



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



cajamar
CAJA RURAL

CÁTEDRA
CAJAMAR-UPV
DE ECONOMÍA SOCIAL

Nuevos sistemas de gobierno en la Economía Social

Innovaciones en los sistemas de gobierno en cooperativas



Narciso Arcas Lario
Universidad Politécnica de Cartagena
arcas.lario@upct.es



cátedra **cajamar** de cooperativismo agroalimentario
Universidad Politécnica de Cartagena

1. Importancia del gobierno

2. Concepto de gobierno corporativo/cooperativo

3. Problemática del gobierno de las cooperativas

4. Mecanismos de gobierno de las cooperativas/innovaciones



Importancia del gobierno

Importancia del gobierno



Consenso



- Académico
- Empresarial
- Administración
- Sociedad

Fallos del gobierno cooperativo (informe de la Comisión de Investigación de ACI-Europa sobre Gobierno corporativo y sistemas de control de los directivos en las cooperativas europeas)



Escándalos



- Económicos
- Financieros
- Sociales



Concepto de gobierno



Forma en que se **coordinan** los **recursos**, **actividades** y **personas** en una organización para alcanzar sus **finés**

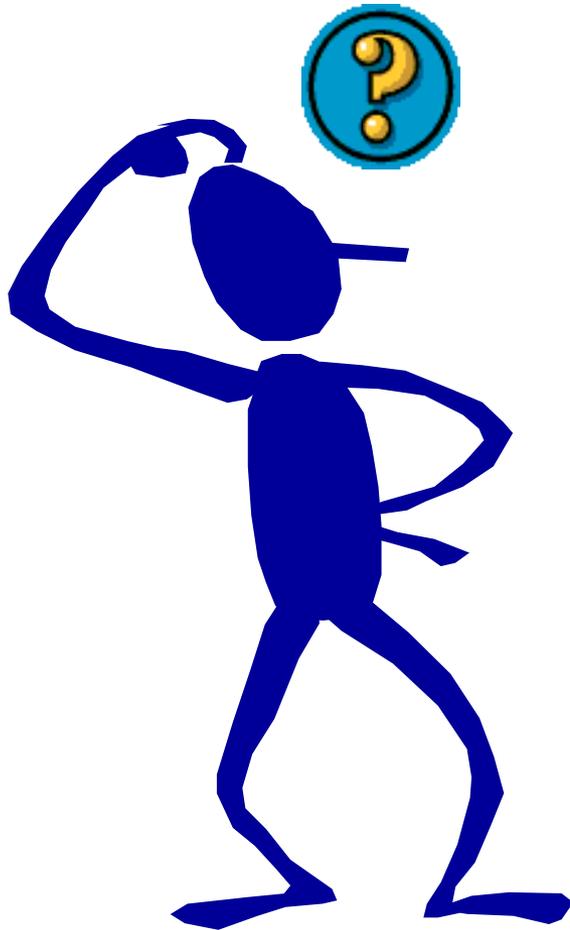
¿Qué fines persigue una organización?

- Maximizar el beneficio de los propietarios (accionistas)
“Mecanismos para conseguir que las empresas sean gestionadas por los directivos en beneficio de sus accionistas”
- Maximizar el bienestar de sus **grupos de interés internos y externos**

¿De qué depende el éxito de una cooperativa agroalimentaria?

