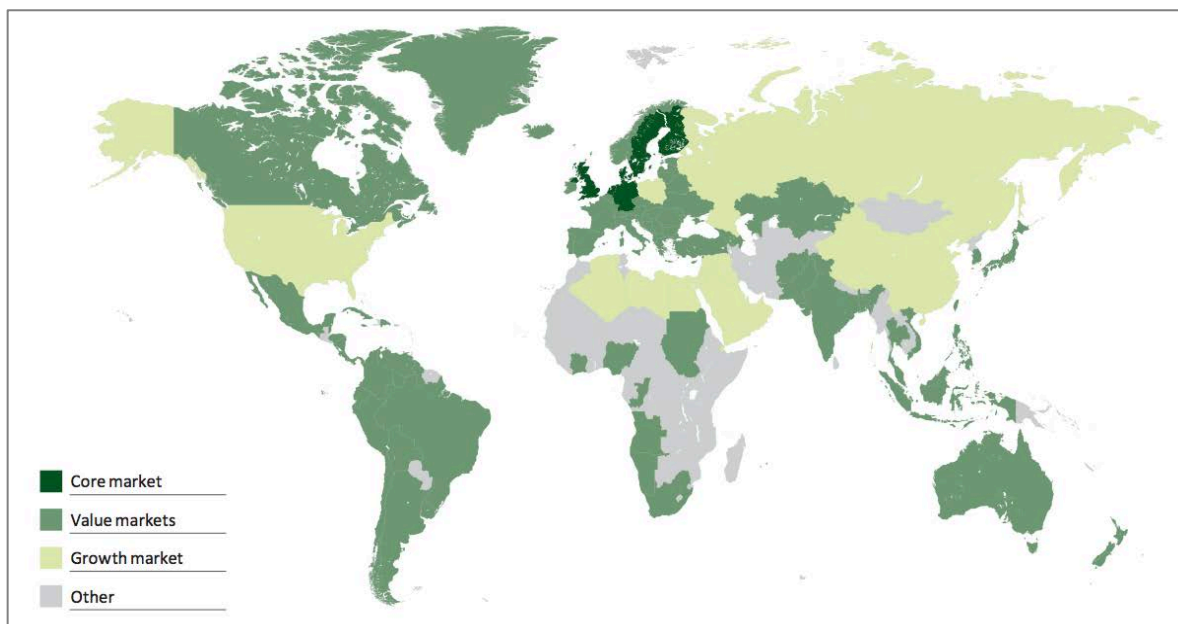
<sup>62</sup> <http://www.arla.com/>

Productos o servicios prestados	Producción de productos lácteos
Clientes objetivo / Segmentos de servicio	Global categories and operations Consumer international Consumer UK Consumer Sweden Consumer Denmark Arla Foods Ingredients  Core markets: Growth markets: Value markets:
Número de países en los que opera	+ 100 países
Número de propietarios / miembros	8.024
Número de trabajadores	17.417
Número de clientes	+ de 250 millones de consumidores
Beneficio neto último año	176,5 millones de euros
Volumen de negocio último año	7.390 millones de euros
Stakeholders considerados	Empleados Propietarios Proveedores Clientes y consumidores Sociedad Medioambiente
Clasificación según sector de actividad	Primario - Secundario
Clasificación según ámbito de actuación	Transnacional
Clasificación según tamaño	Gran empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods (2011)

Sus operaciones se encuentran organizadas con respecto a la región en la cual se encuentran presentes, más un centro corporativo, el cual gestiona los servicios centrales de la entidad. Las zonas de negocio se distribuyen en seis grupos: 1) Categorías y operaciones globales, 2) Consumidores internacional, 3) Consumidores Reino Unido, 4) Consumidores Suecia, 5) Consumidores Dinamarca y 6) Arla Foods ingredientes. De lo anterior, la cooperativa se encuentra presente en más de 100 países, Figura 4.3, de los cuales cuenta con instalaciones de producción en 12 y oficinas de venta en 30.

**Figura 4.3. Países en los que se encuentra presente Arla Foods.**

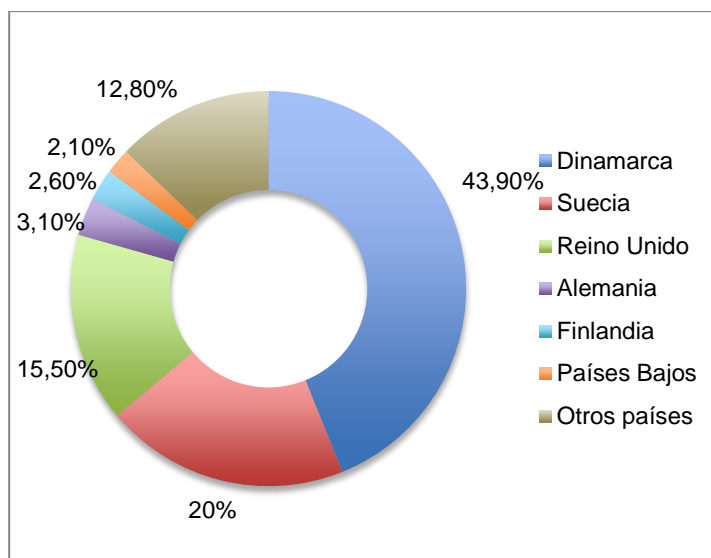


Fuente: Arla Foods (2011)

En la figura 4.19 se observa que para Arla Foods los mercados principales son Suecia, Reino Unido, Dinamarca, Finlandia, Países Bajos y Alemania. En éstos se busca consolidar un fuerte posicionamiento en leche líquida y la gama completa de productos lácteos para el sector de venta al por menor. Por su parte, los mercados de valor lo constituyen Canadá, España, Grecia, Brasil, Noruega y los mercados de exportación, en los cuales el objetivo es la maximización del beneficio y pasar del movimiento por volumen a los productos con valor añadido. Finalmente, los mercados en crecimiento lo conforman Rusia, Polonia, Estados Unidos, China, Medio Oriente y África del Norte, en los cuales el objetivo es la inversión en una plataforma sostenible para posibilitar el crecimiento de la cooperativa.

Respecto de su número de socios, es propiedad de 8.024 productores lácteos – 3.514 de Dinamarca, 3.865 de Suecia y 645 de Alemania – y emplea a 17.417 personas (Arla Foods Annual Report, 2011). La Tabla 4.19 muestra la distribución del empleo de Arla Foods en los países que se encuentra presente.

**Tabla 4.19. Distribución del empleo de Arla Foods, 2011.**



País	Porcentaje
Dinamarca	43,9%
Suecia	20%
Reino Unido	15,5%
Alemania	3,1%
Finlandia	2,6%
Países Bajos	2,1%
Otros países	12,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods Annual Report (2011)

Respecto al número de clientes, posee un mercado estimado de más de 250 millones de consumidores. El volumen de ingresos y beneficio neto del año 2011 fueron de 0,177 y 7,39 millones de euros respectivamente. Asimismo, los *stakeholders* que declara como de interés para la entidad son los clientes y consumidores, empleados, propietarios, proveedores y la sociedad y medioambiente. Finalmente, el sector de actividad al que pertenece es el primario – secundario, su ámbito de actuación es transnacional y su tamaño la clasifica como una gran empresa.

### 3.2. Historia

Arla Foods es una cooperativa que nace el 17 de abril del 2000 de la fusión entre la cooperativa sueca Arla y la danesa MD Foods. Ambas entidades tienen sus raíces en el movimiento cooperativo de finales del siglo XIX. La historia de la cooperativa se remonta a 1881, cuando las primeras lecherías cooperativas se establecieron en Dinamarca y Suecia (Funding Universe, 2013). Los pequeños agricultores lograron reducir las deficiencias estructurales de operar como pequeñas entidades autónomas (COGECA, 2012a), al unir su poder de compra para conseguir precios más convenientes y alcanzar volúmenes de producción convenientes y poner en el mercado una oferta

común de productos. Así, establecer una cooperativa constituyó una especie de seguro para los procesos de negociación de los precios de insumos y productos en el mercado.

En el caso del cooperativismo agrario sueco, la década de 1900 experimentó muchas fusiones de pequeñas empresas lecheras para conformar organizaciones de mayor volumen, de lo cual en 1915 se formó Lantmännens Mjölkförsäljningsförening, luego llamada Mjölkcentralen (MC), organización que después de un proceso de fusiones y adquisiciones paso a ser, en 1974, Mjölkcentralen Arla (Arla, 2007a). En Dinamarca se produce lo contrario, las cooperativas lecheras mantuvieron un tamaño reducido hasta la década de 1960, donde emergió la idea de la creación de una asociación lechera a nivel nacional. De dicha idea nació MD, en 1970, cuyo nombre original fue Mejeriselskabet Danmark, y el cual en 1988 se cambió por MD Foods (Arla, 2007b).

En la década de 1990, ambas cooperativas, MD Foods y Arla, siguen desarrollando procesos de expansión, marcado por la internacionalización de ambas. En 1995 deciden llevar a cabo un acuerdo de cooperación y luego, en 1999, toma forma el plan de fusión de ambas cooperativas propuesto a los socios cooperativos, quienes finalmente aceptan, con lo que MD Foods y Arla anuncian su fusión. Así, el 7 de abril del año 2000 se crea Arla Foods.

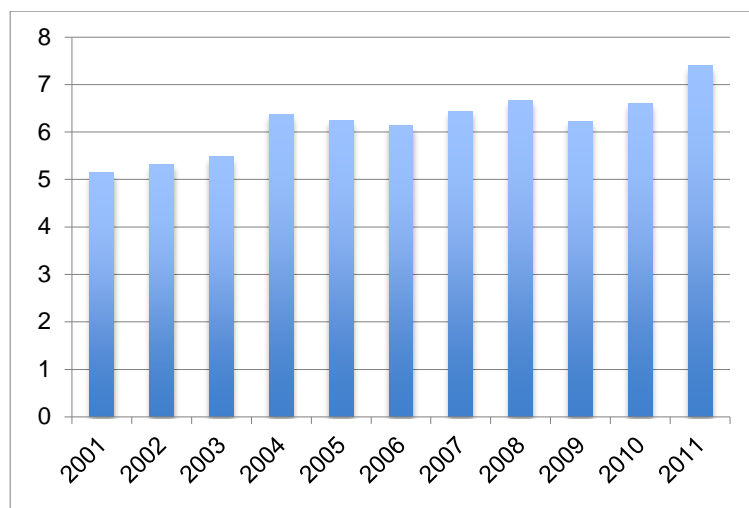
Desde el año 2000 en adelante la cooperativa ha llevado a cabo una serie de fusiones y adquisiciones a nivel mundial. En el año 2010 los propietarios llevaron a cabo un proceso de discusión en el que el tema en cuestión es si continuar bajo una estructura cooperativa o cambiar a otro tipo de sociedad debido a la necesidad de recursos para continuar con el plan de crecimiento. De dicho proceso los socios cooperativos decidieron que Arla Foods debía continuar desarrollando su actividad bajo el modelo de propiedad cooperativa, y que los propios propietarios serían quienes se harían responsables de invertir en el crecimiento de la cooperativa (Arla Foods, 2013).

### **3.3. Principales cifras de negocio**

A continuación se describen las principales cifras de negocio de Arla Foods. En concreto, tal como el en caso de Rabobank Group, se hace referencia a las cifras de ingreso, beneficio neto, activos, patrimonio, empleo y socios, para el periodo 2001 – 2011. Asimismo, se incluye la cifra de emisión de CO<sub>2</sub> para el período 2007 – 2011.

La evolución del ingreso de Arla Foods entre los años 2001 y 2011, Tabla 4.20, muestra la tendencia al alza en la cifra, registrando un aumento de un 44,05%. Una primera etapa de la evolución del dato se encuentra determinada por el periodo de crecimiento 2001 – 2004, luego una leve baja entre el 2004 y 2006, seguida de un alza hasta el año 2008, momento que marca una baja en el ingreso. Finalmente, el período 2009 – 2011 ha estado marcado por el incremento en la cifra de ingresos.

**Tabla 4.20. Evolución del ingreso de Arla Foods. Período 2001 – 2011.**



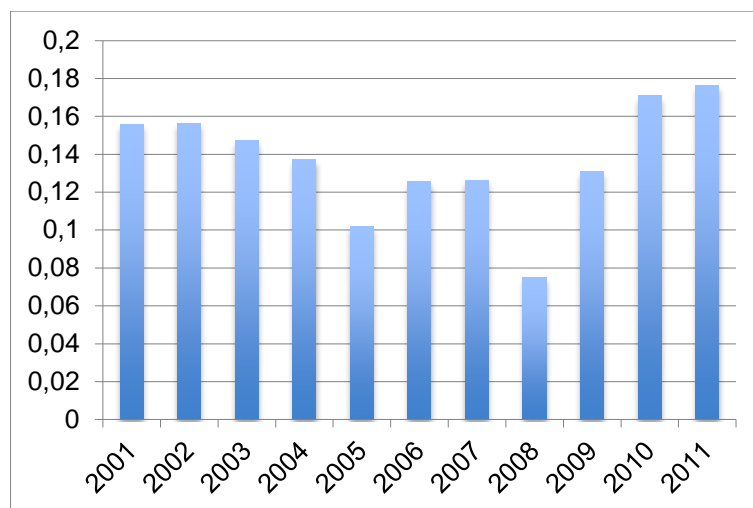
<b>Año</b>	<b>Ingreso (Millones de Euros)</b>
2011	7,39
2010	6,60
2009	6,22
2008	6,66
2007	6,43
2006	6,12
2005	6,24
2004	6,36
2003	5,47
2002	5,31
2001	5,13

Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods Annual Reports de 2001 hasta 2011

Por su parte, el beneficio neto de Arla Foods, Tabla 4.21, se encuentra determinado por una primera etapa de disminución, entre los años 2001 y 2005, en el cual la disminución de la cifra fue de un 34,62%. Luego, el segundo tramo, 2005 – 2007 se encuentra determinado por un leve incremento y mantención de la cifra de beneficio, experimentando en 2008 una drástica caída de un 40,47%. Finalmente, el último tramo, 2008 – 2011, está marcado por una primera etapa de alza del beneficio neto seguida de una estabilización, en la cual se experimenta un crecimiento moderado, siendo el incremento total del período de 136%. Con todo lo anterior, la variación del período 2001 – 2011 es de un 11,86%



**Tabla 4.21. Evolución del beneficio neto de Arla Foods. Período 2001 – 2011.**

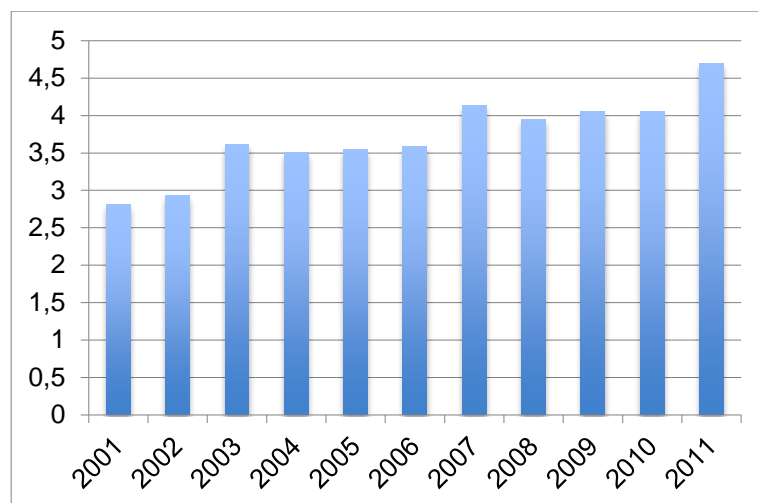


Año	Beneficio neto (Millones de Euros)
2011	0,177
2010	0,171
2009	0,131
2008	0,075
2007	0,126
2006	0,126
2005	0,102
2004	0,137
2003	0,147
2002	0,156
2001	0,156

Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods Annual Reports de 2001 hasta 2011

La evolución de los activos de Arla Foods, Tabla 4.22, muestra un incremento para el período 2001 – 2011 de un 67,34%. Dicho incremento se encuentra definido por períodos de alza en el 2003, 2007 y 2011, mientras que el resto de los años se observa una conducta estable en la cifra.

**Tabla 4.22. Evolución de activos de Arla Foods. Período 2001 – 2011.**

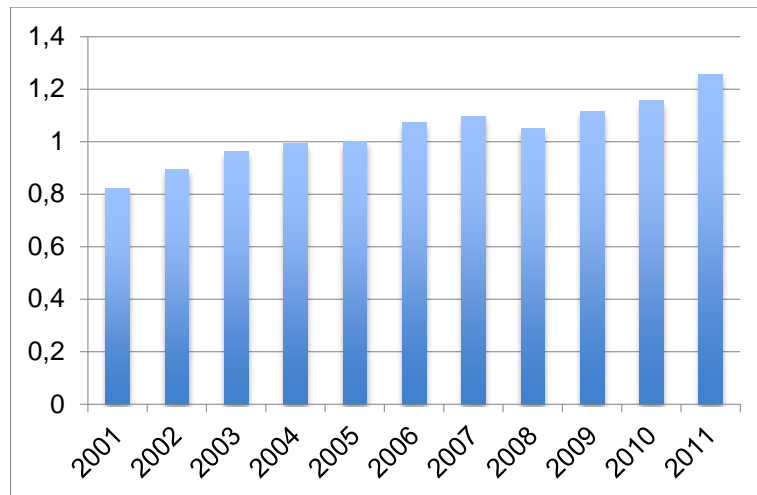


<b>Año</b>	<b>Total de activos (Millones de Euros)</b>
2011	4,699
2010	4,052
2009	4,051
2008	3,942
2007	4,137
2006	3,583
2005	3,546
2004	3,506
2003	3,614
2002	2,926
2001	2,808

Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods Annual Reports de 2001 hasta 2011

Por su parte, la Tabla 4.23 muestra la evolución del patrimonio de Arla Foods para el período comprendido entre los años 2001 y 2011. En este se observa un comportamiento al alza dentro del período 2001 – 2007, seguido de un leve descenso en la cifra en el año 2008, seguido de un crecimiento constante entre el 2008 y 2011. Esto es, el incremento del patrimonio para el período total considerado es de un 52,61%.

