

## ***EJERCICIO DE LAS FUNCIONES EMPRESARIALES POR PARTE DE LOS SOCIOS EN LAS COOPERATIVAS AGRARIAS.***

POR

Idana SALAZAR TERREROS\* y

Carmen GALVE GÓRRIZ<sup>Y</sup>

### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es analizar cómo es efectuada por parte de los socios la coordinación de la empresa cooperativa agraria. Dicha coordinación ha sido analizada a través del análisis de las funciones que deben desarrollar los socios como empresarios. Estas funciones son enumeradas, descritas teóricamente y analizadas a partir de una muestra de cooperativas agrarias pertenecientes a la Denominación de Origen Calificada Rioja. Entre los principales resultados obtenidos cabe destacar que, en la mayoría de los casos analizados, la función de inversor es realizada sin que exista separación con la desempeñada como proveedor; el control formal es ejercido bajo el principio democrático de un hombre un voto; existe poca delegación de las actividades de gestión en una gerencia profesionalizada y cuando esta delegación se produce, no se obtiene niveles de eficiencia significativamente superiores; la organización de actividades muestra una clara especialización en las primeras fases del ciclo productivo y una alta concentración de ventas; por último, la selección de personal es realizada exigiendo unos niveles de cualificación adecuados en cada departamento.

**Palabras Clave:** cooperativas agrarias, coordinación, inversor, organización de actividades, selección de personal.

**Códigos Econlit:** L200, M100, Q130

---

\* Universidad de La Rioja. Dirección de correo electrónico: [idana.salazar@unirioja.es](mailto:idana.salazar@unirioja.es)

<sup>Y</sup> Universidad de Zaragoza. Dirección de correo electrónico: [cgalve@unizar.es](mailto:cgalve@unizar.es)

Las autoras de este trabajo desean agradecer la ayuda financiera recibida del Ministerio de Ciencia e Innovación, Proyecto ECO2009-13158 MICINN-PLAN NACIONAL I+D.

---

REVESCO N° 101 - Primer Cuatrimestre 2010 - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)

Fecha de recepción: 17/07/2009

Fecha de aceptación: 01/10/2009

## **THE EXECUTION OF MANAGERIAL FUNCTIONS BY THE MEMBERS OF AGRARIAN COOPERATIVES.**

### **ABSTRACT**

The aim of this work is to analyse how the coordination of the agrarian cooperative firm is brought about by the members. Said coordination has been analysed by means of a study of the functions which members have to develop in their role as managers. These functions have been numbered; theoretically described, and analysed by using a sample of agrarian cooperatives belonging to the Domination of Origin Qualified Rioja. From the principal results obtained, we can highlight the fact that, in most cases analysed, formal control is exercised under the democratic principle, "one-man-one-vote"; where little delegation of management activities exists in professional management and when this delegation occurs, the cooperative does not obtain higher efficiency levels. The organisation of activities shows evident specialization in the first stages of the production cycle and a high sales concentration. Finally, the selection of personnel is made by the appropriate qualification levels required in each department.

**Keywords:** agrarian cooperatives, coordination, investor, activities organisation, selection personnel.

## **UN EXERCICE DES FONCTIONS PATRONALES DE LA PART DES ASSOCIÉS DANS LES COOPÉRATIVES AGRAIRES.**

### **RÉSUMÉ**

L'objectif de ce travail est d'analyser comment est effectuée de la part des associés la coordination de l'entreprise coopérative agraire. Cette coordination a été analysée à travers de l'analyse des fonctions que les associés comme entrepreneurs doivent développer. Ces fonctions sont théoriquement énumérées, décrites et analysées à partir d'un échantillon de coopératives agraires appartenant à la Dénomination d'Origine Qualifié la La Rioja. Entre les résultats principaux obtenus on peut souligner que, dans la majorité des cas analysés, la fonction d'investisseur est réalisée sans que n'existe une séparation avec l'occupée comme fournisseur; le contrôle formel est exercé sous le principe démocratique d'un homme un vote; il existe peu de délégation des activités de gestion dans une gérance professionnel et quand

cette délégation se produit, des niveaux significativement supérieurs d'efficacité ne sont pas obtenus; l'organisation d'activités montre une claire spécialisation dans les premières phases du cycle productif et d'une haute concentration de ventes; enfin, la sélection de personnel est réalisée en exigeant quelques niveaux de qualification adaptés dans chaque département.