De su capacidad para satisfacer a sus diferentes grupos de interés

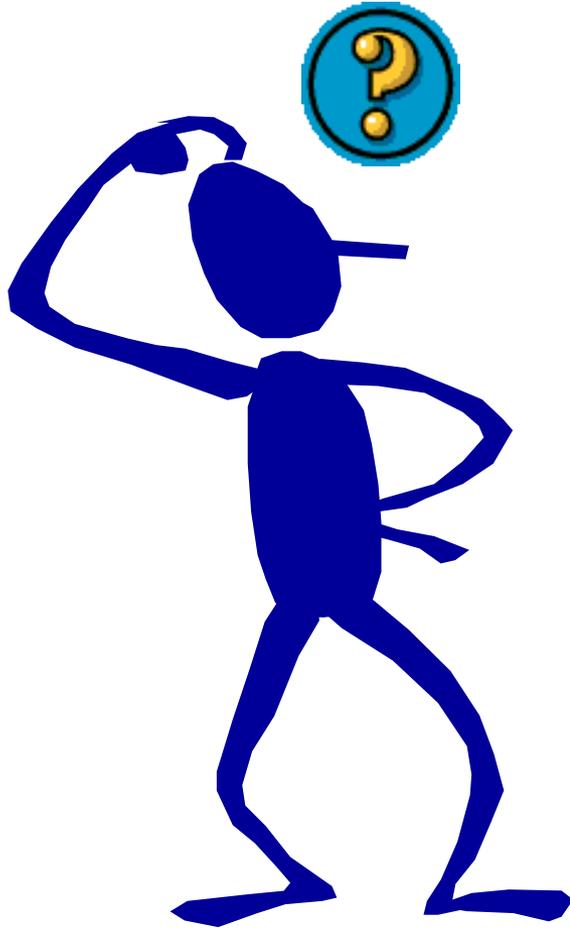




Fines u objetivos

La cooperativa es una 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)

Propiedad y control

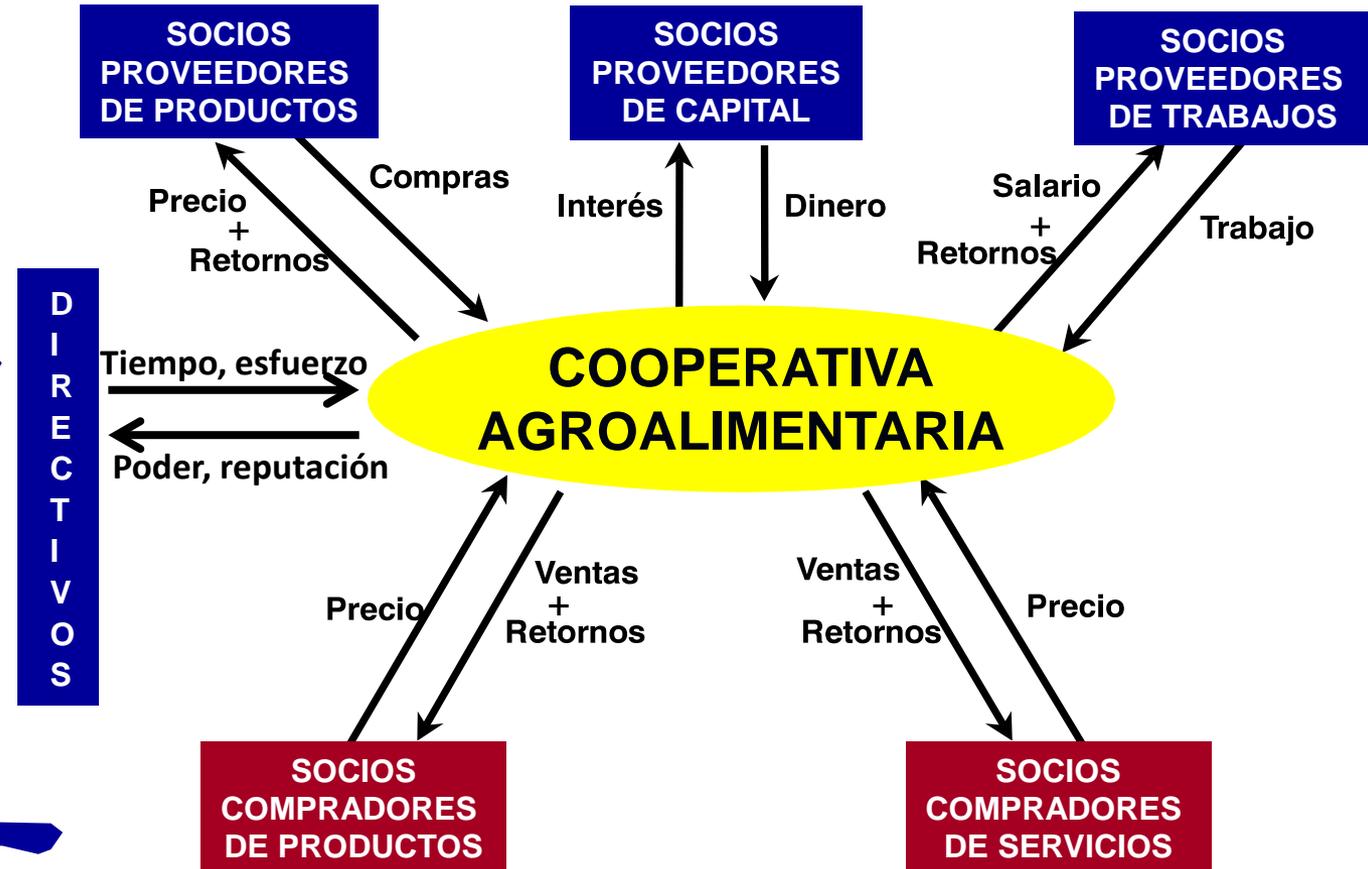


Fines u objetivos

La **cooperativa** es una 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*)