**Tabla 4.23. Evolución del patrimonio de Arla Foods. Período 2001 – 2011.**

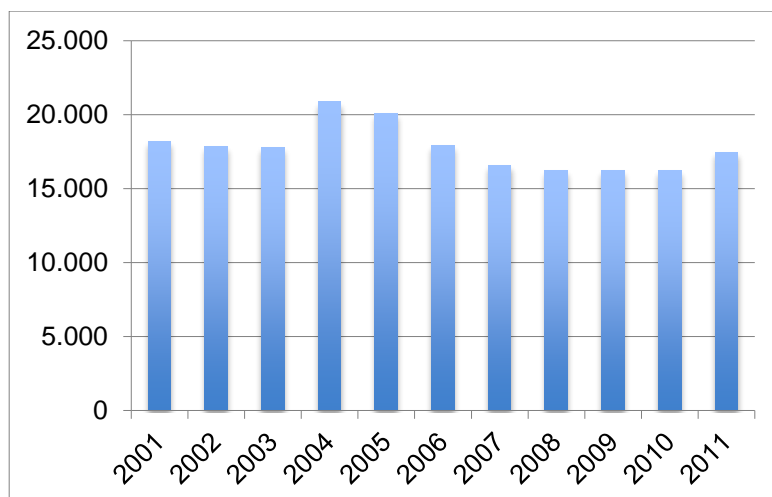


Año	Patrimonio total (Millones de Euros)
2011	1,256
2010	1,155
2009	1,115
2008	1,050
2007	1,097
2006	1,073
2005	1,001
2004	0,991
2003	0,963
2002	0,893
2001	0,823

Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods Annual Reports de 2001 hasta 2011

Las cifras de empleo para el período 2001 – 2011, Tabla 4.24, muestra que en una primera etapa, entre los años 2001 y 2003, este se mantuvo estable, experimentándose luego, en el año 2004, un incremento en el número de puestos de trabajo de un 17,22%. El tramo 2004 – 2008 muestra una disminución constante de los puestos de trabajo, seguido de una estabilización en los años siguientes y un incremento en el año 2011. Es decir, para el período completo considerado la cifra de empleo ha sufrido una disminución de 783 puestos de trabajo, lo que equivale a una baja de un 4,3%

**Tabla 4.24. Evolución del empleo de Arla Foods. Período 2001 – 2011.**

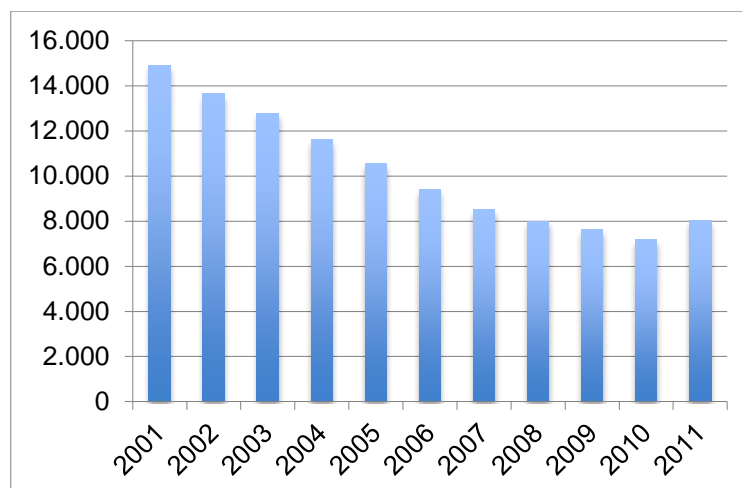


Año	Número de empleados
2011	17.417
2010	16.215
2009	16.231
2008	16.233
2007	16.559
2006	17.933
2005	20.076
2004	20.855
2003	17.791
2002	17.866
2001	18.200

Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods Annual Reports de 2001 hasta 2011

En el caso de la evolución del número de socios pertenecientes a Arla Foods, Tabla 4.25, los datos muestran que, para el período 2001 – 2011, la disminución de estos ha sido constante entre los años 2001 y 2010, período en el que el número de socios cooperativos varió de 14.909 a 7.178. En el año 2011 se experimentó un leve aumento en el número de socios, pasando a 8.024. Esto es, la disminución del número de socios cooperativos entre los años 2001 y 2011 fue de un 46,18%

**Tabla 4.25. Evolución del número de socios de Arla Foods. Período 2001 – 2011.**

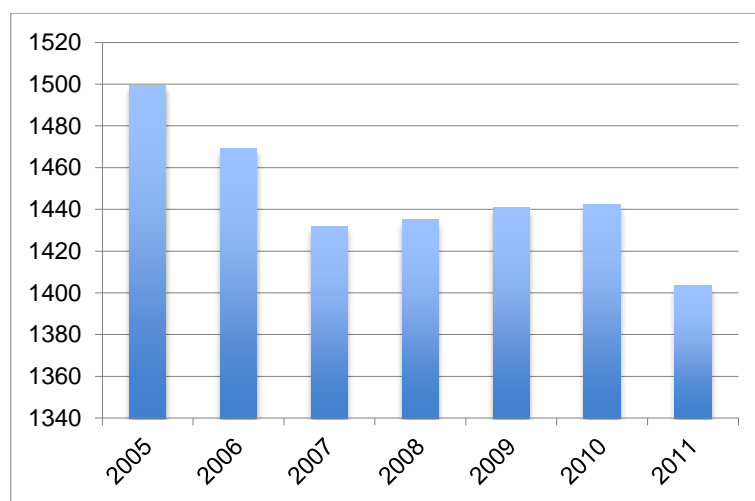


Año	Número de socios
2011	8.024
2010	7.178
2009	7.625
2008	7.996
2007	8.522
2006	9.408
2005	10.557
2004	11.605
2003	12.758
2002	13.642
2001	14.909

Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods Annual Reports de 2001 hasta 2011

Finalmente, la evolución de las emisiones de CO<sub>2</sub> atribuible a Arla Foods, en el período 2005 – 2011, Tabla 4.26, refleja una primera etapa de disminución constante, una segunda etapa de leve incremento del nivel de CO<sub>2</sub>, período 2007 – 2010, el cual puede estar determinado por el período de transición entre las fusiones y adquisiciones experimentadas por la entidad y el cambio a nuevas tecnologías, menos contaminantes, en las instalaciones adquiridas, y finalmente el año 2011 muestra una nueva reducción en el nivel de CO<sub>2</sub>. Con todo esto, el total de CO<sub>2</sub> se redujo en el período considerado en un 6,84%.

**Tabla 4.26. Evolución de la emisión de CO<sub>2</sub> atribuible al negocio de Arla Foods. Período 2005 – 2011 (x ton CO<sub>2</sub>)**



Año	Cantidad de CO <sub>2</sub>
2011	1404
2010	1443
2009	1441
2008	1435
2007	1432
2006	1469
2005	1500

Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods Annual Reports de 2001 hasta 2011

### **3.4. La aportación de Arla Foods al Desarrollo Humano.**

A continuación se presentan los resultados del análisis realizado al contenido del informe anual y el informe de responsabilidad social corporativa del año 2011 de Arla Foods, aplicando para este fin la matriz simplificada de análisis de la contribución al desarrollo humano. En primer lugar se describen los resultados obtenidos para el ámbito La Organización, para luego presentar los resultados del ámbito La Actividad y finalmente, lo obtenido dentro del ámbito Desarrollo de la Actividad.

#### **3.4.1. Ámbito: La Organización**

Los resultados de la aplicación de la matriz simplificada dentro de este ámbito, para sus dimensiones estratégica, organizacional y estructural, se presentan en la Tabla 4.27. La puntuación total obtenida para este ámbito es de 186 unidades, de un máximo posible de 490.

**Tabla 4.27. Síntesis de resultados para el ámbito La Organización**

			Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	<i>Stakeholders</i> involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales involucradas	
Dimensión estratégica	Fundamento de creación		5	1	1	4	3	
	Misión		3	1	2	1	1	
	Visión		1	0	1	1	1	
	Valores, principios organizacionales y código de conducta		6	5	8	6	4	
	Objetivos estratégicos		5	2	5	5	4	
	Carta del máximo responsable		3	2	2	2	2	
	Política de compromiso con comunidad y medioambiente (política de RSC)		5	3	7	4	4	
<b>TOTAL</b>			28	14	26	23	19	110
Dimensión organizacional	Gobierno	Estructura de propiedad	2	1	1	3	2	
		Estructuras de toma de decisiones	2	2	2	1	2	
	Relaciones internas y con el entorno	Relaciones con otras organizaciones	5	4	7	4	2	
		Política de formación de miembros y/o trabajadores	0	0	0	0	0	
		Política de identificación y dialogo con <i>stakeholders</i>	3	3	7	3	1	

		Mecanismos de comunicación interna	3	2	2	1	2	
		<b>TOTAL</b>	15	12	19	12	9	67
Dimensión estructural		Estructura organizacional	2	1	2	2	2	
		<b>TOTAL</b>	2	1	2	2	2	9
			45	27	47	37	30	<b>186</b>

Fuente: Elaboración propia



### *Dimensión estratégica*

Dentro de la dimensión estratégica del ámbito La organización Arla Foods obtuvo una puntuación de 110 unidades sobre un máximo de 245. En esta dimensión se ha analizado la información de los documentos seleccionados relacionada con su fundamento de creación, misión, visión; valores, principios organizacionales y código de conducta; objetivos estratégicos; carta del máximo responsable y, finalmente, la política de compromiso con la comunidad y el medioambiente, o política de RSC.

Dentro de esta dimensión, los aspectos de desarrollo humano involucrados se relacionan, en orden de relevancia, con el bienestar económico, el bienestar social, el desarrollo sostenible, la democracia y transparencia y el desarrollo local, con lo cual se obtiene una valoración de 28 unidades de un máximo de 49. En este sentido, los puntos que asignan mayor puntuación al ítem son el bienestar económico, con 7 unidades y el bienestar social, desarrollo sostenible y democracia y transparencia, con 5 unidades cada uno. Asimismo, los conceptos que más contribuyen a la valoración obtenida son los valores, principios organizacionales y código de conducta, el fundamento de creación, los objetivos estratégicos y la política de compromiso con la comunidad.

En el caso de los valores humanos identificados, donde se obtiene una puntuación de 14 unidades sobre un máximo de 35, dichos aspectos se relacionan fundamentalmente con la cooperación y el respeto a las personas o el medioambiente, los cuales contribuyen con 5 puntos cada uno al total. Asimismo, la justicia social, solidaridad y dignidad humana obtienen 2, 1 y 1 punto respectivamente. Así también, los conceptos que más contribuyen a la puntuación son los valores, principios organizacionales y código de conducta y la política de compromiso con comunidad y medioambiente.

Los *stakeholders* a los que se hace mención dentro del contenido de las memorias relacionados con los conceptos revisados dentro de este aspecto, *stakeholders* involucrados, otorgan 26 puntos de un máximo de 70. En este sentido, los *stakeholders* con mayor nivel de presencia en el texto son los propietarios, con 6 puntos; los proveedores, consumidores y comunidades, con 4 unidades cada uno; y los empleados, con 3 puntos. Los conceptos que mayor presencia de *stakeholders* hacen referencia son los valores, principios organizacionales y código de conducta, la política de compromiso con comunidad y medioambiente y los objetivos estratégicos.

En el caso de las necesidades axiológicas identificadas dentro del contenido revisado, los con mayor relevancia son la subsistencia, con 6 puntos, la protección, con 5, y la participación, con 5 puntos también. Asimismo, los conceptos con mayor relevancia en términos de necesidades axiológicas identificadas son, en orden de importancia, los valores, principios organizacionales y código de conducta, los objetivos estratégicos, el fundamento de creación y la política de compromiso con la comunidad y medioambiente. De lo anterior, la puntuación obtenida dentro del ítem es de 23 puntos sobre un máximo de 63 unidades.

Finalmente, el ítem necesidades existenciales identificadas obtiene una puntuación de 19 unidades sobre un máximo de 28. Las necesidades a las que se hace mayor referencia dentro del contenido analizado son tener, con 6 unidades, hacer, con 5, y finalmente ser y estar, con 4 puntos cada una. En este sentido, los conceptos considerados que mayor aportación hacen a la puntuación obtenidos son los valores, principios organizacionales y código de conducta, los objetivos estratégicos y la política de compromiso con la comunidad y el medioambiente, con 4 puntos cada uno.

A continuación se destacan ejemplos extraídos de los documentos utilizados para llevar a cabo el análisis efectuado. Con esto, en el caso de la dimensión estratégica, destacan los siguientes aspectos. En primer lugar, se señalan pasajes del texto relacionados con los valores, principios organizacionales y código de conducta:

***Creando incentivos para extender ambiciones.***

*El Código de Conducta de Arla Foods establece claramente que Arla deberá ofrecer un entorno de trabajo seguro y beneficioso para todos sus colegas. Con 17.400 empleados en 30 países, este es un serio compromiso que significa que Arla debe continuamente desarrollar, implementar y probar rigurosamente las prácticas y procedimientos de seguridad.*

*En Arla, todo el mundo se esfuerza por mejorar continuamente la organización y reforzar la cultura empresarial. El carácter de la compañía, "Nuestro carácter", se resume en los conceptos de liderar, percibir y crear. Operando en un rango de países y entornos culturales, Arla necesita asegurar que los objetivos y estrategias comunes son entendidos y perseguidos en todos los contextos. Arla cree que si todos los colegas tienen condiciones de servicio justas y están comprometidos con sus trabajos entonces el fundamento será desempeñar y disfrutar su trabajo diario.*

*El habilitador.*

*La estrategia de recursos humanos de Arla está estrechamente integrada en la estrategia general del negocio – Arla es una cooperativa de agricultores, guiada por la visión de pagar el precio más alto posible por la leche. Arla tiene grandes ambiciones y el objetivo principal de la función de recursos humanos es ayudar a la compañía a realizar sus planes y estrategias de crecimiento. Para crear una organización sostenible que entregue – tanto ahora como en el futuro - Arla trabaja con una serie de iniciativas, las cuales, para el 2011, pueden ser agrupadas en tres áreas de enfoque principales:*

*Enfoque: Liderazgo.*

*Arla quiere tener a los mejores líderes de la industria. Arla esta por lo tanto, construyendo una fuerte cultura de liderazgo, basada en Nuestro carácter y respaldada por valores de liderazgo de la compañía: visualizar, realizar, entregar. Esto significa que los líderes de Arla deben tener ambiciones para sí mismos, para su equipo y para Arla en general, integrándose a sus colegas y socios de negocios para cumplir con los objetivos y metas.*

*[...]*

*Enfoque: Una organización flexible y eficiente.*

*Considerando que el cambio en la industria láctea continua acelerándose, Arla necesita asegurarse de que tiene una organización flexible y de rápido movimiento, lista para adaptarse y*

tener éxito en las nuevas condiciones. Esto requiere una estructura organizativa sencilla y transparente – una que sea fácil de entender desde puntos de vista internos y externos.

[...]

Enfoque: Diversidad e inclusión.

En 2011, Arla puso en marcha la estrategia de diversidad e inclusión global, con el objetivo de trabajar con la inclusión y la diversidad como imperativos de negocio. Arla ve la diversidad como una fuente de potencial y una palanca para cumplir con la estrategia corporativa. Incrementando la diversidad de nuestra fuerza de trabajo Arla cree que los equipos están en mejores condiciones desempeñar y generar soluciones innovadoras e ideas creativas. [...].

(Arla Foods, 2011. Página 38 – 39)

Ahora, con respecto a contenidos de la memoria relacionados con política de compromiso con comunidad y medioambiente, se consideran relevantes los siguientes:

“Salud.

La misión de Arla es proveer a consumidores modernos productos lácteos naturales que crean inspiración, confianza y bienestar. Arla está comprometida a ser tan transparente como sea posible sobre el contenido nutricional de nuestros productos [...] Arla toma en serio las preocupaciones de los clientes y contribuye al debate público mediante inversiones en investigación nutricional.

Proveedores.

Arla adquiere productos y servicios en todo el mundo. El departamento de abastecimiento global de Arla fue, en 2011, responsable del 69 por ciento del total del presupuesto de adquisiciones. Durante el año, el departamento realizó una revisión entre las empresas de todos los proveedores. Los designados “proveedores preferidos” de Arla han firmado el código de conducta para proveedores de Arla, que establece las responsabilidades éticas, sociales y ambientales. El objetivos de Arla es alcanzar el visto bueno del 100 por ciento de los proveedores preferidos.

[...]

Seguridad de alimentos.

La seguridad alimentaria es una prioridad en Arla. Colegas están complacidos de notar que los consumidores muestran un creciente interés en asuntos relacionados con seguridad de alimentos, y ejercer presión en la industria para mejorar aún más las herramientas de análisis y evaluación de riesgos. En 2011, Arla ha desarrollado varios métodos de análisis nuevos. Al 31 de diciembre de 2011, 51 de nuestras 70 instalaciones han sido certificadas en seguridad alimentaria según la norma ISO 22000.

Competencia.

En 2011, Arla continuó creciendo, mediante varias adquisiciones y fusiones, estratégicamente importantes, dentro de sus mercados principales. Como líder del mercado, Arla está continuamente comprometida con la ley de competencia. En 2011, tanto las autoridades suecas y alemanas investigaron las operaciones de Arla en relación con los procesos de fusiones y adquisiciones. Naturalmente, Arla trabajó duro para cumplir siempre con la normativa vigente en todos los mercados donde la compañía está presente. Y Arla hace todo lo posible por cooperar con las autoridades.

Estrategia medioambiental 2020.

A lo largo de los años, la responsabilidad empresarial en las grandes empresas se ha profundizado y ha cambiado de enfoque. El incremento en el conocimiento ha conducido a nuevas ideas, cambiando las expectativas de qué incluye la responsabilidad corporativa y que tan lejos se extiende. Como una compañía con sus raíces en el ambiente natural, Arla está decidida a estar a la vanguardia de este desarrollo.

[...]

En 2011, Arla lanzó su estrategia ambiental 2020, que afirma la responsabilidad de la compañía a través del ciclo de vida completo de los productos de Arla. La nueva estrategia 2020 establece objetivos amplios y claros que cubren cuatro áreas de enfoque. Integrado al lema “Cerca de la naturaleza” y nuestro carácter corporativo, las palabras clave de la estrategia son el enfoque de ciclo de vida, enfoque en las granjas, incremento en la eficiencia, incremento en la transparencia y participación de stakeholders.”

(Arla Foods, 2011. Página 36 – 37)

“Cero basura

Arla ha trabajado durante mucho tiempo para reducir la cantidad de comida que se desecha, tanto por la compañía y por los consumidores. Con el concepto de cero basura, Arla trabaja para tratar la basura como un recurso, para ser reutilizado o reciclado.

[...]

Agua y Energía

Arla se esfuerza por reducir el consumo de energía y agua de la compañía y pasar de los combustibles fósiles a las energías renovables. Nuestro objetivo es una reducción anual del 3 por ciento de agua y gasto de energía por año. La mitad de nuestro consumo de energía provendrá de fuentes renovables para el año 2020.

[...]

Agricultura sostenible

Arla quiere abastecerse de leche de granjas que son administradas de manera sostenible. En 2011, iniciamos una estrategia con los agricultores de Arla, con el objetivo de desarrollar e implementar un estándar para la producción lechera sostenible. Consumer UK ha sido el primer grupo de negocio en implementar la estrategia. La nueva estrategia establece el 2020 como meta para la totalidad de las fuentes de leche de Arla.

[...]

Emisión de gases de efecto invernadero.

Arla quiere reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en toda su cadena de suministro – desde la vaca hasta el consumidor. Con el lanzamiento de la nueva estrategia, la estrategia climática de Arla ha sido integrada en la estrategia medioambiental. El objetivo de Arla es reducir las emisiones de CO2 en un 25 por ciento en la producción, el transporte y el embalaje antes del 2020 (a partir de los niveles de 2005)

(Arla Foods, 2011. Página 37)

La dimensión organizacional hace referencia a la estructura de gobierno, donde se incluyen conceptos relacionados con la estructura de propiedad y de toma de decisiones; y las relaciones internas y con el entorno, donde los puntos abordados son las relaciones con otras organizaciones, la política de formación de miembros y/o trabajadores, la política de identificación y diálogo con *stakeholders* y los mecanismos de comunicación interna. En esta dimensión, en el caso de Arla Foods, el puntaje obtenido es de 67 unidades de un máximo de 210.

Los aspectos de desarrollo humano a los que hace referencia el contenido de las memorias analizadas, y que guardan relación con la dimensión organizacional del ámbito La Organización, son, en orden de relevancia, a la democracia y transparencia, con 5 puntos, y con el mismo valor, 3 unidades, al bienestar social, bienestar económico y desarrollo sostenible. Asimismo, los conceptos que mayor aportan al puntaje obtenido para este ítem son las relaciones con otras organizaciones, la política de identificación y diálogo con *stakeholders* y los mecanismos de comunicación interna. Así la valoración final es de 15 unidades, de un máximo de 42 unidades.

Por su parte, los valores humanos involucrados que se identifican dentro de la dimensión organizacional otorgan una puntuación de 12 unidades, de un máximo de 30. Los puntos con mayor relevancia son la cooperación y el respeto, con 5 y 4 puntos respectivamente. Asimismo, los conceptos incluidos dentro de la dimensión organizacional que más contribuyen a la puntuación son las relaciones con otras organizaciones y la política de identificación y dialogo con *stakeholders*.

Los *stakeholders* involucrados que se identifican dentro del contenido del texto de las memorias clasificado dentro de la presente dimensión obtiene un puntaje de 19 unidades, de un máximo de 60. Con esto, los *stakeholders* con mayor relevancia dentro de dicho contenido son los propietarios, con 5 puntos y los empleados, con 4 puntos. Asimismo, con menor presencia se ubican proveedores, consumidores, comunidades y otras organizaciones, con 2 puntos cada uno, y los gobiernos y grupos políticos, con un punto cada cual. Los conceptos con mayor mención de *stakeholders* involucrados son las relaciones con otras organizaciones y la política de identificación y dialogo con *stakeholders*.

Respecto del ítem necesidades axiológicas involucradas, se identifica que Arla Foods da énfasis en su discurso a la participación, con 5 puntos, a la protección y el entendimiento, con 3 puntos cada uno, y a la subsistencia, con un punto. Asimismo, los conceptos que mayor aportan dentro de dicho discurso son las relaciones con otras organizaciones, la estructura de propiedad y la política de identificación y diálogo con *stakeholders*. Así, el ítem obtiene un total de 12 puntos, de un máximo de 54 unidades.

Por su parte, la identificación de necesidades existenciales dentro del discurso asociado a la dimensión organizacional supone una valoración de 9 unidades sobre un total de 24 unidades. De lo anterior, el contenido del discurso hace referencia a la necesidad de hacer, con 5 puntos, de ser, con 3 puntos y de tener, con un punto. Asimismo, destacan en aportación a la puntuación obtenida la

estructura de propiedad, la estructura de toma de decisiones, las relaciones con otras organizaciones y los mecanismos de comunicación interna.

