**INNOVACIONES EN LOS SISTEMAS DE GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS**

Narciso Arcas Lario, Miguel Hernández Espallardo y Gustavo Marcos Matas

Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario Universidad Politécnica de Cartagena

**1. INTRODUCCIÓN**

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

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

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

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

**2. CONCEPTO DE GOBIERNO**

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

La aproximación dominante al estudio del gobierno de la empresa ha tomado como punto de partida los conflictos de intereses que surgen entre los directivos que la gestionan (managers) y sus propietarios, los denominados accionistas o shareholders, siendo el principal elemento de fricción la maximización y la apropiación de los resultados económicos (Chaves, 2004b; Salas, 2002). Una definición de gobierno de la empresa en consonancia con esta perspectiva financiero-capitalista es la que ofrece Salas (2002), quien lo entiende como “los mecanismos a través de los cuales se consigue que las empresas sean gestionadas por sus equipos directivos en beneficio de los accionistas que aportan el capital necesario”.

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

**2.- EL GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS: PROBLEMÁTICA**

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

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

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

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

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

Entre las singularidades que presentan las cooperativas agroalimentarias, con base en los principios cooperativos, consideramos que tres de ellas tienen especial incidencia en cuanto que dificultan su gobierno con relación a las empresas de capital, a saber: a) el elevado número de actores y la diversidad de roles que adoptan y objetivos que persiguen, y b) el carácter democrático de su gobierno, y c) la participación económica de los socios.

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

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

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

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

**Figura 1. Relaciones del socio con su cooperativa agroalimentaria**



Estos principios, unidos a la necesidad de las cooperativas agroalimentarias de crecer para mejorar su competitividad, están originando importantes cambios organizativos que afectan a su gobierno y que lo complican con relación a las empresas mercantiles. Con frecuencia, estos cambios conllevan un incremento del número de socios (en ocasiones cuentan con miles de socios), y de su heterogeneidad y, por lo tanto, de los roles y objetivos que persiguen en su relación con la cooperativa. Además, también lleva aparejada la contratación de directivos que asumen la gestión diaria de la cooperativa. Esto incrementa el ya excesivo número de agentes que se relacionan y, con ello, la disparidad de objetivos que persiguen y la probabilidad de que surjan conflictos entre las partes, máxime cuando no se cumplen las premisas del buen gobierno de este tipo de organizaciones relacionadas con la vertiente política de la cooperativa configurada por la Asamblea General, el Consejo Rector y la Intervención (Figura 2).

**Figura 2. El gobierno de las cooperativas agroalimentarias**



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

La dificultad y los fallos del gobierno de las cooperativas, derivados fundamentalmente de las tres singularidades expuestas, hacen necesario el despliegue de mecanismos de gobierno que permita superarlos, apoyados en un amplio abanico de teorías que, con enfoques complementarios, contribuyen a mejorar la explicación de las relaciones entre los diferentes grupos de interés de la cooperativa, entre las que destacan las que mantienen con sus socios. Entre estas teorías figuran las de Agencia, Derechos de Propiedad y Relacional (Mínguez et al., 2010). A partir de ellas se pueden deducir mecanismos de buen gobierno de las cooperativas en la medida que favorecen la satisfacción de los socios con la cooperativa (Figura 3)[[1]](#footnote-1).

**2.- TEORIAS QUE EXPLICAN LOS MECANISMOS DE BUEN GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS**

**2.1. Teoría de Agencia**

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

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

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

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

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

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

**2.2. Teoría Relacional**

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

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

**3.2. Teoría de los Derechos de Propiedad**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**BIBLIOGRAFÍA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

HERNANDEZ ESPALLARDO, M., ARCAS LARIO, N. Y MARCOS MATÁS, G. (2013): "Farmer's satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transactional cost considerations”. *European Review of Agricultural Economics*, 40 (2), pp. 239-260.

Hind, A.M. (1999): “Co-operative life cycle and goals”. *Journal of Agricultural Economics*, 50, pp.536-548.

IGLESIAS, V., GONZÁLEZ, S., Y TRESPALACIOS, J.A. (1998): “Los Factores Determinantes del Éxito en las Relaciones Fabricantes Distribuidores”. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 2, pp.67-86.

LIZCANO, J.L. (2006): “Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa”. *Partida Doble*, 182, pp.20-30.

MINGUEZ VERA, A., MARTÍN UGEDO, J.F. Y ARCAS LARIO, N. (2010): "Agency and property rights theories in agricultural cooperatives: evidence from Spain". Spanish Journal of Agricultural Research, 8 (4), pp. 908-924.

Mozas, A. (2002): “La participación de los socios en las cooperativas agrarias; Una aproximación empírica”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, pp.23-50.

NILSSON, J. (1996): “The nature of cooperative values and principles. Transaction cost theoretical explanations”. *Annals of Cooperative Economics*, 67, pp.633-653.

Normark, P. (1996): “A role for cooperatives in the market economy”. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67, pp.429-439.

PUENTES, R., VELASCO, M.M Y VILAR, J. (2009): “El buen gobierno en las sociedades cooperativas”. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 98, pp.118-140.

SALAS, V. (2002): “El Gobierno de la Empresa: Presentación”. *Economíaz*, 50, pp.10-27.

SALAZAR, I., Y GALVE, C. (2009): “Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias”. *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, 101, pp.79-106.

SOLER, F. (2004): *El Gobierno de las Cooperativas de Crédito*. En Chaves, R. y Soler, F. *El Gobierno de las Cooperativas de Crédito*. Ciriec-España. Valencia, pp.45-120.

TIROLE, J. (2001): “Corporate Governance”. Econometrica, 69, pp.1-35.

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

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