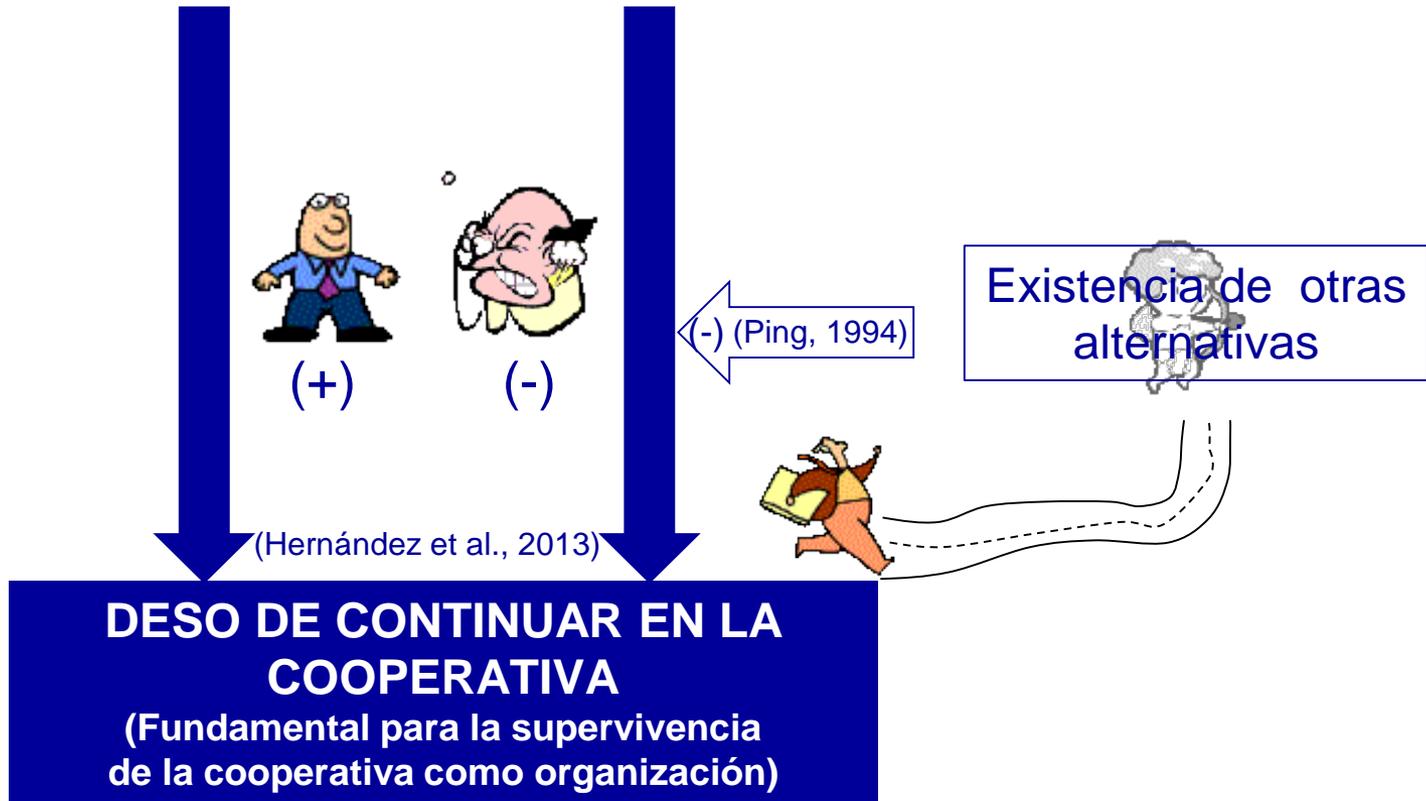
Propiedad y control

RELACIONES CON PROVEEDORES



RELACIONES CON CLIENTES

La **satisfacción** del socio con la cooperativa es un estado afectivo positivo resultado de la valoración conjunta de todos los aspectos de la relación (Anderson y Narus, 1984)