Considerando la descripción anterior, a continuación se muestran las principales declaraciones donde se han identificado los elementos anteriores del texto de las memorias de Arla Foods revisadas. En este sentido, destacan dentro de la dimensión estructural destaca el parte de contenidos clasificado dentro del concepto estructuras de toma de decisión, como los que se citan de ejemplo a continuación:

Gobierno corporativo

*En Arla, el gobierno corporativo es evaluado por el nivel y calidad de las relaciones entre propietarios, directivos y compañeros de trabajo. Dentro de procesos y estructuras de gestión bien establecidos, Arla mantiene protocolos claros para el gobierno de la compañía.*

*El consejo de directores establece la dirección estratégica de la compañía, y es responsable de las decisiones relativas a (entre otras):*

- Estrategias de largo plazo
- Grandes inversiones
- Fusiones y adquisiciones
- Planificación de la sucesión y reclutamiento de la alta dirección

*Control se refiere a todos los actos necesarios para el seguimiento del desempeño de la administración y las decisiones estratégicas tomadas. Las relaciones entre los órganos de gobierno se refiere a la interacción entre los propietarios, el consejo de representantes y de la junta directiva y la gerencia.*

*En todos los niveles de la estructura de gobierno corporativo de Arla, los roles, requerimientos, responsabilidades, mandatos y expectativas de cada cuerpo están claramente definidos.*

Cuerpos de gobierno

*El consejo de representantes es el más alto órgano de decisión en Arla, incluyendo a 85 agricultores comisionados elegidos de Dinamarca, 60 de Suecia, 5 de Alemania y 10 elegidos por y entre los compañeros de trabajo daneses y suecos. El consejo de representantes designa al consejo de directores*

*El consejo de directores de Arla (el consejo) es el cuerpo ejecutivo más alto de Arla, responsable de las estrategias primordiales de la organización, asegurando que Arla se gestiona en el mejor interés de nuestros propietarios. El consejo tiene 20 miembros – de los cuales 4 son representantes de los trabajadores – que se reunieron 8 veces en 2011.*

(Arla Foods, 2012. Página 28)

Asimismo, el siguiente ejemplo hace referencia a la estructura de propiedad de Arla Foods.

***Una compañía de democracia cooperativa.***

*Arla es la cooperación de agricultores en forma democrática, poseída y gobernada por 8.000 productores de leche en Dinamarca, Suecia y Alemania. El objetivo principal de Arla es crear valor para los propietarios, ofreciendo productos lácteos naturales que cumplan las demandas de consumidores, ahora y en el futuro. Arla cree que el modelo de negocio cooperativo entrega los*

*mayores beneficios a los intereses económicos de los propietarios y a nuestro gobierno corporativo.*

*Agricultores en cooperación.*

*Todos los propietarios cooperativos de Arla tienen voz y voto en el gobierno de la organización.*

*Cada dos años, los dueños cooperativos nombran candidatos para servir como custodios de los órganos de gobierno de Arla: los consejos de distrito y la junta de representantes.*

(Arla Foods, 2012. Página 28)

Así también, se presentan ejemplos relacionados con la política de identificación y dialogo con stakeholders.

*Dialogo*

*Basamos nuestras comunicaciones sobre cuestiones nutricionales en la franqueza, el diálogo y la cooperación con las autoridades, expertos, asesores de información sobre la salud y grupos de consumidores.*

(Arla Foods, 2010b. Página 13)

*Consumidores y clientes*

*Contamos con procedimientos eficientes para tramitar las reclamaciones de los consumidores y clientes, con el fin de resolver controversias en un plazo de tiempo razonable y de forma fiable.*

*Ofrecemos información relevante sobre los productos para que los consumidores puedan decidir con fundamento sobre ellos.*

*Contamos con procedimientos eficientes para garantizar el respeto y la protección de la información y los datos personales de los consumidores.*

*Facilitamos a nuestros clientes información relevante y suficiente sobre nuestra empresa y nuestros productos.*

(Arla Foods, 2010b. Página 23)

*Dimensión estructural*

Dentro de la dimensión estructural se analiza, en el caso de la matriz simplificada, la información de las memorias relacionada con la estructura organizacional de Arla Foods. La puntuación obtenida dentro de esta dimensión es de 9 unidades de un máximo de 35.

Los aspectos de desarrollo humano involucrados que destacan dentro del texto dentro de esta dimensión hacen referencia fundamentalmente al bienestar económico y la democracia y transparencia, con un punto cada cual. Esto es, la estructura organizacional se encuentra planteada básicamente para dar cumplimiento a objetivos relacionados con ambos aspectos de desarrollo humano. Considerando esto, la valoración obtenida es de dos unidades sobre un máximo de 7 puntos.

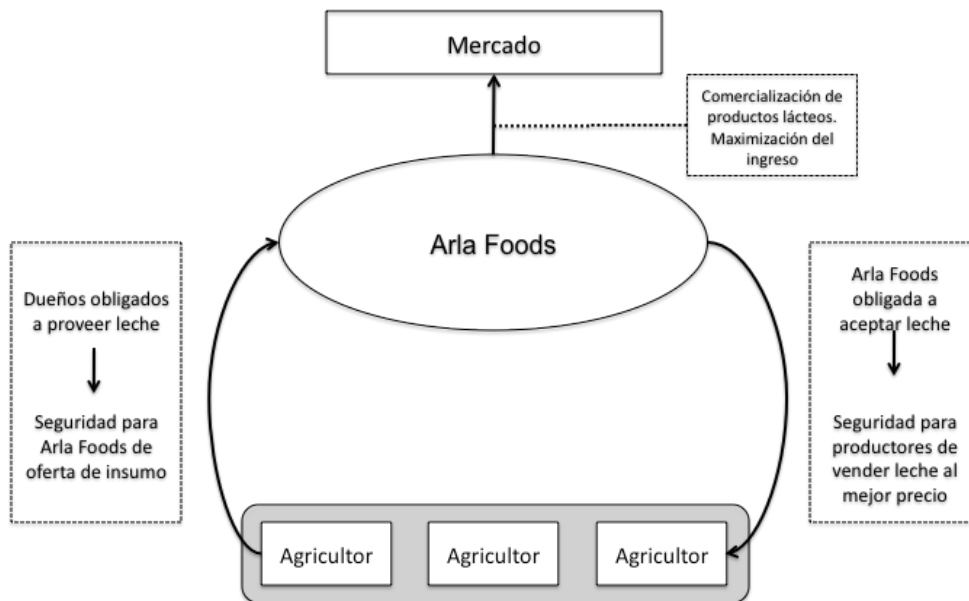
En el caso de los valores humanos involucrados, la puntuación obtenida es de 1 unidad, de un máximo de 5. Con esto, el valor que destaca dentro del texto revisado es la cooperación, lo cual guarda relación con la forma en que se estructura la toma de decisiones dentro de la organización.

Los *stakeholders* involucrados dentro de esta dimensión, a partir del texto de las memorias anuales que corresponde a esta dimensión, indica como resultado que se da énfasis a propietarios y consumidores. Esto se relaciona fundamentalmente con que la división de la organización por zonas geográficas apunta fundamentalmente a temas de eficiencia en cuanto a funcionamiento basado en cercanía a consumidores objetivo, y respecto de los propietarios, la cuestión se asocia a que se da importancia dentro de la estructura organizacional al rol que juegan los propietarios al ser proveedores de materia prima dentro de la cadena de valor. Con esto, la valoración obtenida dentro de este ítem es de 2 unidades, de un máximo de 10 puntos.

En el caso de las necesidades axiológicas identificadas dentro del contenido de las memorias, se detecta que el discurso se encuentra fundamentalmente orientado a la protección y participación, de lo cual se obtiene un puntaje de 2 unidades sobre un máximo de 9. Es decir, se observa que el modelo cooperativo se dirige fundamentalmente a conformar una instancia de participación igualitaria de socios, y en el caso de la necesidad de protección, en el caso de las organizaciones económicas planteadas bajo un esquema cooperativo, actúan como un mecanismo de protección, en el cual se puede asegurar niveles de empleo, de suministro de un servicio o bien o, particularmente en el caso las cooperativas agrarias, asegurar el precio de bienes e insumos. Tal es el caso de Arla Foods, donde la cooperativa actúa como un seguro para sus socios, en cuanto a garantizar la obtención del precio máximo posible en la entrega de la producción de leche de cada socio. La Figura 4.4 representa la dinámica de aseguramiento que se lleva a cabo entre una cooperativa agraria, en este caso Arla Foods, y sus socios cooperativos. En este sentido, cabe destacar que los miembros no son solo dueños, sino también proveedores, lo cual supone un enfoque de organización de largo plazo y de solidaridad mutua, las cuales son las fortalezas del enfoque cooperativo (Arla Foods, 2013).



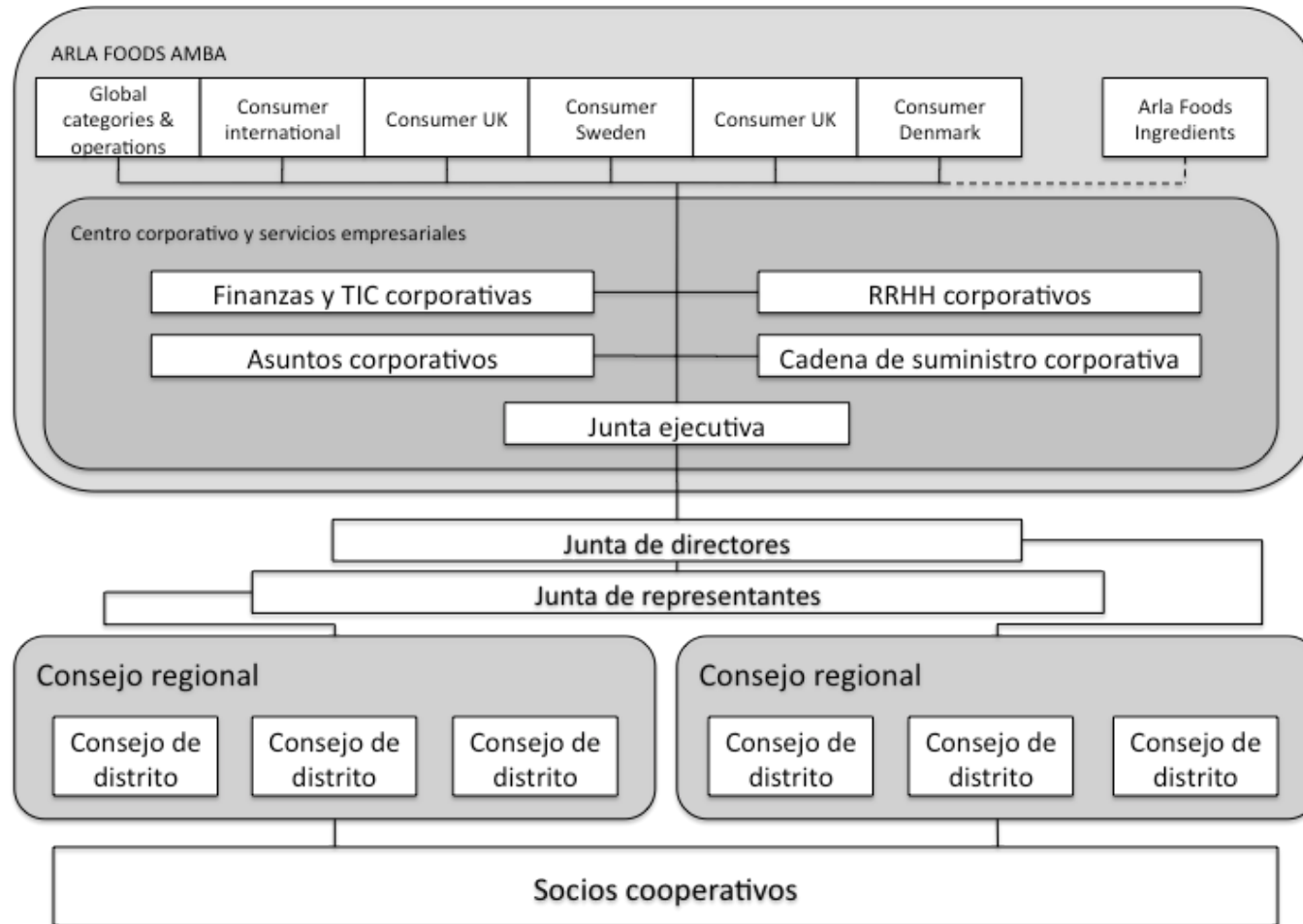
**Figura 4.4. Dinámica de la relación entre Arla Foods y sus socios cooperativos.**



Fuente: Elaboración propia y Arla Foods (2013)

Considerando todo lo anterior, la estructura organizacional de Arla Foods se muestra en la Figura 4.5. En esta se puede comprender la forma en que los socios cooperativos participan democráticamente en la gestión de la organización, configurando un modelo de propiedad y gestión en el cual las decisiones son tomadas por los propios usuarios de una actividad cooperativizada, la fabricación de productos lácteos, lo que para este caso se manifiesta en la reunión de los propietarios y proveedores de materias primas dentro de un mismo grupo de personas.

**Figura 4.5 Estructura organizacional de Arla Foods.**



Fuente: Elaboración propia a partir de Arla Foods (2012)

La figura anterior permite comprender como se estructura una organización donde las decisiones son tomadas bajo un enfoque democrático por socios cooperativos que al mismo tiempo son proveedores de materias primas, lo cual incide en la intención de que la organización se mantenga en el largo plazo, ya que constituye la instancia que permite que agricultores lácteos puedan seguir desarrollando su actividad. Es decir, las decisiones de la cooperativa emergen desde la base, los socios cooperativos, lo cual asegura que los objetivos planteados para la organización se encuentren en coherencia con los intereses de dichos socios y que sean supervisados por una figura central de control.

Esto permite observar una de las principales diferencias de una cooperativa agraria respecto de una empresa agraria tradicional, en cuanto a que en el último caso, al ser el accionista el que se lleva la maximización del valor, el proveedor se encontrará en desprotección al obtener un precio de su producto que tiende a la baja. Junto con eso, el enfoque maximizador de la inversión incentiva a la deslocalización de las empresas, lo cual va en directo disminución de la mantención de la actividad económica en el medio rural, lo cual repercute en su desarrollo. Finalmente, el enfoque cooperativo permite asegurar la trazabilidad de productos, al estar integradas verticalmente todas las instancias de fabricación de los productos.

Con esto, algunos de los ejemplos considerables del texto de los documentos utilizando en el análisis llevado a cabo para el caso de la estructura organizacional son los siguientes.

*Arla es una compañía en crecimiento, que opera en un entorno dinámico. Para alcanzar las metas y estrategias, Arla evalúa continuamente la estructura organizativa, asegurando la capacidad de hacer frente a los retos y tomar ventaja de las oportunidades.*

*La estructura de Arla comprende las funciones corporativas y los grupos de negocio para mercados regionales. El grupo de negocio, Categorías y Operaciones Globales (GCO), se centra en las marcas globales, los productos e innovación. Los grupos de negocio, Consumer UK, Consumer Sweden, and Consumer Denmark, se centran en los principales mercados identificados, donde el objetivo es construir y mantener una posición fuerte. Este sistema nacional acerca las decisiones más cerca de las fuentes y a la organización más cerca de los consumidores. Arla también está presente en un gran número de mercados de valor y en crecimiento, administrados por el grupo de negocio Consumer internacional.*

*[...]*

*Arla se caracteriza por un equilibrio entre las organizaciones locales y globales, reforzada por la cooperación y una división productiva del trabajo. La estrategia de Arla es estar cerca del cliente – con las ventas, la producción, y la logística manejadas a nivel nacional, al igual que otras compañías ágiles y eficientes.*

(Arla Foods, 2012. Página 15)

## *Síntesis de resultados*

Lo que sigue es el análisis de los resultados agregados que obtiene Arla Foods en el ámbito La Organización en lo que respecta a su contribución al desarrollo humano en sus dimensiones estratégica, organizacional y estructural. Los resultados finales para cada uno de los ítems revisados son los siguientes:

Los aspectos de desarrollo humano obtienen una puntuación total de 45 puntos sobre un máximo de 98 unidades. Los ítems que destacan son el bienestar económico, con 11 puntos, la democracia y transparencia, con 11 puntos también y el desarrollo sostenible y el bienestar social, con 8 puntos cada cual. Le siguen, con una presencia más baja, la educación, el desarrollo local, y la autonomía, con 3, 3 y 1 punto respectivamente. Lo anterior permite destacar el peso que tiene para la organización el desarrollo de una actividad que genere bienestar para sus socios cooperativos, y que ésta sea desarrollada con un enfoque democrático.

El ítem valores humanos involucrados obtiene un total de 27 unidades de un máximo de 70 puntos. Los puntos con mayor relevancia son la cooperación, con 11 puntos, y el respeto, con 9. Posteriormente se sitúan la justicia social, la dignidad humana y la solidaridad, con 3, 2 y 2 puntos respectivamente. Esto sugiere coherencia en términos de desarrollo de una actividad económica para beneficio de los socios cooperativos donde prime la cooperación y el respeto por las personas y el medioambiente.

En el caso de los *stakeholders* involucrados que se identifican dentro del contenido de las memorias relacionado con el ámbito La Organización, aquellos que más destacan son los propietarios, con 12 puntos, los empleados, con 9, los consumidores, con 7 unidades, los proveedores y comunidades con 6 puntos cada uno. Posteriormente, con menor relevancia, se sitúan otras organizaciones, con 4 puntos, los gobiernos, con 3 unidades, y finalmente sindicatos y grupos políticos, con 1 punto cada uno. Así, la puntuación obtenida es de 47 puntos sobre un máximo de 140 unidades. Nuevamente se identifica dentro del contenido de las memorias analizadas la importancia que tienen los socios cooperativos dentro del planteamiento organizativo y la gestión de Arla Foods.

Por su parte, el ítem necesidades axiológicas obtiene un puntaje de 37 unidades, de un máximo de 126. Las necesidades con mayor relevancia son la participación, con 11 puntos, la protección, con 9, la subsistencia, con 7 puntos y finalmente el entendimiento, con 6 unidades. Asimismo, en lo que respecta a necesidades existenciales, la valoración obtenida es de 30 unidades y las necesidades con mayor relevancia son el hacer, con 11 puntos, el tener, con 8, la de ser, con 7 y finalmente en menor grado la necesidad de estar, con 4 puntos. De la reunión de ambos tipos de necesidades abordadas se pueden proponer, a nivel genérico, ciertos satisfactores de necesidades a los que se atiende en el contenido de las memorias en el ámbito La Organización, esto en la Tabla 4.28.

**Tabla 4.28. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Organización.**

		Necesidades Existenciales		
		Hacer (Acciones personales o colectivas)	Tener (instituciones, normar, herramientas)	Ser (Atributos personales o colectivos)
Necesidades Axiológicas	Participación	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo.	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.
	Protección	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender.	Sistemas de seguros, ahorros, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derecho, familia, trabajo.	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.
	Subsistencia	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.	Alimentación, abrigo, trabajo.	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.
	Entendimiento	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar.	Literatura, maestros, métodos, políticas educacionales, políticas de comunicación.	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2. Ámbito: La Actividad.

Para el caso de Arla Foods, en lo que respecta al cálculo de la puntuación dentro de este ámbito, se ha considerado que su bien o servicio principal es la fabricación de productos lácteos, los cuales se centran en tres marcas principales: Arla, Lupak y Castello. Asimismo, distribuye sus funciones por mercados objetivos, definiendo seis grupos principales: 1) Global Categories & Operations, 2) Consumer International, 3) Consumer UK, 4) Consumer Sweden (and Finland), 5) Consumer Denmark y 6) Arla Foods Ingredients. Con esto busca operar de forma económicamente eficiente en los mercados de los cuales forma parte. La puntuación obtenida para la información de las memorias relacionada con la actividad que desarrolla Arla Foods es de 15 unidades, de un máximo obtenible de 36 puntos. La Tabla 4.29 sintetiza los resultados obtenidos por la cooperativa en este ámbito.

**Tabla 4.29. Síntesis de resultados para el ámbito La Actividad – Arla Foods.**

				Aspectos de desarrollo humano involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales involucradas	Tipo de satisfactor desarrollado	Stakeholders involucrados	Stakeholders afectados	Nivel de énfasis en economía local	
Actividades desarrolladas (productos o servicios principales)	Fabricación y comercialización de productos lácteos  Leche Yogurt Mantequilla y derivados Cocina Leche en polvo Bebestibles	Tres marcas principales Arla Lupak Castello	Global Categories & Operations, GCO								
			Consumer International, CIN								
			Consumer UK, CUK	2	2	2	3	4	1	1	
			Consumer Sweden (and Finland), CSE								
			Consumer Denmark, CDK								
			Arla Foods Ingredients, AFI								
<b>TOTAL</b>				<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia

El ítem aspectos de desarrollo humano involucrados destaca por la presencia del bienestar económico y el bienestar social como aspectos fundamentales de la actividad que lleva a cabo Arla Foods. Mientras que el primer aspecto hace referencia directa al impacto que generan sus productos en los clientes, y en la comunidad en un sentido más amplio, el segundo aspecto está relacionado fundamentalmente con proporcionar seguridad económica a los socios cooperativos. Así, el puntaje que obtiene es de dos unidades de un total de 7.