**Des mots clefs :** des coopératives agraires, coordination, investisseur, organisation d'activités, sélection de personnel.

## 1. INTRODUCCIÓN

El conjunto de actividades incorporadas en la cadena vertical y necesarias para la obtención del producto final, da lugar a unas transacciones que a veces tienen lugar dentro de los límites de la empresa reguladas por el empresario, y otras en el mercado reguladas por las leyes del mercado (Williamson, 1985; Coase, 1937). En el sector agrario junto a estas dos formas podemos encontrar otras formas de coordinación como la cooperativa basada en el esfuerzo colectivo por parte de sus miembros en efectuar una integración vertical hacia delante. El mantenimiento de la propiedad individual de las explotaciones de los socios junto a la gestión coordinada de la cooperativa a través de controles administrativos, hacen que la empresa cooperativa presente características propias del mercado y de la empresa. Por este motivo, la empresa cooperativa ha sido considerada como una forma híbrida de gobierno de las transacciones (Coque, 2008; Menard, 2007).

Un análisis detallado de esta forma de gobierno requiere conocer los principios de coordinación utilizados en la realización de las diferentes actividades objeto social de la cooperativa. El objetivo de este trabajo es analizar cómo es efectuada la coordinación de actividades en la empresa cooperativa. Para conseguir este objetivo se efectuará un análisis de uno de sus principios de coordinación; el ejercicio por parte de los socios de todas las funciones que engloba el término empresario. Estas funciones serán analizadas para un conjunto de cooperativas agrarias pertenecientes a la Denominación de Origen Calificada Rioja.

El estudio ofrece una visión global de todas las funciones e información sobre aspectos no analizados anteriormente tales como, ejercicio del control de las decisiones proporcional a la actividad cooperativizada, estudio de la tipología de socios inversores y

análisis comparativo de la eficiencia obtenida dependiendo de si existe o no delegación de las actividades de gestión en una gerencia profesionalizada. El presente trabajo también complementa el análisis de estas funciones con lo establecido sobre éstas en la Ley de Cooperativas. Además, el estudio efectuado es interesante dado el nuevo entorno dibujado por la Organización Común de Mercado del vino, caracterizado por una liberalización y una mayor competitividad en los mercados de origen. Este nuevo contexto exigirá que los socios no sólo se preocupen por la venta de sus productos agrarios a la cooperativa como hasta el momento, sino que además será necesario que efectúen un buen ejercicio de sus funciones como empresarios para que la empresa cooperativa pueda sobrevivir y obtener mejores resultados que sus competidores.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. El siguiente apartado contiene el marco teórico que nos presenta las funciones que engloba el término empresario. En el tercer apartado se presentan los principales resultados obtenidos. Por último, se incluyen las principales conclusiones del trabajo.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

La consecución de la eficiencia en la realización de las distintas transacciones necesarias hasta la obtención del producto final supone la realización de dichas transacciones bajo la forma de gobierno más adecuada. Desde que el trabajo pionero de Coase (1937) estableciera que, bajo condiciones distintas a las establecidas en los modelos neoclásicos, la empresa es una forma de gobierno eficiente y alternativa al mercado, numerosos estudios siguen surgiendo desde entonces tratando de identificar la forma de gobierno más eficiente. Las primeras aportaciones de este trabajo y su posterior desarrollo ha sido recogido bajo la denominada Teoría de Costes de Transacción que trata de identificar la forma de gobierno más eficiente bajo la cual minimizar los costes asociados a las transacciones (ver David y Han, 2004 para una revisión). Esta búsqueda normalmente ha sido efectuada entre dos formas de gobierno, el mercado y la empresa, aunque en los últimos años esta discusión ha sido ampliada a otras formas de gobierno denominadas formas híbridas y que suponen juntar esfuerzos con otros agentes a través de colaboraciones. En estas colaboraciones, y al igual que en el mercado, se mantiene la propiedad individual de las partes, las cuales participan en las rentas generadas con dicha asociación. Esta participación provoca que las partes tengan un fuerte incentivo a realizar esfuerzos eficientes. Pero al mismo tiempo, dada la dependencia