Problemática del gobierno de las cooperativas

Problemática del gobierno de las cooperativas

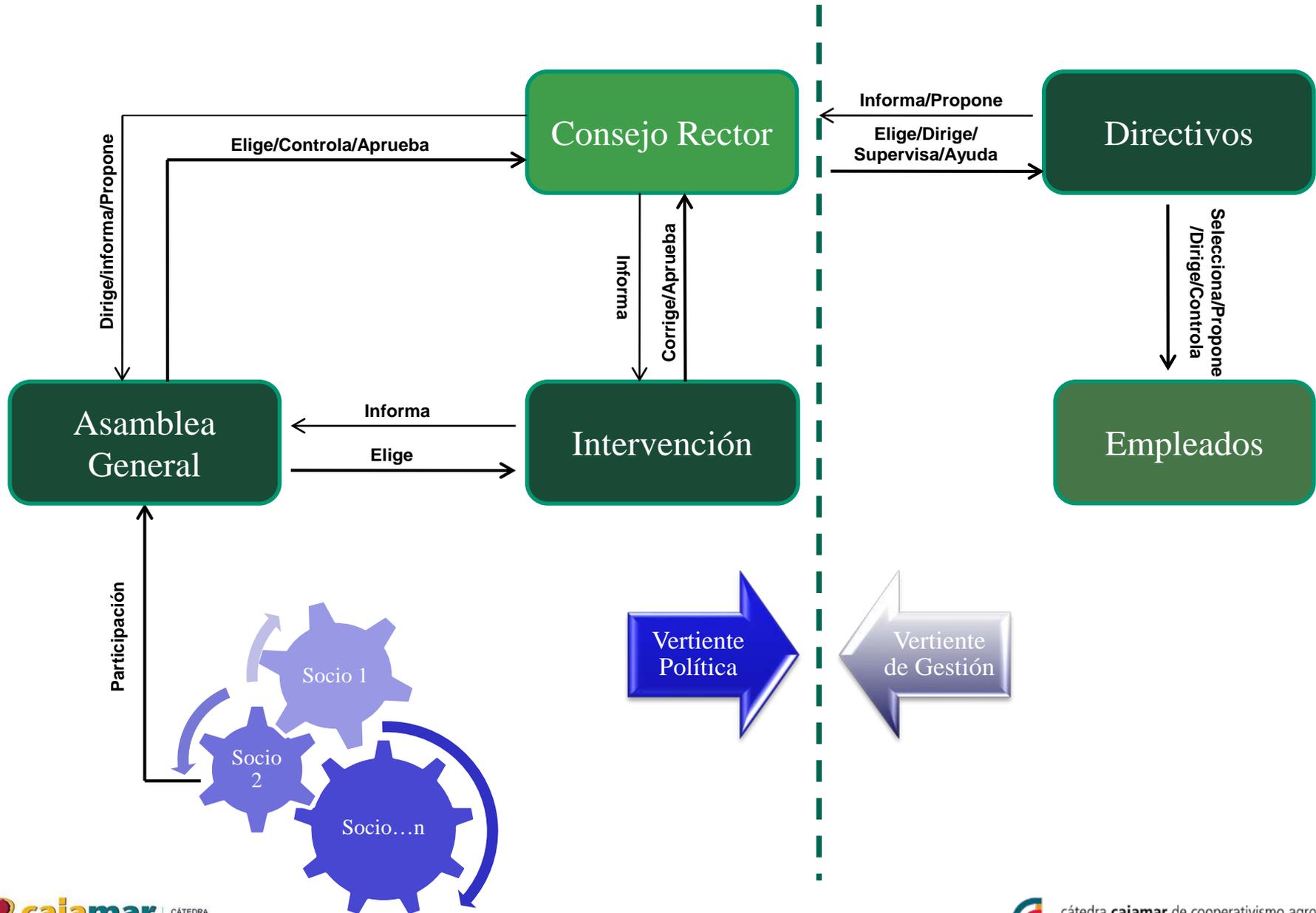


- No existe un modelo único de gobierno que sirva para todas las empresas/cooperativas

■ Gobierno cooperativo: protección de los intereses de los socios apoyado en los principios cooperativos