Las necesidades axiológicas involucradas, segundo ítem analizado dentro de este ámbito, obtiene una valoración de 2 unidades sobre un máximo de 9 y muestra que las necesidades cubiertas por la actividad desarrollada por Arla Foods se relacionan básicamente con la subsistencia y la protección, ambos puntos íntimamente vinculados con la alimentación de las personas como satisfactor de dichas necesidades. Asimismo, las necesidades existenciales, con 2 puntos sobre 4, muestran que la actividad llevada a cabo por la cooperativa se relaciona con las necesidades de ser y de hacer. La necesidad de ser se vincula concretamente con atributos personales o colectivos, mientras que la necesidad de hacer se asocia a acciones personales y colectivas.

Del conjunto de las necesidades axiológicas y existenciales identificadas surgen, en términos conceptuales, los satisfactores de necesidades que Arla Foods aborda gracias a la actividad que desarrolla, Tabla 4.30, por lo que los productos de Arla Foods se asocian a los satisfactores de necesidades salud física, alimentar, cuidado o equilibrio.

**Tabla 4.30. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Actividad**

		Necesidades Existenciales	
		Ser (Atributos personales o colectivos)	Hacer (Acciones personales o colectivas)
Necesidades Axilógicas	Subsistencia	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.
	Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender.

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente ítem evaluado es el tipo de satisfactor desarrollado, en el cual obtiene una puntuación de 3 unidades gracias al desarrollo de un satisfactor singular. Esto es, la alimentación es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo humano, ya que si bien contribuye a la salud de los seres humanos, no potencia por sí mismo la satisfacción simultánea de otras necesidades sino que asegura la capacidad inicial de que las personas tenga posibilidades de satisfacer el resto de necesidades e intereses.

El ítem *stakeholders* involucrados, obtiene 4 de 10 puntos y considera los grupos de interés directamente relacionados con Arla Foods a los empleados, proveedores, propietarios y consumidores. Asimismo, en los *stakeholders* perjudicados por las actividades que lleva a cabo la cooperativa agraria, se identifica a la comunidad, debido a que los impactos negativos en el medioambiente producto de las tareas productivas y de transporte de la entidad impactan, además de al propio medioambiente, a la comunidad. Por ello, la entidad obtiene un punto negativo.

Finalmente, el ítem énfasis en la economía local obtiene 1 punto de un máximo de 2 unidades. Este puntaje se relaciona fundamentalmente con que, si bien el interés de la cooperativa es mantener el desarrollo de su actividad en los países a los que pertenecen sus socios cooperativos, lleva a cabo sus operaciones mundialmente sin presentar un enfoque en el que se incentive el desarrollo local de las comunidades en las cuales comercializa sus productos. Esto es, el enfoque de la entidad es hacia la participación dentro del mercado mundial de productos lácteos, pero sin interés en incentivar la actividad Láctea local por parte de otros participantes del mercado.

### **3.4.3. Ámbito: Desarrollo de la Actividad.**

Hasta ahora, en la aplicación de la matriz simplificada de contribución al desarrollo humano, se han analizado las dimensiones correspondientes a La Organización y La Actividad, a partir de la información contenida en las memorias anuales y de RSC que hacen referencia a la estrategia, estructura, organización y principales actividades que realiza Arla Foods. El presente apartado se centra en el ámbito Desarrollo de la actividad, sobre la información asociada con la manera en que se materializan las políticas y objetivos de la entidad. Para ello, y tal como se mencionó en el caso del análisis de Rabobank Group, este ámbito de la matriz de análisis está estructurado considerando como patrón fundamental los planteamientos del manual de confección de memorias de sostenibilidad G3, de Global Reporting Initiative, por lo que los contenidos se muestran dentro de tres dimensiones: 1) Económica, 2) Medioambiental y 3) Social.

#### *Dimensión económica*

Los resultados de la dimensión económica se muestran en la Tabla 4.31. Esta se encuentra definida por aquella información de las memorias anuales revisadas asociada con el desempeño económico, específicamente con la distribución de valor generado; presencia en el mercado, donde se incluyen aspectos sobre salarios, consumo responsable y contratación local; y, por último, el impacto económico indirecto, en el cual se revisa información sobre la inversión en infraestructura y servicios. La puntuación obtenida es de 35 unidades, lo cual posiciona a Arla Foods en la parte media del tramo normal, comprendido entre 0 y 60 puntos.



**Tabla 4.31. Síntesis de resultados de la Dimensión Económica del ámbito Desarrollo de la Actividad.**

			Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	<i>Stakeholders</i> involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor	
<b>Dimensión económica</b>	Desempeño económico	Distribución de valor generado	3	3	4	3	2	3	
	Presencia en el mercado	Salarios	0	0	0	0	0	0	
		Consumo responsable	3	2	1	1	2	2	
		Contratación local	0	0	0	0	0	0	
	Impacto económico indirecto	Inversión en infraestructura y servicios	1	1	0	1	2	1	
<b>TOTAL</b>			7	6	5	5	6	6	35

Fuente: Elaboración propia

En el caso del ítem aspectos de desarrollo humano involucrados, la puntuación es de 7 unidades, sobre un máximo de 35 puntos. Los aspectos destacados son el bienestar social, con 3 puntos, el bienestar económico, con 2, y el desarrollo sostenible, también con 2 unidades. Asimismo, los conceptos con mayor presencia de los aspectos antes mencionados son la distribución de valor generado y el consumo responsable.

Con respecto al ítem valores humanos involucrados la valoración es de 6 puntos sobre un total de 25. La distribución de los puntos sobre los valores relacionados con el respeto por las personas o el medioambiente, son de 3 unidades, la solidaridad, con 2, y la cooperación, con una unidad. Los aspectos de la dimensión que más contribuyen a la puntuación son la distribución del valor generado, dentro del aspecto desempeño económico, y el consumo responsable, perteneciente al aspecto presencia en el mercado.

El ítem *stakeholders* involucrados, con 5 puntos de un máximo de 50, muestra que los *stakeholders* a los que se da mayor énfasis dentro de la dimensión económica son los empleados, proveedores, consumidores y otras organizaciones, que contribuyen con 1 punto cada uno. Asimismo, el concepto que más contribuye a la puntuación es la distribución del valor generado, perteneciente al aspecto desempeño económico.

En el caso de las necesidades axiológicas involucradas que se pueden derivar de las iniciativas clasificadas dentro de la dimensión económica están la protección, con dos puntos, la subsistencia, entendimiento y la participación, con 1 punto cada una. Esto es, la puntuación es de 5 unidades de un máximo obtenible de 45 puntos. Nuevamente el concepto que más contribuye a la valoración obtenida es el que incluye la información relacionada con la distribución de valor generado.

Por su parte, las necesidades existenciales identificadas a partir de la información referida a la dimensión económica se enmarcan básicamente en satisfacer las necesidades de hacer, con 3 puntos, ser, con 2, y estar, con un punto. Asimismo, los conceptos que más aportan a la puntuación obtenida son la distribución de valor generado y el consumo responsable, pertenecientes al desempeño económico y presencia en el mercado respectivamente. Esto es, la valoración obtenida dentro del ítem es de 6 unidades, de un máximo de 20 puntos.

Finalmente, el ítem relacionado a actividad involucrada en la cadena de valor obtiene una puntuación de 6 unidades de un máximo obtenible de 15 puntos. Las iniciativas clasificadas dentro de la cadena de valor obtienen 4 puntos, mientras que las que no se encuentran dentro de esta obtienen 2 puntos. Los conceptos que determinan la valoración son la distribución de valor generado, el consumo responsable y la inversión en infraestructura y servicios.

Hay que poner de manifiesto que la baja calificación obtenida dentro de esta dimensión se debe fundamentalmente a la poca información que contenían las memorias anual y de RSC sobre esta

dimensión y no necesariamente a que el discurso analizado no haga referencia a más puntos de los ítems analizados.

Con esto, algunos de los ejemplos destacables del texto de las memorias analizadas son los siguientes. En primer lugar, rescatar pasajes del texto relacionado con distribución del valor generado, específicamente con respecto a donaciones.

***Caridad para pacientes de cáncer***

*Arla contribuye a obras de caridad en muchos países para ayudar a las personas con cáncer y otras personas necesitadas de atención. Vemos un número creciente de proyectos solidarios vinculados directamente con la venta de productos. Un ejemplo en Arla es una campaña sueca donde 0.8 coronas danesas fueron donadas a la investigación del cáncer de mama por cada paquete de queso cottage Keso ® con frambuesa vendido en el período de campaña. El evento gran equipo de ciclismo Rynkeby rompió todos los records este año. Hubo más participantes que nunca, y el evento recaudó 9.6 millones de coronas danesas para la Fundación de Cáncer infantil en Dinamarca y Suecia.*

*Otros ejemplos de actividades de caridad incluyen:*

- Arabia Saudita: En colaboración con la organización de caridad SANAD, hemos realizado donaciones para ayudar a los niños que sufren de cáncer.*
- EEUU: A través de un proyecto de caridad, hemos contribuido a un hospital de niños de Seattle.*
- Canadá: Tomamos parte en un número de eventos incluyendo un torneo de voleibol, cuyas ganancias van a la investigación del cáncer.*
- Suecia: Hemos hecho una donación a la Barnsjukhuset Sachsska (un hospital de niños) en Estocolmo.*

(Arla Foods, 2012b. Página 29)

Asimismo, destaca también dentro de la dimensión económica lo referido a consumo responsable, en lo que la información se refiere al trato justo con proveedores y que estos últimos cumplan con los programas de control de calidad y responsabilidades éticas, sociales y medioambientales.

**“Pagos**

*Nos aseguramos de que nuestros proveedores reciban un pago justo por la leche sin tratar mediante la aplicación de principios de pago basados en el contenido, la calidad y el valor de mercado*

**Seguimiento**

*Contamos con un programa establecido de visitas regulares a nuestros proveedores de leche en Dinamarca, Suecia y Reino Unido para garantizar que cumplen los programas de control de calidad”.*

(Arla Foods, 2010b. Página 17)

*Los “proveedores preferidos” designados por Arla han firmado el código de conducta para proveedores de Arla, que establece las responsabilidades éticas, sociales y ambientales. El objetivo de Arla es alcanzar el visto bueno del 100 por ciento de los proveedores preferidos.*

*(Arla Foods, 2010b. Página 37)*

### *Dimensión medioambiental*

La dimensión medioambiental, Tabla 4.32, incluye aquellos aspectos de la memoria anual y de RSC analizadas relativas a actividades o iniciativas que generan impactos en el medioambiente. Los aspectos examinados dentro de esta dimensión son el uso eficiente de materiales, energía y agua, la conservación de la biodiversidad, a asuntos referidos a la gestión de emisiones, vertidos y residuos, a los impactos ambientales generados por los productos o servicios ofertados, el transporte, el cumplimiento normativo y las medidas adoptadas en relación con incidentes que impactan negativamente cualquiera de los aspectos agrupados dentro de la presente dimensión. La puntuación obtenida dentro de la dimensión es de 61 puntos, lo que se ubica dentro del tramo normal, situado entre 0 – 160 puntos.

**Tabla 4.32. Síntesis de resultados de la Dimensión Medioambiental del ámbito Desarrollo de la Actividad.**

			Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor
<b>Dimensión medioambiental I</b>	Materiales	Uso eficiente de materiales	0	0	0	0	0	0
	Energía	Utilización de energías renovables	3	1	0	2	2	2
		Reducción de consumo energético	1	1	0	1	1	2
	Agua	Uso eficiente del agua	1	1	0	1	1	2
		Intervención de fuentes de agua	0	0	0	0	0	0
	Biodiversidad	Conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad	1	1	4	2	1	2
	Emisiones, vertidos y residuos	Emisiones, vertidos y/o residuos liberados al medioambiente	0	0	0	0	0	0
		Manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos	2	2	1	2	1	2
	Impactos ambientales de productos y servicios	Iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos o servicios	1	1	1	1	1	2

	Iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil	2	2	3	1	1	2	
Transporte	Uso eficiente de transporte	0	0	0	0	0	0	
Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento de normas medioambientales	0	0	0	0	0	0	
Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con la dimensión medioambiental	0	0	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>		11	9	9	10	8	14	61

Fuente: Elaboración propia.

El ítem aspectos de desarrollo humano involucrados, que obtiene 11 puntos de un máximo de 91, destaca por la presencia del desarrollo sostenible como elemento fundamental, con 7 puntos. Junto con este se incluyen el bienestar social y bienestar económico, los que obtienen 3 y 1 punto. Los conceptos que mayor contribución hacen al puntaje obtenido son la utilización de energías renovables, el manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos, y las iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil.

Por su parte, en el ítem valores humanos involucrados se identifica la presencia del respeto, con 7 puntos, y la solidaridad, con 2 puntos. Así, la valoración obtenida dentro de este ítem es de 9 puntos, siendo el máximo posible de obtener 65 puntos. Asimismo, cabe destacar los conceptos relacionados con al manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos, y las iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil.

Los *stakeholders* involucrados que se identifican dentro de la presente dimensión son los propietarios, consumidores y comunidades, con dos puntos cada una, y los empleados, gobiernos, y Otras organizaciones, que contribuyen al total con 1 punto cada cual. La valoración dentro de este ítem es de 9 unidades, con un máximo de 130 puntos. Los conceptos con mayor nivel de contribución al puntaje obtenido son, nuevamente, el manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos, y las iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil.

El ítem correspondiente a las necesidades axiológicas involucradas obtiene un resultado de 10 puntos, de un máximo posible de 117 puntos. En este sentido, los puntos identificados dentro de la información relacionada a la dimensión medioambiental se enmarcan dentro de las necesidades de Protección, con 7 puntos, subsistencia, con 2, y entendimiento, con 1 punto. Los conceptos que más contribuyen al puntaje obtenido son la utilización de energías renovables, la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad, el manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos, la reducción de consumo energético, el uso eficiente del agua, las iniciativas para mitigar los impactos ambientales de productos o servicios y, finalmente, las iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil.

Dentro de las necesidades existenciales que se identifican como cubiertas a partir de las actividades clasificadas dentro del presente ámbito se incluyen las de hacer, con 7 puntos, y la de ser, con 1. Con esto, los 8 puntos obtenidos de un máximo de 52 indican que las actividades desarrolladas con carácter medioambiental se asocian fundamentalmente con la necesidad de hacer, lo cual se refiere al desarrollo de acciones personales o colectivas a favor del medioambiente. Los conceptos que contribuyen a la obtención de dicha valoración son la utilización de energías renovables, la reducción de consumo energético, el uso eficiente del agua, la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad, el manejo y disminución de residuos, emisiones y vertidos, las iniciativas para mitigar impactos medioambientales de productos o servicios y, finalmente, las iniciativas para recuperar productos y embalajes al final de vida útil.

Finalmente, el ítem correspondiente a si las actividades se encuentran involucradas en la cadena de valor obtiene una puntuación de 14 unidades, de un máximo de 39 puntos. De este, todas las actividades identificadas se encuentran relacionadas con funciones de la cadena productiva de la cooperativa, y los conceptos que contribuyen a dicha valoración son la utilización de energías renovables, la reducción de consumo energético, el uso eficiente del agua, la conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad, el manejo y disminución de los residuos, emisiones y vertidos, iniciativas para mitigar impactos ambientales de productos y/o servicios y las iniciativas para recuperar productos y embalajes al finalizar vida útil.

Con esto, los ejemplos seleccionados de los documentos utilizados para analizar a Arla Foods son los siguientes. En primer lugar destacar contenidos relacionados con la utilización de energía renovable.

**Negocio sustentable**

*Desde 2011 Arla ha estado envuelta en el funcionamiento de una planta de biogás en Gotland, Suecia. La planta produce metano del estiércol de los animales agrícolas y los productos de desecho de la producción de Arla. Con ganancias medioambientales, económicas y sociales registradas – la planta ha sido un éxito. Arla está buscando la creación de una planta similar en Videbæk, Denmark. El proyecto amplio está calculado para dar lugar a una producción anual de 16 millones de metros cúbicos de metano – convirtiéndose en la mayor planta de biogás en Dinamarca. La planta suministrará energía a las instalaciones de Dinamarca de Arla, Protein y Arinco, disminuyendo las emisiones de CO2 de producción.*

(Arla Foods, 2012. Página 16)

**Negocio sustentable**

*Durante el año, se ha hecho mucho en el campo medioambiental. Todos los sitios de Arla UK lograron cero residuos al vertedero antes del 2011. Customer Uk también se centra en la mejora de la sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro con el objetivo de conseguir una reducción de carbono de 34 por ciento en 2020. Otras actividades medioambientales incluyen trabajo continuo en una celda de combustible microbiana – la cual convertirá el estiércol de vaca derivados lácteos en electricidad y biogás – y actividades de envasado más eficientes. Arla es la primera compañía láctea del Reino Unido en abordar las operaciones dentro de la granja, con actividades como talleres de medioambiente y evaluaciones libres de carbono para miembros AFMP.*

(Arla Foods, 2012. Página 21)

**Biogás reemplaza combustibles fósiles**

*Una de las formas de incrementar la cuota de energía sostenible es aumentar el uso de biogás. Al final del año, la planta de leche en polvo de Visby en Suecia había reemplazado la mitad de sus necesidades de consumo de energía con biogás producido a partir de una unidad alimentada principalmente con el estiércol de las granjas. También estamos planeando para una planta de biogás para abastecer nuestras instalaciones en Videbæk en Dinamarca, las cuales son grandes*



*consumidoras de energía. En el futuro, la energía consumida en la planta se producirá a partir del estiércol de las granjas y los productos de desecho de producción de Arla.*

(Arla Foods 2012b. Página 15)

Asimismo, destacan también iniciativas relacionadas con la recuperación de productos y embalajes al final de su vida útil y con la mitigación de los impactos ambientales de productos.

#### **Reducción de residuos de alimentos**

*Desde hace algún tiempo, Arla se ha centrado en reducir el volumen de comida desperdiciada en sitios de producción y por consumidores. Este tema también ha sido incluido en nuestra nueva política medioambiental. En Canadá, por ejemplo, trabajamos con Second Harvest, una organización que distribuye nuestros productos de queso de alta calidad a albergues y escuelas que sirven desayunos, cuando la vida residual del producto es muy corta para la venta en las tiendas al por menor. Tenemos asociaciones similares de distribución de alimentos a los necesitados con Tafeln en Alemania, St George's crypt en Reino Unido, y con Manna Pankki en Finlandia.*

(Arla Foods, 2012b. Página 29)

*Arla ha decidido acelerar su transición a soja sustentable, y estableció que para el 2015, toda la soja en la alimentación de las vacas que pertenecen a los productores de leche de Arla debe ser cultivada de acuerdo a los principios y criterios de la RTRS.*

(Arla Foods, 2012. Página 36)

#### *Dimensión social*

En la tabla 4.33 se presenta la dimensión social atendiendo a los aspectos de las memorias revisadas de Arla Foods que se refieren a materialización de iniciativas relativas con prácticas laborales y trabajo digno, donde se incluyen los conceptos de empleo, relaciones empresa – trabajador, salud, seguridad y bienestar en el trabajo, formación y educación, y diversidad e igualdad de oportunidades; derechos humanos, en el cual se reúnen prácticas de inversión y abastecimiento, no discriminación, libertad de asociación y convenios colectivos, explotación infantil, trabajos forzados, prácticas de seguridad, y derechos de los indígenas; sociedad, que agrupa los conceptos comunidades locales, corrupción, política pública y comportamiento de competencia desleal; y responsabilidad sobre productos y servicios, que a su vez incluye los conceptos salud y seguridad del cliente, etiquetado de productos y servicios y comunicaciones de marketing. A partir de lo anterior, la puntuación que se obtiene dentro de esta dimensión es de 219 unidades, lo cual sitúa a Arla Foods en el tramo de organizaciones normales, ya que el puntaje obtenido se ubica dentro del tramo 0 – 500 puntos.