entre ellas es necesario establecer contratos y controles administrativos que ayuden a coordinar esfuerzos como en el caso de la jerarquía (Williamson, 1996).

De acuerdo a estas características planteadas, entre estas formas híbridas podemos situar a la empresa cooperativa. Sin embargo, a pesar de tener características comunes al mercado y a la jerarquía, la coordinación de las diferentes transacciones en esta forma de gobierno es efectuada bajo unas características propias de la empresa cooperativa. Concretamente, esta coordinación no es efectuada por el sistema de precios como en el mercado, ni por la autoridad como en la jerarquía, sino que es realizada por sus socios de acuerdo a unos principios propios de la empresa cooperativa. Los principios que caracterizan a la empresa cooperativa como mecanismo de coordinación son establecidos por Serra (1993) y en su delimitación, son los socios de la empresa cooperativa quienes adquieren el mayor protagonismo en su ejercicio. Concretamente, la coordinación de actividades es realizada por los socios de forma que éstos:

1. Deciden como repartirse entre ellos el excedente neto después de remunerar al resto de factores incluido el capital, y
2. Asumen todas las funciones que engloba el término “empresario”. No obstante, pueden decidir delegar la función supervisora mediante el correspondiente contrato de agencia.

En relación al primer principio, la decisión por parte de los socios de cómo repartir este excedente lleva a situaciones en las que se opta por maximizar el ingreso percibido por socio derivado de su papel fundamental en la cooperativa<sup>1</sup>. En el caso de las cooperativas agrarias, dado que el papel fundamental de los socios es el de proveedores (Lucas, 1972), los socios optan por la maximización de los precios de liquidación. Los socios como propietarios del capital y como proveedores de materia prima tienen derecho al cobro de la liquidación correspondiente por los productos que entregan a la cooperativa más la participación correspondiente en el retorno cooperativo. A pesar de que se trata de rentas derivadas de dos papeles distintos, y dada la importancia de su papel como proveedores, los socios prefieren

---

<sup>1</sup> En el caso de las cooperativas de trabajo, este comportamiento aparece formalizado por primera vez en el trabajo pionero de Ward (1958) sobre la empresa autogestionada (Illyriana), en el cual se establece como función objetivo la maximización del ingreso neto por socio y no la maximización del beneficio de la empresa. Esta modificación de la función objetivo tiene consecuencias sobre la actuación de estas empresas y son conocidas en la literatura como las cuatro fuerzas de autoextinción: primera y segunda fuerza de autoextinción, fuerza de subinversión y fuerza de nuca empleo. Para mayor información ver los trabajos de Vanek (1970, 1975) sobre la empresa autogestionada.

obtener un solo pago de estas dos cantidades juntas, es decir, recibir la parte correspondiente al retorno cooperativo junto con el precio de liquidación. El reconocimiento de este comportamiento y/o el análisis de sus posibles implicaciones sobre los resultados han sido recogidos en numerosos trabajos de ámbito internacional y nacional (entre otros: López Lluch, Vidal y Del Campo, 2006; Mozas *et al.*, 1997; Ferrantino, Ferrier y Linvill, 1995; Aragonés, 1987; Babb y Boynton, 1981; Helmberger y Hoos, 1962).