- Participación económica de los socios (propiedad común)
- Gestión democrática (Asamblea General, Consejo Rector, Intervención)
- Elevado número de socios, heterogéneos, y con roles y objetivos diferentes

Problemática del gobierno de las cooperativas





Premisas del gobierno de las cooperativas



- Los socios participan activamente y deciden democráticamente en la Asamblea General
- El Consejo Rector representa, gestiona, controla a los directivos y responde ante los socios
- La intervención controla las finanzas

ASAMBLEA GENERAL

- Dificultad para lograr la participación activa del socio (escasa información y formación)
- Intenso fraccionamiento que propicia el control por los directivos

CONSEJO RECTOR

- Incapacidad para supervisar/controlar a los directivos (escasa información y formación)

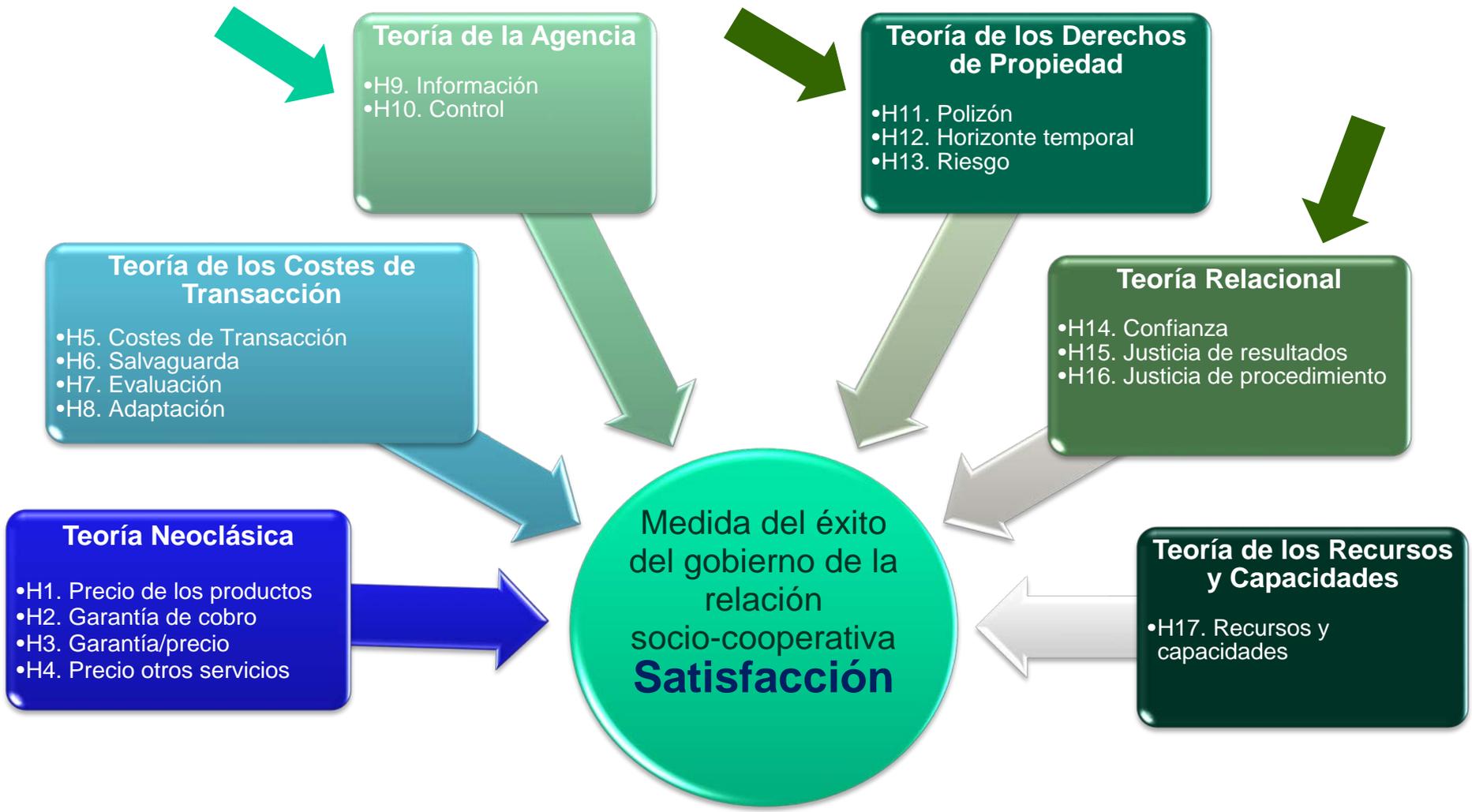
INTERVENCIÓN

- Incapacidad para fiscalizar (escasa formación)