**Tabla 4.33. Síntesis de resultados de la Dimensión Social del ámbito Desarrollo de la Actividad.**

				Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	<i>Stakeholders</i> involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor
<b>Dimensión social</b>	Prácticas laborales y trabajo digno	Empleo	Iniciativas orientadas a mantener estabilidad laboral	1	1	1	1	1	0
			Beneficios sociales para empleados	1	2	1	0	0	1
		Relaciones empresa - trabajador	Iniciativas orientadas a desarrollo de convenios colectivos	0	0	0	0	0	0
			Iniciativas orientadas a participación del trabajador en toma de decisiones	0	0	0	0	0	0

Salud, seguridad y bienestar en el trabajo	Iniciativas orientadas a cubrir asuntos de salud, seguridad y bienestar de trabajadores	2	2	2	3	3	3
Formación y educación	Iniciativas orientadas a educación de trabajadores	5	4	3	4	3	3
	Iniciativas orientadas a incrementar empleabilidad laboral	0	0	0	0	0	0
	Iniciativas de evaluación del desempeño	0	0	0	0	0	0
Diversidad e igualdad de oportunidades	Iniciativas orientadas a incrementar la diversidad en órganos de gobierno	1	1	1	1	1	2

	Iniciativas orientadas a incrementar diversidad en plantilla de trabajadores	2	2	1	1	1	2
	Iniciativas orientadas a mantener un equilibrio salarial entre hombres, mujeres, discapacitados, minorías, etc.	0	0	0	0	0	0
Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem prácticas laborales y trabajo digno	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	12	12	9	10	9	11

Derechos humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento	Iniciativas relacionadas con evitar negociaciones e inversiones con terceras partes relacionadas con abusos a derechos humanos	4	3	4	2	2	2
		Iniciativas orientadas a brindar educación en materia de derechos humanos	0	0	0	0	0	0
	No discriminación	Iniciativas orientadas a evitar incidentes de discriminación	1	2	2	1	1	2
	Libertad de asociación y convenios colectivos	Iniciativas orientadas a evitar ataques a libertad de asociación y convenios colectivos	0	1	1	1	1	2

	Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes que violen libertad de asociación y convenios colectivos	0	0	0	0	0	0
Explotación infantil	Iniciativas orientadas a evitar el trabajo infantil	1	2	1	1	1	2
	Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con explotación infantil	0	0	0	0	0	0
Trabajos forzados	Iniciativas orientadas a evitar los trabajos forzados y promover el bienestar laboral	1	2	1	1	1	2

	Iniciativas orientadas a evitar relaciones con terceras partes relacionadas con trabajos forzados	0	0	0	0	0	0
Prácticas de seguridad	Políticas adoptadas para evitar incidentes en materia de seguridad laboral	1	0	1	1	1	2
	Iniciativas adoptadas en materia de educación de trabajadores en seguridad laboral	0	0	0	0	0	0
Derechos de los indígenas	Iniciativas orientadas a evitar conflictos con grupos indígenas	0	0	0	0	0	0

	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem derechos humanos	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>		8	10	10	7	7	12
Sociedad	Comunidades locales	Iniciativas relacionadas con programas de desarrollo de la comunidad local	4	4	5	4	4	3
		Iniciativas orientadas a evitar impactos negativos en la comunidad local	1	1	1	2	1	2
	Corrupción	Políticas adoptadas en relación con evitar prácticas de corrupción	2	2	2	2	2	2



	Iniciativas orientadas a educación de trabajadores en temas anti-corrupción	0	0	0	0	0	0
	Medidas adoptadas en relación con incidentes de corrupción	0	0	0	0	0	0
Política pública	Iniciativas relacionadas con aportar al desarrollo de políticas públicas	1	1	1	1	1	2
Comportamiento de competencia desleal	Iniciativas relacionadas con evitar comportamientos de competencia desleal	2	2	2	2	2	1
Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones	0	0	0	0	0	0

	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem sociedad	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>		10	10	11	11	10	10
Responsabilidad sobre productos y/o servicios	Salud y seguridad del cliente	Iniciativas relacionadas con evaluación de productos - servicios con el fin de mejorar impactos en salud y seguridad del cliente	4	2	4	4	2	3
	Etiquetado de productos y servicios	Iniciativas adoptadas en relación con la calidad de la información sobre productos y servicios	2	1	2	1	1	2
		Políticas relacionadas con satisfacción del cliente	2	1	2	3	2	2

Comunicaciones de marketing	Iniciativas relacionadas con el cumplimiento de leyes o adhesión a estándares y códigos relacionados con comunicaciones de marketing	0	0	0	0	0	0
	Iniciativas relacionadas con evitar incidentes relacionados con comunicaciones de marketing	0	0	0	0	0	0
Cumplimiento normativo	Multas y/o sanciones aplicadas por incumplimiento leyes y regulaciones	0	0	0	0	0	0

	Evaluación y medidas correctivas	Medidas adoptadas en relación con incidentes relacionados con ítem responsabilidad sobre productos y servicios	0	0	0	0	0	0	
	<b>TOTAL</b>		8	4	8	8	5	7	
	<b>TOTAL</b>		38	36	38	36	31	40	219

Fuente: Elaboración propia

El ítem aspectos de desarrollo humano dentro de esta dimensión obtiene una puntuación de 38 unidades, de un máximo posible de 287. Los ítems que más contribuyen al resultado son el bienestar social, con 15 puntos, el bienestar económico y la educación, con 6 puntos cada uno, y la democracia y transparencia, con 5 puntos. Le siguen, con menor relevancia, el desarrollo sostenible, con 3 puntos, el desarrollo local, con 2, y finalmente la autonomía, con 1 punto. De los 38 puntos obtenidos dentro de este ítem, destacan los 12 puntos aportados por el aspecto prácticas laborales y de trabajo digno, donde sobresalen el bienestar social y el bienestar económico. Le siguen en relevancia los conceptos incluidos dentro del aspecto sociedad, de los cuales destacan los aspectos bienestar social, la educación y la democracia y transparencia.

Por su parte, el ítem valores involucrados obtiene 36 de un total de 205 puntos. Con esto, los puntos con mayor presencia dentro del ítem son el respeto, con 17 puntos, la justicia social, con 7 puntos, la dignidad humana, con 5 puntos, y la cooperación, también con 5 unidades. Así también, destacan dentro de la dimensión la contribución que hacen los conceptos clasificados dentro de los aspectos prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos y sociedad, con 12, 10 y 10 puntos respectivamente.

En el caso del ítem *stakeholders* involucrados, la valoración obtenida es de 38 unidades, con un máximo posible de 410 puntos. Los *stakeholders* con mayor presencia dentro del discurso asociado a la dimensión son los empleados, con 14 puntos, los consumidores, con 6 unidades, las comunidades y otras organizaciones, con 5 puntos cada uno, y los proveedores, con 4 puntos. Los aspectos que más contribuyen al resultado obtenido son sociedad, con 11 puntos y derechos humanos, con 10.

En el caso del ítem necesidades axiológicas involucradas, el contenido de la información sugiere la satisfacción de las necesidades de protección, con 14 puntos, entendimiento, con 8, participación, con 8 unidades también, y subsistencia, con 6 unidades. Así, la puntuación obtenida para este ítem es de 36 unidades de un máximo obtenible de 369. Junto con ello, los aspectos con mayor contribución al puntaje obtenido son sociedad y prácticas laborales y trabajo digno, con 11 y 10 puntos respectivamente.

Por su parte, las necesidades existenciales identificadas dentro del contenido analizado dentro de esta dimensión son el ser, con 14 puntos, el hacer, con 12 puntos. En menor medida se identifican estar, con 3 puntos y tener, con 2. De lo anterior, la puntuación obtenida dentro de este ítem es de 31 puntos, de un máximo obtenible de 164. Siendo los aspectos con mayor peso dentro de la valoración la sociedad, con 10 puntos, y prácticas laborales y de trabajo digno, con 9.

Finalmente, el ítem que analiza si las actividades identificadas están involucradas dentro de la cadena de valor de la organización proporciona como resultado una puntuación de 40 unidades, sobre un máximo de 123 puntos. Dentro de este, las actividades que se encuentran dentro de la cadena de valor aportan con 34 puntos, mientras que las que no lo hacen suman 6 unidades. Los aspectos que

más contribuyen al puntaje obtenido son derechos humanos, con 12 puntos, prácticas laborales y trabajo digno, con 11 y por último sociedad, con 10.

Considerando todo lo anterior, las actividades extraídas de las memorias analizadas que destacan en Arla Foods dentro de la dimensión social del ámbito Desarrollo de la actividad son las siguientes. En primer lugar, desatacar contenidos relacionados con prácticas laborales y de trabajo digno, específicamente lo referido a cubrir asuntos de salud, seguridad y bienestar de trabajadores.

**“Ambiente de trabajo sistemático**

*Tratamos de mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable, y contantemente hacemos mejoras para prevenir lesiones y enfermedades. Por ejemplo, en la lechera Nijkerk en Países Bajos, reconociendo las necesidades de tomar cuidado adicional de los trabajadores manuales cuyas funciones incluyen levantar objetos pesados, la lechera está ofreciendo entrenamiento físico varias veces a la semana. La iniciativa está dando buenos resultados, incluyendo una reducción de la ausencia por enfermedad. En el Reino unido, los esfuerzos para reducir los accidentes han estado en vigor desde 2009 y, hasta ahora, se ha traducido en una reducción del 20 por ciento. En Canadá, un programa similar de salud y seguridad laboral ha reducido la ausencia debida a lesiones en un 89 por ciento desde 2009. Si un colega en Dinamarca se ausenta por más de 30 días, como resultado de un accidente, un representante de la alta dirección visita las instalaciones operativas para dar seguimiento a la introducción de medidas preventivas. En Götene en Suecia, un proyecto para reducir el absentismo por enfermedad dio lugar a una reducción del 20 por ciento en las ausencias de corto plazo. En cooperación con el servicio de salud ocupacional, los problemas pueden ser identificados en una etapa temprana, el colega enfermo puede obtener asesoramiento, y, si es necesario, la rehabilitación puede ser acordada sin demora. Además, un nuevo sistema de notificación de accidentes, cuasi accidentes y riesgos observados ha sido introducido en Suecia.”*

(Arla Foods, 2012b. Página 21)

**“Iniciativa de dieta y ejercicio**

*En Dinamarca, se han llevado a cabo actividades de control de peso en cinco sitios diferentes. Consultores y fisioterapeutas fueron contratados para asesorar a los grupos e individuos a cómo cambiar la dieta y los hábitos de ejercicio, por ejemplo, introduciendo cambios en el menú de la cafetería de los colegas, o dejando el coche en casa y en su lugar caminar. La perspectiva es a largo plazo, ya que los hábitos no cambian simplemente de un día para otro. Aun así, varios colegas ya han dicho que tienen más energía y que disfrutan más cada día, lo que está animando a otros a unirse a estas actividades. Una iniciativa similar, aunque en menor escala, se llevó a cabo en Canadá.”*

(Arla Foods, 2012b. Página 21)

Luego, considerar también ejemplos relacionados con el aspecto sociedad, del cual destacan programas de desarrollo de la comunidad local como los siguientes.

#### **“Proyecto Children for Life**

*Arla ha sido parte del proyecto Children for Life desde 2008. Este es un proyecto de ayuda de largo plazo, el cual busca dar a niños desfavorecidos un mejor futuro suministrándoles comida y patrocinando su educación. Desde el primer día, hemos trabajado con Aldeas Infantiles SOS en República Dominicana y, desde este año, también estamos trabajando en Honduras, donde ayudamos suministrando un vaso de leche cada día a 150 niños en el hogar para niños. Hemos, sin embargo, terminado nuestra participación con Aldeas de Niños SOS en Vietnam, porque ya no tenemos una oficina local ahí. En Bangladesh, nuestro compromiso sigue en asociación con una organización de caridad local.*

*El proyecto Children for Life pretende involucrar a colegas en áreas locales en las cuales operamos y contribuir al desarrollo allí. Nuestro objetivo es encontrar formas de proporcionar ayuda que estén conectadas con nuestros productos y que realmente hagan una diferencia. Actualmente estamos investigando en que países podríamos extender el programa.”*

(Arla Foods, 2012b. Página 29)

#### **“Visitas de consumidores a granjas**

*Como parte de la iniciativa de Arla Cerca de la Naturaleza, invitamos al público en general a visitar nuestras granjas, esto especialmente en Dinamarca y Suecia. De esta manera, esperamos aumentar la conciencia pública de los productos naturales y de los vínculos entre las personas, los animales y el medioambiente natural. Un evento muy popular es cuando invitamos al público a unirse a nosotros cuando las vacas salen a pastar en la primavera. En Suecia, dimos la bienvenida a más de 100.000 este año (2010: 80.000), mientras que en Dinamarca el número de visitantes aumentó en más de un 50 por ciento. El evento fue organizado por primera vez en Finlandia este año y fue un gran éxito. En el Reino Unido, algunos agricultores participan en los Domingos de Granja Abierta, una iniciativa anual de la industria que alienta a los agricultores a abrir sus granjas para el público.”*

(Arla Foods, 2012b. Página 29)

#### **“Estilo de vida saludable**

*La dieta y el ejercicio son parte de un estilo de vida saludable, por eso Arla patrocina un gran número de actividades, por ejemplo:*

- Desayunos en Arabia Saudita. Arla ha contribuido con productos a un proyecto destinado a educar a escolares sobre la importancia de tomar desayuno, con más de 360.000 niños participantes.*
- Carrera patrocinada en Polonia. Arla es el principal patrocinador de un evento de carrera y entrenamiento en la ciudad de Kolobrzeg.*
- Escuelas de fútbol en Dinamarca. Casi 35.000 niños y adolescentes participaron en una variedad de escuelas de fútbol.*
- Niños activos en Dinamarca. Unos 140.000 niños participaron en un proyecto que tiene por objetivo alentar a los niños en actividades físicas.*
- Mensajes saludables en Reino Unido. Patrocinio al club de rugby Leeds Rhinos para visitar 30 escuelas entregando mensajes de vida saludable.”*

(Arla Foods, 2012b. Página 29)

Finalmente, entregar evidencia respecto de lo que hace Arla Foods en relación con iniciativas de evaluación de productos o servicios con el fin de mejorar impactos en salud, seguridad y bienestar del cliente.

**“Trabajando con ingredientes**

*Uno de los primeros proyectos que se puso en marcha fue una revisión de la variedad completa de productos, que consistió en garantizar que los productos de Arla contienen el mínimo de aditivos y, por lo tanto, son lo más natural posible. Los aditivos se utilizan para dar a los productos un sabor específico, prolongar la vida útil o la funcionalidad, y algunos aditivos son producidos químicamente producidos y artificiales. Donde sea posible, los aditivos artificiales han sido eliminados o reemplazados por variantes naturales. Se trata de una iniciativa en curso y a largo plazo. Arla también ha lanzado una serie de nuevos productos que no contengan aditivos, por ejemplo, Yoggi (c) Fri yogurt.”*

(Arla Foods, 2012b. Página 26)

**“Asociación con cadena de comida rápida**

*Un número de agricultores de Arla ha trabajado con una cadena multinacional de comida rápida en Suecia, con el objetivo de introducir a los consumidores a la vida en las granjas lecheras y de carne. La cadena de comida rápida compra leche orgánica de Arla y vemos gran potencial en incrementar la venta de leche aquí, especialmente a los consumidores más jóvenes.”*

(Arla Foods, 2012b. Página 17)

*Síntesis de resultados*

A continuación se desarrolla el análisis de los resultados agregados del ámbito Desarrollo de la actividad. La puntuación obtenida es de 315 unidades, lo que posiciona a Arla Foods dentro del tramo de organizaciones normales, al estar su valoración dentro del tramo 0 – 720 puntos. La Tabla 4.34 sintetiza los resultados obtenidos dentro de las dimensiones que componen el ámbito Desarrollo de la actividad.

**Tabla 4.34. Síntesis de puntajes de las dimensiones del aspecto Desarrollo de la actividad.**

	Aspectos de desarrollo humano involucrados	Valores humanos involucrados	Stakeholders involucrados	Necesidades axiológicas involucradas	Necesidades existenciales abordadas	Actividad involucrada en cadena de valor	
<b>Dimensión económica</b>	7	6	5	5	6	6	
<b>Dimensión medioambiental</b>	11	9	9	10	8	14	
<b>Dimensión social</b>	38	36	38	36	31	40	
<b>TOTAL</b>	56	51	52	51	45	60	315

Fuente: Elaboración propia



Como puede observarse, la valoración del ítem aspectos de desarrollo humano involucrados es de 56 puntos y está determinado fundamentalmente por la presencia, en orden de relevancia, del bienestar social, con 21 puntos, el desarrollo sostenible, con 12 y el desarrollo económico, con 9 unidades.

Por su parte, el ítem valores humanos involucrados se vincula con el respeto, el cual obtiene 27 puntos. El ítem *stakeholders* involucrados suma 52 unidades y se encuentra determinado por la presencia de los empleados, con 16 unidades, los consumidores, con 9 y la comunidad, que contribuye con 8 unidades.

Las necesidades axiológicas involucradas, siguiente ítem de evaluación, suman un total de 51 puntos, los cuales son generados por las necesidades de protección, con 23 unidades, entendimiento, con 10, y la subsistencia y participación, con 9 unidades cada cual. Asimismo, las necesidades existenciales contribuyen con 45 puntos al total obtenido dentro del ámbito en cuestión. De éste, la de mayor relevancia es la necesidad asociada a hacer, con 22 puntos. Luego le sigue en importancia la necesidad de ser, con 16 puntos. Finalmente las necesidades asociadas a estar y tener contribuyen con 5 y 2 unidades respectivamente. De la reunión de ambos conceptos emergen los satisfactores de necesidades que Arla Foods desarrolla a partir de la manera en que desarrolla sus actividades, Tabla 4.35.

**Tabla 4.35. Satisfactores de necesidades sugeridos a partir de necesidades axiológicas y existenciales destacadas dentro del ámbito La Actividad**

		Necesidades Existenciales	
		Ser (Atributos personales o colectivos)	Hacer (Acciones personales o colectivas)
	Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender
	Entendimiento	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar.
Necesidades Axiológicas	Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.
	Subsistencia	Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el ítem que evalúa si las actividades o iniciativas se relacionan o no con la cadena de valor de la organización proporciona una puntuación final de 60 puntos. Este se encuentra determinado fundamentalmente por los 52 puntos (26 puntos duplicados) que aportan las actividades que si se encuentran involucradas dentro del proceso productivo de Arla Foods. Es decir, las actividades que desarrolla la entidad, ya sean de carácter económico, medioambiental o social, se encuentran en directa relación con funciones o procesos propios de la actividad empresarial. Recordar que la metodología de aplicación de la matriz supone que si las actividades desarrolladas dentro de este ámbito se asocian a la cadena de valor de la entidad la puntuación se duplica.

#### **4. Conclusiones**

Los resultados de este capítulo apuntan a contrastar de un modo empírico los aspectos propuestos dentro de los capítulos I, II y III. En este sentido, lo desarrollado en este capítulo viene a corroborar las características asociadas a las cooperativas dentro de los capítulos anteriores. Con esto, se entrega evidencia de la capacidad de las cooperativas de asumir objetivos más amplios a los económicos, junto con su capacidad de llevar a cabo una actividad económica de forma eficiente y exitosa, constituyendo una organización de gran tamaño según sus niveles de ingreso, beneficio neto o número de empleados, todo lo anterior mediante un enfoque cooperativo, determinado por un enfoque democrático en la toma de decisiones.

No obstante la limitación asociada a las características de una investigación empírica como la propuesta en el presente proyecto, en cuanto a la generalización de los resultados, el método constituye una forma factible de conocer aspectos cualitativos de un fenómeno de estudio, los que no son posibles de percibir mediante otro modo. Junto con ello, la generalización de resultados bajo este enfoque se manifiesta a partir de la repetición de unidades de análisis y criterios aplicados, ante lo cual la obtención de una generalidad será posible a partir de la reunión de múltiples realidades analizadas desde su particularidad. Junto a lo anterior, el método utilizado permite una cuantificación de aspectos cualitativos, lo que contribuye en la comparabilidad de resultados.

Las conclusiones que se aportan en el presente capítulo en ningún caso apuntan a establecer una generalización en el sentido de que todas las cooperativas sean capaces de asumir objetivos más amplios a los económicos individuales, o que efectivamente lo hagan. Lo que si se propone, es que algunas efectivamente lo hacen, lo cual permite proponer una conclusión lógica inversa al sugerir que si bien no todas las cooperativas asumen objetivos amplios y relacionados con el desarrollo de los seres humanos, algunas si lo hacen, lo cual permite pensar que no todas las organizaciones económicas persiguen solamente el beneficio económico individual argumento mayoritariamente considerado al analizar organizaciones económicas.

Las principales conclusiones del papel que juegan Rabobank y Arla Foods dentro del panorama económico, social y medioambiental, desde una perspectiva de desarrollo humano son las siguientes.

Rabobank pone de manifiesto que, con modelo de organización cooperativa y cumpliendo los principios cooperativos, se puede desarrollar una actividad económica de manera eficiente e impactando positivamente en la sociedad y el medioambiente. Los aspectos que destacan de la entidad bancaria analizada se refieren a los siguientes:

1. En primer lugar, las decisiones se originan desde la base de la organización. Los socios cooperativos, quienes al mismo tiempo son clientes de la entidad, tienen capacidad de que las diversas opiniones sean efectivamente consideradas de manera democrática y transparente, y que dichas decisiones impacten directamente en ellos mismos, ante lo cual existe una suerte de participación y responsabilidad en las decisiones que se adopta. Es decir, existe una visibilización de las personas, así como las personas se responsabilizan de las consecuencias que conllevan las decisiones adoptadas por todos en forma democrática.