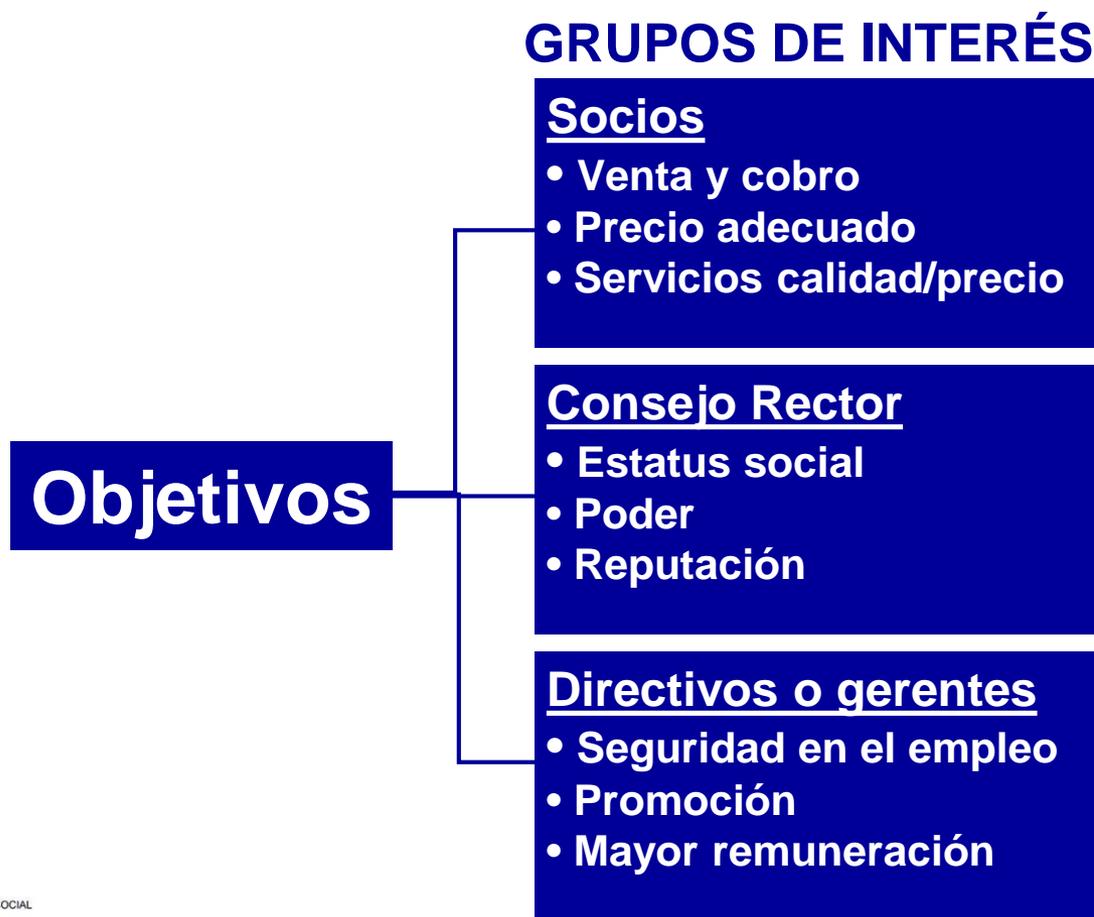


Mecanismos de gobierno de las cooperativas/innovaciones

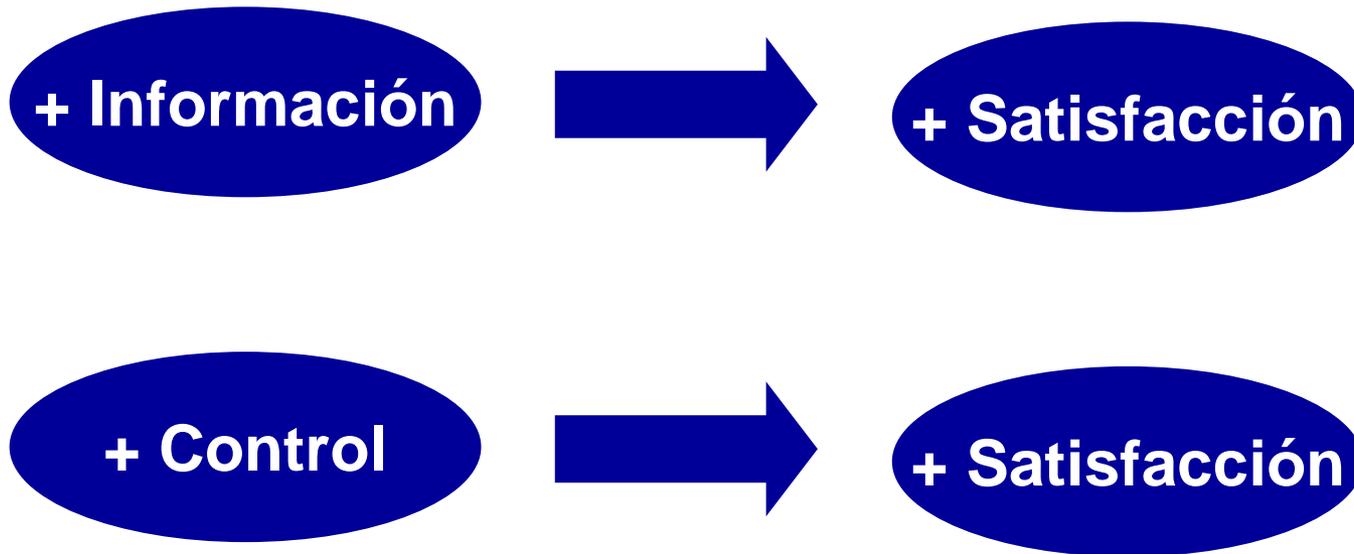
Teorías para el análisis del gobierno de las cooperativas



- Cuando el principal (Socios/Consejo Rector) encargan una tarea al agente (Consejo Rector/directivos o gerentes) surgen conflictos debidos a la disparidad de intereses que tienen, problemas que se agravan en presencia de asimetría informativa que propicia el oportunismo del agente



- En la medida que los socios tiene acceso a **información** sobre la cooperativa o participan en su **control** podrán atenuar comportamientos