2. Este modelo de decisión permite explicar que el banco asuma un menor nivel de riesgo respecto de sus competidores, ya que el fin de Rabobank no es la maximización de la utilidad asociada a la inversión de sus propietarios, sino proporcionar un conjunto de servicios financieros en el largo plazo buscando asegurar que los intereses de los socios cooperativos sean alcanzados. Asimismo, esto tiene repercusión en el tipo de productos que se ofertan, así como sus características. Esto se materializa en una cartera de productos reducida y configurada con información en un lenguaje comprensible por el común de las personas, asegurando así la transparencia que debiera existir en productos y servicios para que constituyan efectivamente una aportación en términos del bienestar de los clientes. Asimismo, hay que destacar el rol que juega la entidad en el sector agrario, dados sus vínculos históricos con dicho sector, donde no solo se limita a proporcionar financiación a organizaciones sino también se involucran en el asesoramiento técnico, mejoras en los métodos de producción sostenibles y ecológicos. Asimismo, Rabobank se involucra en una serie de proyectos e iniciativas relacionadas con la protección del medioambiente.

3. Otra cuestión relevante son Rabo Development y Rabobank Foundation en la contribución que hace el banco en lo referido a desarrollo de los seres humanos. En el caso de Rabo Development, ayudar a bancos con orientación rural, pertenecientes a países en desarrollo, es una forma de tener un papel activo en la mejora del bienestar de las personas desde una perspectiva asociada al desarrollo local. Dado que Rabobank adquiere sólo una parte minoritaria de dichos bancos, estos siguen siendo controlados a nivel local y se benefician del conocimiento y la experiencia que Rabobank puede aportar. Esto se puede asociar directamente con el espíritu cooperativo al que hace referencia Alianza Cooperativa Internacional en sus principios cooperativos. Asimismo, Rabobank Foundation constituye una instancia de participación efectiva de las personas en el proceso de mejora

de su propio bienestar al proveer soporte, materializado en micro financiamiento, donaciones, asistencia técnica o garantías, ayuda a que personas desfavorecidas

4. Podemos afirmar que Rabobank constituye una organización económica relevante en el desarrollo humano, al conformar una instancia que ofrece servicios que posibilitan la articulación de comunidades en cuanto a llevar a cabo proyectos que permitan desarrollar sus necesidades y aspiraciones. En este sentido, la entidad posee la capacidad y responsabilidad de dar oportunidades de desarrollo a las personas y puede ser considerada como una organización que participa de manera activa en la mejora del bienestar las personas.

Por su parte, Arla Foods permite comprender los beneficios de operar de modo cooperativo en el mercado en cuanto a la protección de los socios cooperativos y su actividad económica, transformando a la cooperativa en la forma en que se puede asegurar la sostenibilidad de una actividad económica en el largo plazo.

1. Arla Foods es un modelo que permite observar los beneficios del vínculo entre un propietario y una actividad económica, donde se apuesta por el desarrollo rural y evitar la deslocalización de organizaciones económicas, lo cual incide directamente en su capacidad de generar desarrollo desde una perspectiva local. Esto es, la cooperativa consigue evitar la deslocalización por la vía de establecer una dependencia funcional entre propietario y organización económica lo que supone un papel fundamental dentro del desarrollo social y económico de los medios rurales.

2. Asimismo, Arla Foods permite comprender el rol que la actividad agraria y particularmente la alimentación juegan en la sociedad y el medioambiente. Proveer de alimentos a una comunidad ha sido desde siempre una actividad básica dentro de su estructura de funciones. Esto, llevado a la realidad actual necesariamente supone asignar una responsabilidad a la actividad que lleva a cabo Arla Foods, y que asume en la práctica en la constante mejora de sus productos, para así minimizar los impactos negativos que estos puedan tener en las personas, y además haciéndose cargo de los impactos medioambientales que supone el ejercicio de su actividad, minimizando la utilización de energías contaminantes, asegurando la proveniencia de sus insumos, trabajando con proveedores de alta cualificación, asegurando niveles de calidad y seguridad, tanto para trabajadores como la comunidad, de toda su cadena productiva.

3. La tarea de Arla Foods cobra valor en cuanto a asegurar la trazabilidad de sus productos. Tal como ellos lo indican, desde la vaca hasta el consumidor. Esta entidad contribuye a la seguridad alimentaria al garantizar la trazabilidad de sus productos. En este sentido, la integración vertical que supone la conformación de una cooperativa agraria como Arla Foods permite establecer estructuras de control que integren todas las fases o procesos de fabricación, en este caso, de un producto lácteo. Con esto, se debe destacar la importancia de reunir toda la línea de producción de los alimentos dentro de

una misma organización, lo cual, entre otras razones, en el caso de la cooperativa se posibilita gracias a la cooperación entre propietario y proveedor de materias primas. Es decir, la estructura cooperativa permite un mayor nivel de control en la cadena de producción desde su origen a su fin, al estar integradas todas las fases del proceso de fabricación dentro de una misma organización.

Respecto de la orientación hacia el desarrollo humano de cada cooperativa analizada, se puede realizar un vínculo respecto de los intereses que plantean y desarrollan con lo expuesto en el capítulo I en relación con la función objetivo de la cooperativa. En este sentido, mientras que Rabobank presenta un enfoque donde tanto compensaciones económicas como otro tipo de compensaciones cobran valor dentro del discurso expuesto, caso en el cual los socios cooperativos han reconocido el rol que cumple el banco dentro de la sociedad. En el caso de Arla Foods claramente se identifica un enfoque de gestión interesado en la maximización de la compensación económica individual de sus socios cooperativos, al constituir la cooperativa un seguro para poder vender leche al mejor precio posible, pero con un claro reconocimiento de la influencia en la sociedad respecto de sus productos y la manera en que lleva a cabo sus actividades.

Finalmente, el análisis desarrollado permite obtener evidencia respecto de lo sugerido por Alianza Cooperativa Internacional, específicamente en su documento "Proyecto de una Década Cooperativa" (2012). En este se sugiere, en primer lugar, que de los distintos modelos de organización, solo las cooperativas ponen los recursos económicos bajo el control democrático, característica que se ha verificado tanto para Rabobank como Arla Foods al analizar sus respectivas estructuras de propiedad y control. Asimismo, ACI propone que el modelo cooperativo es una forma eficiente y eficaz de llevar a cabo actividades empresariales, que toma en consideración una mayor proporción de necesidades humanas y que posee ventajas de tiempo y valores en la toma de decisiones, lo cual para el caso de ambas cooperativas analizadas dentro del presente capítulo se ha podido verificar, exponiendo su éxito económico y su aporte en términos de desarrollo humano. En este sentido, se corrobora en ambos casos la capacidad con que cuentan las cooperativas a la hora de contribuir a aliviar problemas globales, como la degradación medioambiental y el agotamiento de recursos, un sector financiero inestable y una desigualdad cada vez mayor en los ingresos o el aparente poco compromiso de las nuevas generaciones por los problemas globales, lo cual es otro de los puntos a los que hace referencia Alianza Cooperativa Internacional en el documento antes referenciado.

No se ha realizado la comparación de la puntuación entre las dos organizaciones porque se ha considerado que no era adecuado, ya que dicha comparación induciría a error en términos de otorgar más o menos importancia a alguna de las dos organizaciones económicas analizadas. Las dos entidades pertenecen a sectores económicos diferentes y modelos de cooperativa distintos, por lo que la comparación supondría un error, ya que la actividad que desarrolla cada cual determina la clase de contribución que pueden realizar al desarrollo humano. Esto no quiere decir que no se pueda establecer una valoración de la aportación que realizan, sino que dicha valoración debe contar con un nivel suficiente de claridad como para poder comprender el rol que los distintos sectores de actividad

dentro de la economía tienen en términos de desarrollo humano, lo cual merece un tratamiento y análisis particular, no desarrollado dentro de la presente tesis doctoral. Esta cuestión debería ser una de las posibles líneas futuras de investigación.

En este sentido, otras futuras líneas de investigación podrían orientarse hacia la determinación de los roles que juegan las organizaciones económicas dentro del bienestar de los seres humanos dependiendo del sector de actividad económica al que pertenecen. Por ahora se han analizado cooperativas pertenecientes a dos de los macrosectores más influyentes en una economía. Lo siguiente, sería analizar los resultados para el caso de cooperativas de trabajo asociado, específicamente relacionadas con el sector industrial. Esto serviría para verificar la contribución de las cooperativas de trabajo asociado en la generación de empleo estable, considerando cooperativas de propiedad de trabajadores. Con esto sería posible reconocer la aportación que hacen al desarrollo humano desde la perspectiva del sector industrial y de servicios.

Otra línea sería ampliar la muestra de estudio tanto por el número de organizaciones como para sectores diferentes con el fin de verificar si los patrones de comportamiento en materia de la contribución al desarrollo humano se presentan en distintas organizaciones, o asimismo reconocer los matices que existen entre ellas. Esto permitiría avanzar hacia la obtención de resultados generalizables en lo que respecta al rol que juegan las cooperativas en el desarrollo de los seres humanos.

## 5. Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional (2012). Proyecto de una década cooperativa. Recurso disponible en [http://2012.coop/sites/default/files/ICA\\_Blueprint\\_draft\\_Spanish\\_single%20pages\\_LR.pdf](http://2012.coop/sites/default/files/ICA_Blueprint_draft_Spanish_single%20pages_LR.pdf)
- Arla Foods (2002). "Arla Foods Annual Report 2001". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2001/UK\\_2001.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2001/UK_2001.pdf)
- Arla Foods (2003). "Arla Foods Annual Report 2002." Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2002/UK\\_2002.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2002/UK_2002.pdf)
- Arla Foods (2004). "Arla Foods Annual Report 2003". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2003/UK\\_2003.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2003/UK_2003.pdf)
- Arla Foods (2005). "Arla Foods Annual Report 2004". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2004/UK\\_2004.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2004/UK_2004.pdf)
- Arla Foods (2006). "Arla Foods Annual Report 2005". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2005/UK\\_2005.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2005/UK_2005.pdf)
- Arla Foods (2007). "Arla Foods Annual Report 2006". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2006/UK\\_2006.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2006/UK_2006.pdf)
- Arla Foods (2007b). "Historien bakom namnet Arla Foods". Recurso disponible en: <http://web.archive.org/web/20070702073708/http://www.arlafoods.se/templates/PlainPage2.aspx?id=6528>
- Arla Foods (2008). "Arla Foods Annual Report 2007". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2007/UK\\_2007.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2007/UK_2007.pdf)
- Arla Foods (2009). "Arla Foods Annual Report 2008". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2008/UK\\_2008.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2008/UK_2008.pdf)
- Arla Foods (2010). "Arla Foods Annual Report 2009". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2009/UK\\_2009.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2009/UK_2009.pdf)
- Arla Foods (2010b) "Nuestra Responsabilidad. Arla Foods' Corporate Social Responsibility. Code of Conduct". Recurso disponible en: [http://www.arlafoods.es/upload/global/publications/pdf/coc\\_es.pdf](http://www.arlafoods.es/upload/global/publications/pdf/coc_es.pdf)

- Arla Foods (2011). "Arla Foods Annual Report 2010". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2010/UK\\_2010.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2010/UK_2010.pdf)
- Arla Foods (2012). "Arla Foods Annual Report 2011". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2011/UK\\_2011.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2011/UK_2011.pdf)
- Arla Foods (2012b). "Our Responsibility. Arla Foods' Corporate Social Responsibility Report 2011. Disponible en: <http://csr2011.arlafoods.dk/Materiale/Files/CSR+rapport+2011+%28EN%29>
- Arla Foods (2013). "Arla Foods Annual Report 2012". Recurso disponible en: [http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2012/ENG\\_2012.pdf](http://www.arla.com/Images/arla.com/PDF/annual-report/2012/ENG_2012.pdf)
- Boonstra, W. (2010). "Banking in Time of Crisis: The Case of Rabobank". En Balling, M., Berk, J.M. y Strauss-Kahn, O. (editores) "The Quest for Stability: The View of Financial Institutions". Viena: SUERF.
- COGECA (2012a). "Historia de COGECA". Disponible en: <http://www.copa-cogeca.eu/CogecaHistory.aspx> (9 de septiembre de 2012)
- Funding Universe (2013). "Arla Foods amba History". Disponible en: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/arla-foods-amba-history/> (Revisado el 2 de marzo de 2013).
- ICA-Euricse (2012). "The 2012 world co-operative Monitor explorative report: Exploring the cooperative economy". Disponible en: [http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/wcm2012\\_single.pdf](http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/wcm2012_single.pdf)
- Max-Neef M., Elizalde A. y Hoppenhayn M. (1986), Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro, Número especial de Development Dialogue, Fundación Dag Hammarskjöld - CEPAAUR, Uppsala.
- Pedrosa, C. y García, E. (2011). "El gobierno en la sociedad cooperativa como base de la cohesión social: el caso de una sociedad cooperativa agraria". *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos* 106 (3), pp. 7 – 32.
- Rabobank (2002). "Rabobank Group Annual Report 2001". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Rabobank (2003). "Rabobank Group Annual Report 2002". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>



- Rabobank (2004). "Rabobank Group Annual Report 2003". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Rabobank (2005). "Rabobank Group Annual Report 2004". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Rabobank (2006). "Rabobank Group Annual Report 2005". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Rabobank (2007). "Rabobank Group Annual Report 2006". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Rabobank (2008). "Rabobank Group Annual Report 2007". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Rabobank (2009). "Rabobank Group Annual Report 2008". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Rabobank (2009b). "The Rabobank Story: From 19th Century rural Cooperative to 21st Century Global Leader". Recurso disponible en: [http://www.rabodirect.com.au/binaries/The-rabobank-story\\_tcm93-115280\\_tcm55-153279.pdf](http://www.rabodirect.com.au/binaries/The-rabobank-story_tcm93-115280_tcm55-153279.pdf)
- Rabobank (2010). "Rabobank Group Annual Report 2009". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Rabobank (2011). "Rabobank Group Annual Report 2010". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>
- Rabobank (2012). "Rabobank Group Annual Report 2011". Recurso disponible en <http://www.annualreportsrabobank.com/>

## 6. Anexo

### Anexo 1. Ejemplos del contenido de documentos revisados de Rabobank.

Ámbito: La organización. Dimensión estratégica.

#### Política de compromiso con la comunidad y el medioambiente.

*“Rabobank has selected sustainability as one of the core values that forms the basis for its services. In this way, the bank has given expression to its corporate social responsibility (CSR). Rabobank Group’s primary focus is on its clients and society, and the bank contributes to a sustainable increase in prosperity and welfare. Based on this core value, and given its leading position in the global food and agri business, Rabobank wants to contribute to the sustainable feeding of the nine billion mouths that will live on this planet in a few decades’ time.”*

*(Rabobank, 2011. Página 54)*

#### **“Cooperative, responsible and sustainable**

*As a major financial institution, Rabobank also wants to take responsibility by providing services in a socially responsible way: focusing on the interests of the customer, with an eye for society, both now and in the future. Rabobank can also be expected to make an active contribution towards the sustainable development of the spheres of activity in which it operates. In this context, the IN2030 project has been designed to help the bank and its clients form a picture of socio-economic developments in the places where they live and work. In developing countries, the bank uses its knowledge and skills in the area of cooperatives to help people take their first steps on the road towards economic development.”*

*(Rabobank, 2011. Página 54)*

*“The four central themes of the Rabobank CSR policy are 1) working towards delivering a secure and sustainable food supply chain; 2) innovating production methods and encouraging the efficient use of renewable energy; 3) promoting equal opportunities and economic participation; and 4) encouraging local cohesion and partnerships both in and outside the Netherlands. Within Rabobank, this ambition has been transposed into a number of key performance indicators (KPIs):*

- Helping clients move towards sustainable business operations;*
- Helping clients make responsible investments;*
- Supporting community partnerships;*
- Providing climate-neutral and energy-efficient services.*

*These KPIs serve as the starting point for each unit’s CSR policy. The extent to which CSR objectives have been achieved is reported to the Executive Board and the Supervisory Board on a quarterly basis. The KPIs relate to the bank’s core business and the support provided to our clients. Each of the units in our Group implements them in its own appropriate way. The KPIs*

*therefore serve more as a source of inspiration than as a task-setting framework. This makes it difficult to set measurable targets at group level, although it is possible to determine at an indirect level whether any progress has been made with the indicators, for example whether clients are satisfied with our sustainable, cooperative services, how stable we are as a financial institution, and how transparent our CSR policy is.”*

*(Rabobank, 2011. Página 56)*

### Fundamento de creación.

*“Rabobank was originally founded over 100 years ago as a rural credit cooperative by Dutch farmers who sought to provide their rural communities with access to fair and reliable sources of credit, and to help build and support each other’s businesses. In the mid-1800s, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, mayor of a German town, recognized that the financial needs of rural farmers were not being met by the larger, urban financial institutions of that time. He devised a system in which the savings of rural farmers were collected in order to provide a sound financial base for credit, establishing the first cooperative bank. For its time, this was a new approach to banking, combining idealistic principles within a business framework.*

*In 1896, Raiffeisen’s banking concept found its way to the Netherlands. Soon, farmers’ cooperative banks were being established all over the country, operating according to Raiffeisen’s principles of collecting savings from rural citizens to establish a fund to provide loans at reasonable interest rates — a bank both “of the customer” and “for the customer.” The local cooperatives grew and organized joint associations to help them better mitigate their individual financial risks.”*

*(Rabobank, 2009b. Página 3)*

### Objetivos estratégicos.

#### **“Strategic starting points, objectives and targets**

*Founded in 1898, Rabobank Group has grown into the leading service provider in the Netherlands and one of the top international food and agri banks it is today. [...]*

#### Cooperative identity

*Rabobank is, and will continue to be, a cooperative that puts the client’s interests first. Its structure and procedures set it apart from its competitors. Members exercise influence and control, imposing discipline on the cooperative. As part of its commitment to society, Rabobank endeavours to play a connecting role within the communities and markets in which it operates. It wants to make an active contribution in order to improve the quality of society. To this end, the bank provides financial resources and makes knowledge, media, networks and its employees available.*

*[...]*

#### Leading food and agri bank at international level

*Rabobank wants to continue to be an independent player of stature in order to preserve its identity as a cooperative. Food and agri is a natural basis for further growth because of*

*Rabobank's leading knowledge position in this area, which follows on logically from its agricultural origins. Rabobank Group also wants to be a global trendsetter in the fields of renewable energy and clean technology, partly with a view to supporting sustainable economic development.*

*[...]*

**Better customer service at lower cost**

*Rabobank wants to continue to grow and develop as a cooperative. The rationale behind Rabobank is the same as its primary objective: to help customers achieve their ambitions. The client service model has been further adapted in order to enable the local Rabobanks to respond effectively to the changing needs of clients. During the year under review, the range of services offered through direct channels was extended to enable customers to obtain services at a selected time and place.*

*[...]*

**Employees make the difference**

*In order to achieve its strategic ambitions, Rabobank Group needs talented, healthy and committed employees. Based on the belief that the skills and competences of employees are what make the difference for a business, Rabobank makes group-wide investments in training and developing its workforce. According to various surveys, Rabobank is the Dutch employer of choice, a status that reflects how much current and potential employees appreciate such investments.*

*[...].”*

*(Rabobank, 2012. Páginas 14 - 15)*

**“Cooperative goals**

*The cooperative structure means specifically that Rabobank Group's first and foremost duty is to serve the interests of its customers by: - providing those financial services considered best and most appropriate by our customers;*

- Ensuring continuity in services with a view to protecting the long-term interests of our customers; and*
- Showing commitment to our customers and their environment, so that we can help them achieve their ambitions.”*

*(Rabobank, 2012. Página 16)*

Ámbito: La organización. Dimensión organizacional.

**Estructuras de toma de decisiones**

**“Local Rabobanks**

*The local Rabobanks have a cooperative structure. Their members are locally based clients. These local Rabobanks, their members and their clients make up Rabobank Group's cooperative core business. Being at the heart of society, they are committed, nearby and leading in their service offering. [...]*

*Using various bodies (Regional Delegates Assemblies, Central Delegates Assembly, General Meeting and different committees) as a platform, the local Rabobanks conduct an intensive*

dialogue with each other and with Rabobank Nederland about group strategy. The local Rabobanks and Rabobank Nederland have carefully defined rights and obligations with respect to each other.

In addition to decisive management and independent supervision, the governance model also safeguards effective member influence. The members of local Rabobanks have important powers under the Articles of Association, for instance. An active and open dialogue with customers and members via the Member Council and several panels helps to stay attuned to the members' needs and keep a connection with the local area.

#### Management Team

Every local Rabobank has a multi-person Management Team made up of banking professionals, who collectively conduct the branch's management. The Management Team is appointed by the local Supervisory Committee, subject to the approval of Rabobank Nederland. The Management Team operates under the supervision of the local Supervisory Committee. [...]

#### Supervisory Board

The members of the local Supervisory Committee are nominated by the local Supervisory Committee and appointed by the Member Council, subject to the approval of Rabobank Nederland. One of the duties of the local Supervisory Committee is to supervise the local cooperative across the spectrum, including the Management Team's policies and the general conduct of business at the cooperative and its operations. [...]

#### Member Council

Clients can become involved in their local Rabobank by becoming a member, which gives them influence and control over the future their local branch. The members represent the clients. They are familiar with the members' and clients' wishes and opinions, and know all about the local area and environment.

Each local Rabobank has a Member Council, which is meant to provide a firm and structural footing for member control and member influence. [...] The Member Council influences and monitors the direction of the local Rabobank and forms the link with the bank's broad member base.

[...]

#### General Meeting

The General Meeting of a local Rabobank decides on major issues that impact the continuity of the branch, e.g. decisions on dissolving the cooperative or terminating its membership of Rabobank Nederland. The Member Council exercises all other powers.

#### Works Council

Each local Rabobank has its own Works Council to discuss representation issues affecting that particular branch. The Management Team is responsible for calling in the local Works Council adequately and promptly, both formally and informally, when the situation or developments within the bank so warrant. The rights of the local Works Council include the right to be informed, the right to be consulted, the right of consent and the right of initiative.

In order to achieve the best possible employee representation, the local Works Council consults with the chairman of the Management Team during Consultative Meetings.

[...]

#### Group Works Council of Member Banks

The Group Works Council of Member Banks is the central employee representative body of all the local Rabobanks that looks after the interests of the local branches' employees.

*The Group Works Council of Member Banks has a say in the development of policies that affect the local Rabobanks. With regard to issues requiring its consultation or consent that impact most or all Member Banks and are decided at central level, the Group Works Council of Member Banks exercises the right to be consulted and the right of consent. [...]*

(Rabobank, 2012. Páginas 88 – 93)

#### **“Rabobank Nederland**

*Rabobank Nederland was originally established to support the local Rabobanks’ banking business. It initiates and develops policies and products in many different areas, such as lending, payment transactions, securities services, customer service, marketing, distribution and human resources policy. These policies are developed in close dialogue with representatives of local Rabobanks.*

*[...]*

*As a cooperative, Rabobank has members rather than shareholders as listed or unlisted companies do. The local cooperative Rabobanks are members of the Rabobank Nederland cooperative, which is why they play an important role in Rabobank Nederland’s governance structure. In that context, a key element is the open and transparent culture, with clear accountability for management and supervision, and their evaluation. The influence and control of the local Rabobanks are reflected in their representation in two bodies: the Central Delegates Assembly and the General Meeting.*

#### *Executive Board*

*The Executive Board of Rabobank Nederland is responsible for managing Rabobank Nederland. This includes responsibility for defining and achieving the targets of Rabobank Group, for its strategic policy and associated risk profile, for its financial results, and for the relevant corporate social responsibility aspects of the business. The Executive Board is also in charge of Rabobank Group’s compliance with all relevant laws and regulations, for managing business risks, and for the financing of Rabobank Group.*

*[...]*

#### *Supervisory Board*

*The Supervisory Board of Rabobank Nederland supervises the policies pursued by the Executive Board and the general conduct of business at Rabobank Nederland and its affiliated entities. The Supervisory Board also monitors compliance with the law, the Articles of Association and other relevant rules and regulations. The Supervisory Board discharges its duties from the broad perspective of the continuity of Rabobank Nederland and its affiliated entities. The Supervisory Board evaluates whether enough consideration is given to the interests of all stakeholders (including customers and employees) of Rabobank Nederland and its affiliated entities.*

*[...]*

#### *Central Delegates Assembly*

*The local Rabobanks are organised geographically in twelve Regional Delegates Assemblies, each with their own Board. Together, the Boards of the Regional Delegates Assemblies form the Central Delegates Assembly (CDA), which meets four times a year. The Regional Delegates Assemblies appoint most of the members of the Central Delegates Assembly as their representatives at local and group level. The Regional Delegates Assemblies discuss the agenda items prior to the Central Delegates Assembly. They can also table agenda items for their own*

meetings. The Regional and Central Delegates Assemblies have an important say in the policy-making process in the Rabobank organisation.

[...]

#### General Meeting

The General Meeting is the body through which all local Rabobanks, being members of Rabobank Nederland, are able to exercise direct control. The General Meeting is responsible for the adoption of the financial statements, the discharge of the Executive and Supervisory Boards for their management and supervision respectively, amendments to the Articles of Association, and the appointment of the members of the Supervisory Board.

As the Central Delegates Assembly advises on all agenda items for the General Meeting before the Meeting takes place, any such items have been discussed in detail at local, regional and central level beforehand.

#### Works Council

##### Rabobank Nederland Works Council

The Rabobank Nederland works Council is the bank's employee representation body. One of the duties of this Works Council is to monitor compliance with the collective bargaining agreement, health and safety legislation, and the Working Hours Decree.

[...]

##### European Works Council

Rabobank has also instituted a European Works Council, which represents the employees of Rabobank International and of Rabobank Group subsidiaries in the European Union. The European Works Council is informed of, and consulted on, employee representation issues impacting employees of Rabobank Group as a whole or issues involving at least two EU Member States.”

(Rabobank, 2012. Páginas 88 – 93)

## Estructura de propiedad

“Rabobank Group is comprised of independent local Rabobanks, Rabobank Nederland, their umbrella organisation, and a number of specialist subsidiaries. Given its mission, Rabobank puts customer interests first in its day-to-day operations. In other words, it is Rabobank's ambition to offer its customers suitable and appropriate financial services. The bank's cooperative structure allows it to build long-term relationships with customers, which helps to guarantee continuity of services in times of profitability and encourages sustainable investments in customer relations on an ongoing basis.

The local Rabobanks are the core of the Rabobank organisation. Similar to Rabobank Nederland, they are independent cooperatives. The local Rabobanks, for their part, are members of, and shareholders in, Rabobank Nederland.

The local Rabobanks are deeply rooted in their local geographical areas and their goal is to contribute to the development of the local economy. The local Rabobanks are organised in twelve Regional Delegates Assemblies, each with a Board whose members also sit on the Central Delegates Assembly, a body responsible for much of Rabobank Nederland's policy-making. The Regional Delegates Assemblies appoint the members of the Central Delegates Assembly as their

*representatives at local and group level. All local Rabobanks together form the General Meeting of Rabobank Nederland, the highest body in the governance structure, whose responsibilities include appointing the members of the Supervisory Board of Rabobank Nederland.”*

(Rabobank, 2012. Página 87)

#### Política de identificación y dialogo con stakeholders

##### ***“Sustainability addressed in personal meetings with customers***

*Providing socially responsible services is one of Rabobank’s priorities. Our customers are also increasingly becoming interested in sustainability issues and responsible banking. At Rabobank International, our advisers now stress the commercial aspects of sustainability in their meetings with customers to a greater extent. Rabobank chooses an engagement approach in its dialogue with customers: we speak with the customer about the opportunities and threats associated with their operations, and address sustainability issues. This dialogue is often motivated by the outcome of the customer assessment system, reports in the media or direct contacts. From a risk perspective, the meetings with customers are meant to gain a better understanding of how customers approach sustainability issues. But meetings are increasingly also being held to explore opportunities for helping customers implement sustainability procedures. By acting as a valuable discussion partner in the area of sustainability, Rabobank International is better positioned to identify risks and provide quality services.*

(Rabobank, 2012. Página 38)

##### ***Dialogue about issues that matter***

*The materiality principle forms the starting point for our dialogue with stakeholders. What this means is that Rabobank wants to enter into a dialogue concerning issues that have a major impact on the bank, its stakeholders and society at large. Rabobank’s aims in this area are based on the issues that stakeholders believe are important as well as on the Group’s own expectations for the future, external sources and research.*

*The groups of stakeholders that have been identified for this purpose are customers, employees, client interest groups, government agencies and civil society organisations. In some cases, departments responsible for commercial issues conduct dialogues with stakeholders comprising clients and client interest groups. In addition, Rabobank has entered into dialogue with a number of civil society organisations to discuss various social issues and the Group’s social policy”.*

(Rabobank, 2012. Página 59)

#### **Ámbito: La organización. Dimensión estructural**

##### ***“Cooperative structure***

*Rabobank’s cooperative structure and local ties have set it apart for over 110 years. The 139 local Rabobanks and their more than 7.6 million customers, including their 1.9 million members, form the heart of the cooperative. The local Rabobanks, for their part, are members and shareholders*



of Rabobank Nederland, the umbrella cooperative that advises the branches and supports their local services. The structure of Rabobank Group is typified by strong mutual relationships originating in its cooperative roots, even though the subsidiaries and associates are not structured as cooperatives themselves.

Pursuant to the Dutch Financial Supervision Act, Rabobank Nederland monitors aspects such as operations, solvency, liquidity and outsourcing at the local Rabobanks. In addition, Rabobank Nederland acts as the holding company of a number of specialist Dutch and foreign subsidiaries. Rabobank Nederland has an employee base of about 6,800 FTEs. Including foreign subsidiaries, Rabobank International has an employee base of some 15,800 FTEs. Rabo Development supports the advancement of a banking infrastructure in seven countries, which include developing countries, by taking non-controlling interests in rural banks and offering them expertise and human capital. Rabobank Foundation helps vulnerable and underprivileged groups in and outside the Netherlands to participate in society by contributing funds, human resources and knowledge.”

(Rabobank, 2012. Página 16)

## Ámbito: Desarrollo de la actividad – Dimensión económica.

Compensación económica a empleados cabe lo siguiente:

### **Group Remuneration Policy**

Rabobank believes it continued to pursue a prudent, restrained remuneration policy in 2011. This remuneration policy is reflected in the Group Remuneration Policy (GRP) as adopted by the Executive Board and approved by the Supervisory Board. The GRP elaborates on the principles underlying the remuneration policy, as set out in the Vision on Remuneration published in 2010. [...].

Under the new policy, a number of practices are prohibited in respect of Rabobank Group employees, the most important of which is that variable pay may no longer be guaranteed. The new policy also gives the Supervisory Board of Rabobank Nederland the possibility of deciding that no variable pay is to be paid out if this were to adversely affect the robustness of Rabobank Group and its ability to continue as a going concern in the long term. In addition, specific rules apply to setting variable pay for Identified Staff (employees who could have a material impact on Rabobank's risk profile owing to their position) and employees in monitoring positions (Risk Management, HR, Control, ARG and Compliance), in accordance with the aforementioned legislation and regulations

#### All employees

General ban on awarding guaranteed bonuses

Claw-back of bonuses paid previously in the event of fraud and/or inaccurate information

General ban on discretionary pension commitments and hedging strategies relating to variable pay

#### Identified staff

Three levels of performance targets: Rabobank Group, group entity and individual  
Maximum of 50% of performance targets to be financial targets

*Significant portion of variable pay (at least 50%) to be deferred for three years, with the deferred portion subject to ex-ante and ex-post risk tests*

*50% of total variable pay to be paid out in the form of financial instruments whose value is linked to the price of Rabobank Member Certificates*

***Employees in monitoring positions***

*At least 70% of performance targets to be job-specific, no financial objectives, at the level of employee's own monitoring role, to safeguard independence.*

*(Rabobank, 2012. Página 85 - 86)*

Inversiones destinadas a beneficio público

***“Project Fund supports range of innovative projects”***

*“A number of innovative initiatives related to food and agribusiness, SMEs and social issues were launched with support from the Rabobank Project Fund in 2011. These initiatives included the development of a working conditions quality mark in the agriculture and horticulture sectors, a business joint venture on a cooperative basis for product development in the hospitality and leisure sector in the Zeeland and South West Brabant regions of the Netherlands, a cooperative wind energy business model for private individuals, and a pilot project aimed at sustainably encouraging enterprise in education. Several local Rabobanks are involved in these projects.”*

*(Rabobank, 2012. Página 22)*

**Ámbito: Desarrollo de la actividad – Dimensión medioambiental**

Conservación y promoción de espacios naturales y biodiversidad.

***Participation in sector initiatives***

*Together with other stakeholders, Rabobank International is actively looking for opportunities to make commodity value chains more sustainable. Various initiatives and roundtable meetings were organised to share knowledge and develop principles and criteria for sustainability across the chain. Within this scope, Rabobank has a representative on the Roundtable for Sustainable Palm Oil and 2011 was the first year that we were represented on the Board of the Roundtable for Responsible Soy. The partnership with the World Wildlife Fund (WWF) is also in keeping with creating more sustainable global food and agri chains. The excellent ties between Rabobank International and the WWF are illustrated in their collaboration in the salmon industry in Chile. Both Rabobank and WWF have a strong connection with the Chilean aquaculture sector and are committed to preserving maritime biodiversity in the region. Times are tough in this sector due, in part, to the ISA virus, a serious fish disease. Sustainability is one of the most important elements in rebuilding the sector. Rabobank and WWF have joined forces to increase sustainable practices in the sector. The first meetings with stakeholders were held in 2011. The objective of this project is to support existing, new and potential Rabobank clients by exchanging knowledge and best practices for sustainability in aquaculture and certification by the Aquaculture Stewardship*

Council. The project helps local businesses implement more sustainable business practices and helps Rabobank offer better client services by increasing sector knowledge and enhancing account management.

(Rabobank, 2012. Página 39)

### Utilización de energías renovables

#### **“Financing renewable energy**

Renewable Energy & Infrastructure Finance (REIF) is Rabobank International’s project finance division. Its key services are advising on, structuring and financing client projects applying proven technology in the renewable energy and infrastructure sectors. Focus is on wind energy, solar energy and biomass applications in Europe, the US and Asia.

Project finance worth more than USD 10 million is governed by the Equator Principles. To monitor compliance with these principles, an independent technical consultant performs an assessment of the project’s social and environmental impact. A risk classification (A, B or C) is issued based on this assessment. REIF’s portfolio does not contain any transactions that have been classified as A (potentially significant adverse effect). A number of projects have a B classification (potentially limited adverse effect). The other projects have a C classification (potentially minimal to no adverse effect). In 2011, REIF was involved in a number of large-scale projects. In Europe, REIF participated in Global Tech I, one of the largest project-financed and most prestigious off shore wind farms in the world in terms of distance to the coast, water depth, multi-contract structure and technology. The project finance covers both the construction and the operational stages. The renewable energy project involves installing 80 wind turbines with a total capacity of 400 MW, enough to supply green energy to 445,000 households. The wind farm will be built in the North Sea, about 180 kilometres northwest of Bremerhaven (Germany) at a depth of 40 metres. The off shore installation process is scheduled to be completed by June 2013.

Rabobank experienced firm growth in the US and Canada in terms of project finance; both onshore wind energy projects and solar energy projects were funded in these countries. REIF also operates in Asia, where it funded a Chinese onshore wind project in collaboration with the International Finance Corporation (IFC). IFC provides incentives for the development of the private sector in developing countries and in countries in transition. IFC is a division of the World Bank Group (WBG).”

(Rabobank, 2012. Página 39 – 40)

### **Ámbito: Desarrollo de la actividad – Dimensión social.**

#### Mantener estabilidad laboral

“Rabobank and the unions entered into discussions on the loss of some 400 internal jobs in 2012 and 2013. The starting point here is that superfluous employees are to be provided with assistance in funding a new job at Rabobank or elsewhere. Agreement was also reached on the

*Social Charter from the Rabobank CBA. These additional arrangements apply to reorganisations that have an impact on staffing at Rabobank Nederland (with the exception of Rabobank International) until 1 January 2014. A temporary mobility centre, 'Nieuw Perspectief' (New Perspective), has been set up to provide superfluous employees with professional, consistent support and ensure that as many of these employees as possible find work within our outside the bank."*

*(Rabobank, 2012. Página 84)*

### Salud, seguridad y bienestar de trabajadores

#### ***"Prevention is better than cure***

*In 2011, the employee surveys were updated to include new aspects such as enterprise and employability. In this way, the surveys focused more on the personal attitudes of employees than in previous years. In addition to pressure of work and/or work-related stress, starting in 2011 factors that re-energise employees, such as inspiration, are also covered. Since 2010, branches and departments have been awarded a vitality score that is linked to the employee survey. Vitality is said to exist if physical, mental, social, emotional and inspirational aspects are in balance. The guiding principle is that employees who are full of vitality are more productive."*

*(Rabobank, 2012. Página 84)*

#### ***"Disputes and malpractices***

*The aim of the advisers of the Employment Disputes Committee (EDC) is to help managers and employees work together, at their own place of work, to resolve their disputes wherever possible. In 2011, there was a sharp increase in the number of cases handled by the EDC. A total of 335 cases were handled, up by nearly 100 compared with 2010. It appears that this increase is partly down to the fact that the existence of the committee and the possibilities it offers has been communicated more widely. Many cases concerned future prospects (40%) and performance (20%). The other cases related to terms of employment (17%), reorganisations (12%) or working relationships (11%). The most common way in which disputes were handled was by providing advice (82%). A total of 15% of disputes involved mediation (5% over the telephone, and 10% in face-to-face meetings). Very little use was made of the possibility of a binding decision from the EDC. Only 9 disputes (3%) involved such requests, and in the end only three actually resulted in a hearing and a decision"*

*. (Rabobank, 2012. Página 85)*

### Desarrollo de la comunidad local.

#### ***Rabobank Foundation***

*Rabobank Foundation provides support to disadvantaged people to help them achieve their ambitions, financial or otherwise, with the objective of promoting social and economic participation. The fund is made up of contributions from local Rabobanks and is supplemented by*

Rabobank Group. In 2011, more than EUR 23 million was awarded to 176 projects in the Netherlands and other countries. The projects can be divided into support for vulnerable and underprivileged groups in the Netherlands (approximately 13% of the total amount) and support for foreign savings and loans cooperatives (approximately 87% of the total amount).

In the Netherlands, the connecting theme is social inclusion. Rabobank Foundation wants to help build a society in which everyone is able to participate. Examples of groups who receive support are people with a mental or physical disability, people suffering from Alzheimer's disease, and people who are unable to read or write. Rabobank also supports Emma at Work, a non-profit employment agency for young people with a chronic disease or other physical disability. In 2011, support totalling EUR 3 million was provided to 43 projects in the Netherlands.

Outside the Netherlands, Rabobank Foundation focuses on financial inclusion and economic development. It uses Rabobank Group's expertise in the areas of banking, cooperatives and the food and agri sector to help people in 25 selected developing countries, concentrating on economic development. Rabobank Foundation provides support in the form of microfinance, donations, advice (technical assistance), trade finance or guarantees to help people to organise themselves in cooperatives. The guiding principle for cooperatives is that together we stand, and this also applies to Rabobank Foundation.

In 2011, Rabobank Foundation approved 133 applications received from abroad, and provided support worth EUR 20 million. One compelling example of the way in which Rabobank Foundation provides support abroad concerns the Rabobank's joint venture with Cordaid for providing loans to producers' organisations in developing countries. Rabo Rural Fund, which was set up for this specific purpose in 2011, has over EUR 10 million in hand. The fund was created for organisations and cooperatives in the agricultural sector that are too small to obtain finance from commercial banks but too large to obtain microfinance. The fund brings together the experience gained by both Rabobank and Cordaid in capacity building at farmers' organisations with a view to combating poverty and providing access to financial and exports markets in developing countries.

(Rabobank, 2012. Página 22)

### **Rabo Development assists in transforming banks in developing countries**

Rabo Development supports existing banks with a rural orientation operating in developing countries to transform into professional, modern financial institutions. In this way, Rabobank succeeds in providing millions of customers in these parts of the world access to appropriate financial services in line with its original mission in the Netherlands. As Rabo Development acquires a minority interest, the bank remains locally controlled and retains its autonomy while still benefitting from Rabobank's capital, expertise, products, networks and management capacity. For this purpose, Rabo Development uses the knowledge and experience of Rabobank staff from all parts of the organisation. Experts in areas like credit management, risk management, product development, distribution, ICT, HR and other specialised areas continuously provide support to these partner banks.

[...]