oportunistas de los miembros del CR y gerente, garantizándose que actúan de manera que puedan alcanzar sus objetivos

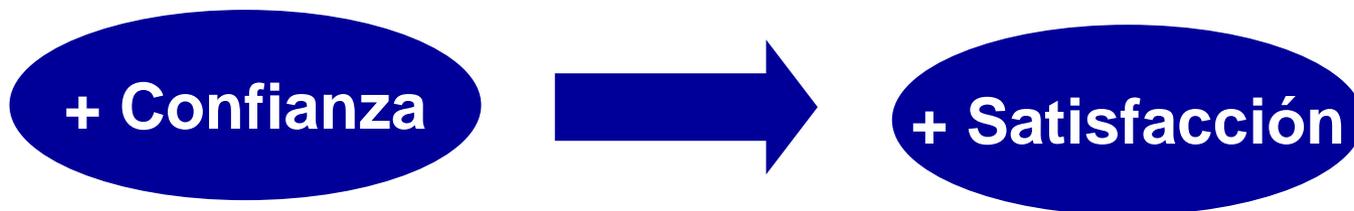


Mecanismos de salvaguarda/control contra oportunismo



Control

- El capital social (valores compartidos, **confianza...**) actúa como mecanismo de control y coordinación, mitigando los problemas (divergencia de objetivos y oportunismo) que revela la Teoría de Agencia
- El socio que confía en la cooperativa percibirá que las acciones de ésta le reportarán resultados positivos, lo que se traduce en un mayor sentimiento de seguridad y, por consiguiente, de satisfacción