#### Active role for Rabo Development in improving sustainability of value chains

Rabo Development continued its active role in enhancing the sustainability of food and agri value chains. Training was organised for the partner banks in Rwanda, Zambia and Paraguay to

*improve agricultural financing practises. In Rwanda, a new Head of Agriculture was appointed as well as 18 dedicated agri loan officers. In Tanzania, 8 value chain managers were appointed as well as 15 agri loan officers.*

*In addition to strengthening of the agri credit capacity, Rabo Development continued its cooperative capacity building projects in Rwanda (tea, rice, coffee and dairy) and Mozambique (rice). In Tanzania the NMB Foundation trained 600 cooperatives and farmer groups active in cashew, coffee, sugar cane and tea. In Rwanda a farmer credit scoring model was developed in a co-project with De Lage Landen and Erasmus University. This has significantly reduced turn-around times and contributes to an improved quality of the farmer loan portfolio.*

*Next to the activities for its partner banks, Rabo Development continued to work with cooperatives in the cocoa sector of Ivory Coast in a joint project with ECOM and Rabobank Foundation. In Ethiopia the Cooperative Bank of Oromia was trained in financing coffee cooperatives (co-project with Common Fund for Commodities, CABI and Rabobank Foundation).*

*One of the main obstacles in agri financing in Africa is a lack of collateral. To address this, all the African partner banks signed guarantee agreements with the Rabobank Foundation related to cooperative and emerging farmer loans. This has significantly boosted volumes of agri finance activities whilst keeping the downside risk under control.*

*Final closure Banco Cooperativo Sicredi and capital injection for Banco Terra*

*In June 2010 an agreement was reached for a minority stake in Banco Cooperativo Sicredi SA (Apex) in Brazil. In 2011, the investment got approval from the Central Bank of Brazil and the President of Brazil and resulted in a final closure at 20 May 2011.*

*In the first half year of 2011, Rabo Development injected additional capital into the Mozambican bank Banco Terra, the only greenfield operation of Rabo Development. This capital injection is meant to boost the commercial and financial development of the bank. [...].*

*(Rabobank, 2012. Página 37)*

Responsabilidad sobre productos y/o servicios - evaluación de productos – mejorar impactos en salud y seguridad del cliente.

**Good products**

*Rabobank has continued to simplify its range of products, including mortgages, payment platforms, consumer loan and savings products, and investment products. This has made the product range more transparent for customers, and many products have become more affordable, too.*

*Rabobank pays a great deal of attention to simplifying the language used in its product information, proposals and terms and conditions, so that the contents are clear and easy-to-understand for all customers. Mortgage proposals were fully rewritten, for instance, during the year under review. In addition, Rabobank makes improvements to the information and texts on its website on an ongoing basis in order to provide clients with clear, comprehensive and accurate information.*

*Rabobank has had a product approval committee since 2004. During the year under review, the system of standards used by the committee in its reviews was revised and tightened up further. The committee checks the quality of products and assesses whether the information received by*

*clients is easy-to-understand, balanced and complete. It also monitors whether products and services reflect the needs of clients. Rabobank examines the existing product offering periodically to determine whether it still meets current requirements. Needless to say, this process also takes customer feedback and complaints into account. Whenever Rabobank reviews a product in this way, the product information is always reworded in simple Dutch.*

*(Rabobank, 2012. Página 19)*

## Anexo 2. Ejemplos del contenido de documentos revisados de Arla Foods.

Ámbito: La organización. Dimensión estratégica

### Valores, principios y código de conducta

#### **Creating incentives to stretch ambitions**

*Arla's Code of Conduct clearly states that Arla shall offer a safe and beneficial working environment for all its colleagues. With 17,400 employees in 30 countries, this is a serious commitment that means Arla must continuously develop, implement and rigorously test safe practices and procedures.*

*At Arla, everybody strives to continuously improve the organisation and reinforce the business culture. The company's character, 'Our character', is encapsulated in the concepts of lead, sense and create. Operating in a range of countries and cultural environments, Arla needs to ensure that common goals and strategies are understood and pursued in all contexts. Arla believes that if all colleagues have fair service conditions and are committed to their jobs then the fundamentals are in place to perform and enjoy every day work.*

#### The enabler

*Arla's HR strategy is closely integrated in the general business strategy – Arla is a farmers' cooperative, guided by the vision to pay the highest possible milk price. Arla has high ambitions and the main aim of the HR function is to help the company realise its growth plans and strategies. To create a sustainable organisation that delivers – now as well as in the future – Arla works with a range of initiatives, which, for 2011, can be grouped in three broad focus areas:*

#### Focus: Leadership

*Arla wants to have the best leaders in the industry. Arla is therefore building a strong leadership culture, based on Our character and further supported by the company's leadership values: envision, engage, deliver. This means that the Arla leaders should have ambitions for themselves, for their team, and for Arla in general, engaging their colleagues and business partners to deliver on commitments and targets.*

[...]

#### Focus: A flexible and efficient organisation

*Considering that change in the dairy industry continues to accelerate, Arla needs to ensure it has a flexible and fast-moving organisation, ready to adapt to and succeed in new conditions. This necessitates a simple and transparent organisational structure – one that is easy to understand from internal and external points of view.*

[...]

#### Focus: Diversity & inclusion

*In 2011, Arla launched the Arla Global Diversity and Inclusions strategy, with the aim of working systematically with inclusion and diversity as business imperatives. Arla sees diversity as a key source of potential and a lever to deliver on the corporate strategy. By increasing the diversity of our workforce Arla believes the teams are better equipped to perform and generate innovative solutions and creative ideas. [...].*

(Arla Foods, 2011. Página 38 – 39)



Política de compromiso con comunidad y medioambiente.

“Health

*Arla’s mission is to provide modern consumers with natural milk-based products that create inspiration, confidence, and well-being. Arla is committed to being as transparent as possible about the nutritional content of our products. [...] Arla takes customers’ concerns seriously and contributes to the public discussion through investments in nutritional research.*

Suppliers

*Arla sources goods and services around the world. The Arla Global Procurement department was, in 2011, responsible for 69 per cent of the total procurement budget. During the year, the department carried out a cross-company review of all partners. Arla’s designated ‘preferred suppliers’ have signed Arla’s code of conduct for suppliers, which establish ethical, social, and environmental responsibilities. Arla’s target is to achieve 100 per cent signoff from preferred suppliers.*

[...]

Food safety

*Food safety is a top priority at Arla. Colleagues are pleased to note that customers show an increasing interest in issues related to food safety, and exert pressure on the industry to further improve tools for analysis and risk assessments. In 2011, Arla developed several new analysis methods. As of 31 December 2011, 51 of our 70 facilities have been food safety certified in accordance with ISO 22000.*

Competition

*In 2011 Arla continued to grow, carrying through several strategically important acquisitions and mergers in its core markets. As a market leader, Arla is continuously engaged with competition law. In 2011, both the Swedish and German competition authorities investigated Arla’s operations in connection with the merger and acquisition processes. Naturally, Arla works hard to always comply with the relevant regulations in all markets where the company is present, and Arla does all it can to cooperate with the authorities.*

Environmental strategy 2020

*Throughout the years, corporate responsibility in large corporations has deepened and changed focus. Increased knowledge has led to new insights, shifting expectations on what corporate responsibility includes and how far it extends. As a company with its roots in the natural environment, Arla is determined to be at the forefront of this development.*

[...]

*In 2011, Arla launched its Environmental strategy 2020, which asserts the company’s responsibility across the entire lifecycle of Arla’s products. The new strategy 2020 sets wide and clear targets covering four broad focus areas. Integrated with ‘Closer to Nature’ and our corporate character, the key words of the strategy are the life cycle approach, focus on farms, increased efficiency, increased transparency, and stakeholder involvement.”*

*(Arla Foods, 2011. Página 36 – 37)*

“Zero Waste

*Arla has long worked to reduce the amount of food thrown away, both by the company and by the consumers. With the concept of zero waste, Arla works to treat waste as a resource, to be reused or recycled.*

*[...]*

*Water & Energy*

*Arla strives to reduce the company's energy and water consumption and move from fossil fuels to renewable energy. Our yearly target is a three percent reduction of water and energy expenditure per year. Half of our energy consumption will come from renewable sources by 2020.*

*[...]*

*Sustainable Agriculture*

*Arla wants to source milk from farms that are managed in a sustainable manner. In 2011, we initiated a strategy with Arla farmers, aiming to develop and implement a standard for sustainable dairy farming. Consumer UK has been the first business group to implement the strategy. The new strategy sets a 2020 target for all Arla-sourced milk*

*[...]*

*Greenhouse Gas Emission*

*Arla wants to reduce greenhouse gas emissions throughout its entire supply chain - from cow to consumer. With the launch of the new strategy, Arla's climate strategy has been integrated in the environmental strategy. Arla's target is to reduce CO2 emissions by 25 per cent within production, transportation, and packaging before 2020 (from 2005 levels) [...]*

*(Arla Foods, 2011. Página 37)*

Ámbito: La organización. Dimensión organizacional.

Estructuras de toma de decisión

*Corporate governance*

*At Arla, corporate governance is evaluated by the level and quality of the relationship between owners, management, and co-workers. Within well-established management processes and structures, Arla maintains clear protocols for the governance of the company.*

*The Board of Directors sets the strategic direction of the company, and is responsible for decisions relating to (among others):*

- Long-term strategies*
- Large investments*
- Mergers and acquisitions*
- Succession planning and recruitment of top management*

*Control refers to all acts necessary to follow up on management's performance, and the strategic decisions taken. Relationship between the governing bodies refers to the interactions between owners, the Board of Representatives and the Board of Directors and management.*

*At all levels of Arla's corporate governance structure, roles, requirements, responsibilities, mandates, and expectations of each body are clearly defined.*

*Governing bodies*

*The Board of Representatives is the highest decision-making body in Arla, including 85 farmer elected commissioners from Denmark, 60 from Sweden, 5 from Germany and 10 chosen by and among Danish and Swedish co-workers. The Board of Representatives appoints the Board of Directors.*

*The Arla Board of Directors (the Board) is Arla's highest executive body, responsible for the overriding strategies of the organisation, ensuring that Arla is managed in the best interest of our owners. The Board has 20 members – of which four are employee representatives – who met eight times in 2011.*

*(Arla Foods, 2012. Página 28)*

### Estructura de propiedad

#### **A company of cooperative democracy**

*Arla is a democratically-run farmers' cooperation, owned and governed by 8,000 milk producers in Denmark, Sweden, and Germany. Arla's main purpose is to create value for owners by offering natural milk-based products that meet consumer demands, now and in the future. Arla believes that the cooperative business model delivers the greatest benefits to the owners' economic interests and to our corporate governance.*

#### Farmers in cooperation

*All Arla's cooperative owners have a say in the governance of the organisation. Every other year, the cooperative owners nominate individuals to serve as trustees for Arla's governing bodies: the District Councils and the Board of Representatives*

*(Arla Foods, 2012. Página 28)*

### Política de identificación y dialogo con stakeholders.

#### Dialogo

*Basamos nuestras comunicaciones sobre cuestiones nutricionales en la franqueza, el diálogo y la cooperación con las autoridades, expertos, asesores de información sobre la salud y grupos de consumidores.*

*(Arla Foods, 2010. Página 13)*

#### Consumidores y clientes

*Contamos con procedimientos eficientes para tramitar las reclamaciones de los consumidores y clientes, con el fin de resolver controversias en un plazo de tiempo razonable y de forma fiable.*

*Ofrecemos información relevante sobre los productos para que los consumidores puedan decidir con fundamento sobre ellos.*

*Contamos con procedimientos eficientes para garantizar el respeto y la protección de la información y los datos personales de los consumidores.*

*Facilitamos a nuestros clientes información relevante y suficiente sobre nuestra empresa y nuestros productos.*

Ámbito: La organización. Dimensión estructural.

*Arla is a growing company operating in a dynamic environment. To realise goals and strategies, Arla continually evaluates the organisational structure, securing the ability to deal with challenges and take advantage of opportunities.*

*Arla's structure comprises both corporate functions and business groups for regional markets. The business group, Global Categories & Operations (GCO), focuses on global brands, products, and innovation. The business groups, Consumer UK, Consumer Sweden, and Consumer Denmark, focus on identified core markets where the aim is to build and retain a strong position. Such a national setup brings decisions closer to the source and the organisation closer to the consumers. Arla is also present in a large number of growth and value markets, managed by the business group, Consumer International.*

*[...]*

*Arla is characterised by a balance between local and global organisations, enhanced by cooperation and a productive division of labour. Arla's strategy is to be close to the customer – with sales, production and logistics handled on a national level, like other agile and efficient companies.*

(Arla Foods, 2012. Página 15)

Ámbito: Desarrollo de la actividad. Dimensión económica.

#### Distribución del valor generado – donaciones

##### **Charity for cancer patients**

*Arla contributes to charity work in many countries to help people with cancer and others in need of care. We see an increasing number of charity projects directly linked to product sales. One example in Arla is a Swedish campaign where DKK 0.8 was donated to breast cancer research for each pack of Keso® cottage cheese with raspberry sold in the campaign period. The big Team Rynkeby cycling event broke all previous records this year. There were more participants than ever before and the event raised DKK 9.6 million for the Children's Cancer Foundation in Denmark and Sweden. Other examples of activities for charity include:*

- Saudi Arabia: In partnership with the charity organisation SANAD, we have made donations to help children suffering from cancer.*
- USA: Through a charity project, we have contributed to a children's hospital in Seattle.*
- Canada: We took part in a number of events, including a volleyball tournament, the proceeds of which go to cancer research.*
- Sweden: We made a donation to the Sachsska Barnsjukhuset (a children's hospital) in Stockholm.*

(Arla Foods, 2012b. Página 29)

## Consumo responsable.

### "Pagos

*Nos aseguramos de que nuestros proveedores reciban un pago justo por la leche sin tratar mediante la aplicación de principios de pago basados en el contenido, la calidad y el valor de mercado*

### Seguimiento

*Contamos con un programa establecido de visitas regulares a nuestros proveedores de leche en Dinamarca, Suecia y Reino Unido para garantizar que cumplen los programas de control de calidad".*

(Arla Foods, 2010. Página 17)

*"Arla's designated 'preferred suppliers' have signed Arla's code of conduct for suppliers, which establish ethical, social, and environmental responsibilities. Arla's target is to achieve 100 per cent signoff from preferred suppliers."*

(Arla Foods, 2010. Página 37)

Ámbito: Desarrollo de la actividad. Dimensión medioambiental.

## Utilización de energías renovables.

### **Sustainable business**

*Since 2011 Arla has been involved in the running of a biogas plant on Gotland, Sweden. The plant produces methane from agricultural animal manure and waste products from Arla's production. With environmental, economical and social gains made - the plant has been a success. Arla is now looking to set up a similar plant in Videbæk, Denmark. The extensive project is calculated to result in a yearly production of 16 million cubic metres of methane – making it the largest biogas plant in Denmark. The plant will supply biogas energy to Arla's facilities Denmark Protein and Arinco, reducing CO2 emission from the production.*

(Arla Foods, 2012. Página 16)

### **Sustainable business**

*During the year, much has been done in the environmental field. All of Arla's UK sites achieved zero waste to landfill before the end of 2011. CUK also focuses on improving sustainability along the whole supply chain with a target of gaining a carbon reduction of 34 per cent by 2020. Other environmental activities include continued work on a microbial fuel cell - which will convert cow manure and dairy by-products into electricity and biogas - and activities for more efficient packaging. Arla is the first UK dairy company to address on-farm operations, with activities such as environment workshops and free carbon assessments for AFMP members*

(Arla Foods, 2012. Página 21)

**Biogas replaces fossil fuels**

*One way in which to increase the share of sustainable energy is to increase the use of biogas. At the end of the year, the milk powder plant in Visby in Sweden had replaced half its energy consumption needs with biogas produced from a unit fed mainly with manure from farms. We are also currently planning for a biogas plant to supply our facilities in Videbæk in Denmark, which are heavy users of energy. In the future the energy consumed at the plant will be produced from farm manure and waste products from Arla production*

. (Arla Foods 2012b. Página 15)

Recuperación de productos y embalajes al final de su vida útil y mitigación de los impactos ambientales de productos.

**Reducing food waste**

*For quite some time, Arla has focused on reducing the volume of food wasted at production sites and by consumers. This issue is now included in our new environmental policy. In Canada, for example, we work with Second Harvest, an organisation that distributes our high quality cheese products to hostels and schools that serve breakfast, when the product's residual shelf-life is too short for sale to retail stores. We have similar partnerships distributing food to the needy with Tafeln in Germany, St George's crypt in the UK and with Manna Pankki in Finland.*

(Arla Foods, 2012b. Página 29)

*Arla has decided to accelerate its transition to sustainable soy, and established that by 2015, all soy in feed for cows belonging to Arla's milk producers must be grown in accordance with RTRS principles and criteria.*

(Arla Foods, 2012. Página 36)

Ámbito: Desarrollo de la actividad. Dimensión social.

Prácticas laborales y de trabajo digno - Salud, seguridad y bienestar de trabajadores.

**"Systematic work environment**

*We seek to maintain a safe and healthy work environment and we consistently make improvements to prevent injury and illness. For example, at Nijkerk dairy in the Netherlands, in recognition of the need to take extra care of manual workers whose duties include heavy lifting, the dairy is offering physical training several times a week. The initiative is producing good results, including a reduction in absence due to illness. In the UK, efforts to reduce accidents have been in place since 2009 and have, so far, resulted in a 20 per cent reduction. In Canada, a similar health and safety at work programme has reduced absence due to injury by 89 per cent since 2009. If a colleague in Denmark is absent for more than 30 days, as the result of an accident, a senior management representative will visit the operating facility to follow up on the introduction of preventive measures. At Götene in Sweden, a project to reduce absence due to*

*illness resulted in a 20 per cent reduction in short-term absences. In cooperation with the occupational health services, problems can be identified at an early stage, the sick colleague can get advice, and, if necessary, rehabilitation can be arranged without delay. Furthermore, a new system for reporting accidents, near misses, and observed risks has been introduced in Sweden.*

*(Arla Foods, 2012b. Página 21)*

***“Diet and exercise initiative***

*In Denmark, weight control activities have been conducted at five different sites. Consultants and physiotherapists were brought in to advice groups and individuals how to change diet and exercise habits, e.g. introducing changes to the menu in the colleague canteen, or leaving the car at home and walking instead. The outlook is long term, as habits do not simply change from one day to the next. Even so, several colleagues have already said that they have more energy and enjoy everyday life more, which is encouraging others to join these activities. A similar initiative although on a smaller scale, was conducted in Canada.”*

*(Arla Foods, 2012b. Página 21)*

Sociedad - Desarrollo de la comunidad local.

***Children for life project***

*Arla has run the Children for Life Project since 2008. This is a long-term aid project, which aims to give underprivileged children a better future by providing food and sponsoring their education. From day one, we worked with SOS Children’s Villages in the Dominican Republic and, from this year, we are also working in Honduras, where we now help provide one glass of milk each day to 150 children at a children’s home. We have, however, ended our partnership with SOS Children’s Villages in Vietnam because we no longer have a local office there. In Bangladesh, our commitment continues in partnership with a local charity organisation.*

*The Children for Life Project is intended to involve colleagues in the local areas in which we operate and to contribute to development there. We aim to find ways of providing aid that are connected with our products and that really do make a difference. We are currently investigating into which countries we could extend the programme.*

*(Arla Foods, 2012b. Página 29)*

***“Consumer visits to farms***

*As part of Arla’s Closer to Nature™ initiative, we invite the general public to visit our farms, especially those in Denmark and Sweden. In this way we hope to increase public awareness of natural products and of the ties between people, animals and the natural environment. One very popular event is when we invite the public to join us when the cows are turned out to pasture in the spring. In Sweden, we welcomed more than 100,000 visitors this year (2010: 80,000), while in Denmark the number of visitors increased by more than 50 per cent. The event was organised at farms in Finland for the first time this year and was a great success. In the UK, some farmers take part in Open Farm Sunday, an annual industry initiative which encourages farmers to open their farms to the public.”*

*(Arla Foods, 2012b. Página 29)*

### **Healthy lifestyle**

*Diet and exercise are part and parcel of a healthy lifestyle, so Arla sponsors a large number of activities, e.g.:*

- *Breakfasts in Saudi Arabia Arla has contribute products to a project aimed at educating schoolchildren on the importance of eating breakfast, with more than 360,000 participating children.*
- *Sponsored run in Poland Arla is the main sponsor of a running and training event in the city of Kolobrzeg.*
- *Football schools in Denmark Almost 35,000 children and teenagers took part in a variety of football schools.*
- *Active children in Denmark About 140,000 children took part in a project, which aimed to encourage children to engage in physical activity.*
- *Healthy messages in the UK as sponsored Leeds Rhinos rugby club to visit 30 schools delivering healthy living messages.*

*(Arla Foods, 2012b. Página 29)*

## Evaluación de productos o servicios - Impactos en salud, seguridad y bienestar del cliente.

### **Working with ingredients**

*One of the first projects launched was a review of the entire product assortment, which was to ensure that Arla's products contain only the minimum of additives and are therefore as natural as possible. Additives are used to give products a specific taste, prolong shelf-life or functionality, and some additives are chemically produced and artificial. Where possible, artificial additives have now been removed or replaced by natural variants. This is a long-term and ongoing initiative. Arla has also launched a series of new products that are additive-free, for example, Arla Yoggi (c) Fri yoghurt.*

*(Arla Foods, 2012b. Página 26)*

### **"Fast food chain partnership**

*A number of Arla farmers have worked with a multinational fast food chain in Sweden, with th objective of introducing consumers to life on dairy and beef farms. The fast food chain buy organic milk from Arla and we see great potential in increasing the sale of milk here, especially to younger consumers.*

*(Arla Foods, 2012b. Página 17)*