Competencias

- Recursos
- Capacidades (RR.HH)
- Formación

Transparencia Información

- Fiable, Rápida
- TIC

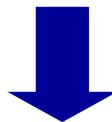
Justicia

- Equidad trato socios
- Trato igualitario
- Discriminación



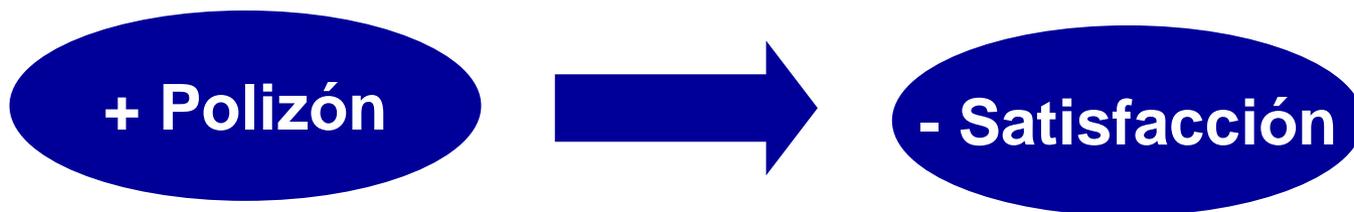
Confianza

- La propiedad de un activo otorga el derecho al control residual (disponer del activo) y a la renta residual (acceder a los beneficios)
- En las cooperativas estos derechos no se ejercen en proporción a las aportaciones a capital social, además presentan restricciones a su transferencia (a quién y por cuánto)
- Las diferencias en cuanto a los derechos de propiedad entre las empresas mercantiles y las cooperativas llevan a éstas a ineficiencias o problemas, como los del polizón o propiedad común y horizonte temporal

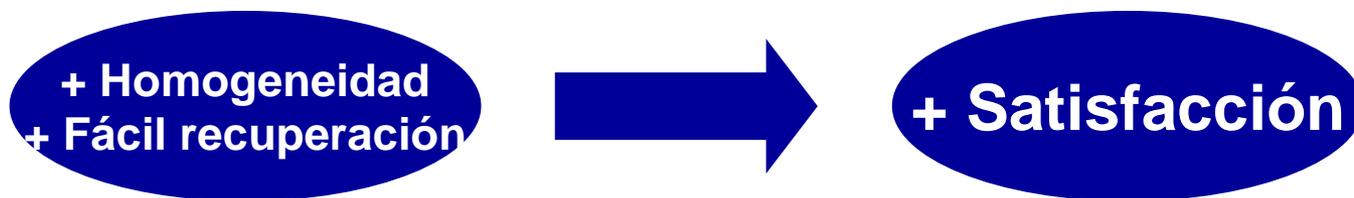


Desincentivan la inversión de los socios y dificultan el crecimiento

- El problema del polizón surgen cuando el valor de las aportaciones de los socios nuevos no es equivalente a los beneficios que perciben, de forma que se benefician del capital acumulado en la cooperativa
- En la medida que los socios antiguos perciban esta situación disminuirá su incentivo a invertir en la cooperativa y su satisfacción con ella



- El problema del horizonte temporal surgen cuando el plazo de recuperación de la inversión por el socio es inferior a su vida útil, unido a la dificultad de transmitir sus aportaciones a capital social y su falta de liquidez a través de un mercado secundario
- En la medida que los socios sean más homogéneos o dispongan de mecanismos para transmitir o recuperar sus aportaciones a capital este problema se verá atenuado y su satisfacción será mayor



- Actualización aportaciones/cuotas de ingreso a nuevos socios
- Restricciones entrada nuevos socios (homogeneidad/selección/prueba)
- Facilitar la transmisión/valoración de las aportaciones
- Aportaciones a capital de no socios (formas híbridas)
- Voto proporcional actividad cooperativizada/capital aportado
- Reparto beneficios proporcional actividad coop./capital aportado
- Mecanismos financieros (participaciones especiales, títulos participativos...)



COOPERATIVAS DE NUEVA GENERACIÓN

El desafío del gobierno de las cooperativas agroalimentarias 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



ELECCIÓN DE LOS MECANISMOS DE GOBIERNO MÁS ADECUADOS



FORMACIÓN

- Socios, Consejeros y Directivos
- En gestión, valores y principios

Muchas gracias por vuestra atención



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



cajamar
CAJA RURAL

CÁTEDRA
CAJAMAR-UPV
DE ECONOMÍA SOCIAL

Nuevos sistemas de gobierno en la Economía Social

Innovaciones en los sistemas de gobierno en cooperativas



Narciso Arcas Lario
Universidad Politécnica de Cartagena
arcas.lario@upct.es



cátedra **cajamar** de cooperativismo agroalimentario
Universidad Politécnica de Cartagena