El segundo principio, en el cuál se centra este estudio y que caracteriza a la empresa cooperativa como mecanismo de coordinación, es el ejercicio por parte de los socios de todas las funciones que engloba el término empresario. En esta línea, otros autores han definido a la empresa cooperativa como una forma de asociacionismo de empresarios (García-Gutiérrez, 1992; Morales, 1995; García y Ruiz, 2001). El concepto de empresario ha evolucionado a lo largo del tiempo y ha pasado desde la identificación del empresario como el propietario de los medios de producción (Smith, 1776), hasta la identificación del empresario como el cuarto factor de producción, es decir, el organizador (Marshall, 1890), el encargado de asumir riesgos (Knight, 1921), el tomador de decisiones (Simon, 1947) o el empresario como tecnoestructura (Galbraith, 1967). En todas ellas con independencia de si es el propietario del capital o no, podemos identificar una función común que es la función de gestión. Esta función implica la organización y coordinación de las actividades necesarias para la consecución del objeto social de la organización y la selección del personal encargado de realizar esas actividades. En el caso de las empresas cooperativas en pocas ocasiones existe una separación entre la gestión y la propiedad, pudiendo identificar además otra función de estos socios, y acorde con la visión de Adam Smith sobre el empresario, que se corresponde con la función de inversor. Por lo tanto, podemos establecer que el ejercicio de estas funciones, supone el desempeño de dos funciones básicas: la función de inversor, aportando los capitales necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial, y la función de gestión, organizando las tareas necesarias para el desarrollo de la actividad económica y contratando al personal necesario para la realización de dichas tareas.

La aportación de los capitales necesarios para el desarrollo del objeto social de la cooperativa, es decir el ejercicio de la **función de inversor**, convierte a los socios en los propietarios del factor capital. Tradicionalmente, el ejercicio de este papel de propietario del factor capital, siempre ha sido ejercido junto a otros papeles, y en el caso de las cooperativas

agrarias tradicionalmente ha sido ejercido junto al papel de proveedor de materia prima<sup>2</sup>. Sin embargo, la existencia de socios especializados en la aportación de capital, denominados socios colaboradores y excedentes<sup>3</sup> permite la separación de estos papeles tradicionalmente unidos en las cooperativas agrarias (art. 14 Ley 27/1999). Los socios colaboradores, por definición no desarrollan la actividad cooperativizada propia del objeto social, pero contribuyen a su consecución a través del ejercicio de la función de inversores. Por su parte los socios excedentes, son aquellos que habiendo cesado en su actividad cooperativizada permanecen como socios con los derechos y obligaciones que en los Estatutos se establezcan sin solicitar la devolución del capital social que aportaron. Estos socios permiten a la empresa cooperativa aumentar sus posibilidades de financiación y con el objetivo de no depender exclusivamente de este tipo de socios, la participación máxima en el capital y en la toma de decisiones está limitada por ley.

Además de los socios proveedores y de los socios colaboradores y excedentes, puede existir otro tipo de socios, los denominados socios de trabajo<sup>4</sup>. Los socios de trabajo son personas físicas, cuya actividad cooperativizada consiste en la prestación de su trabajo laboral a la cooperativa (art. 13.4 Ley 27/1999). Es decir, se trata de trabajadores que se incorporan en alguno de los departamentos de la cooperativa, a los cuales se les ofrece la posibilidad de convertirse en socios en el momento de su contratación o posteriormente. La admisión de este tipo de socios debe estar prevista en los estatutos y para la adquisición de la condición de socios deben efectuar las correspondientes aportaciones a capital.

Con respecto a cómo se consigue la condición de socio, hay que señalar que las empresas cooperativas se guían por un principio de puertas abiertas; teóricamente aquellas personas que coincidan con el objeto social de la cooperativa, soliciten ser admitidos y aporten las cantidades correspondientes a capital social, pueden ser aceptados como socios previa admisión como tales por parte del Consejo Rector. Sin embargo, en la práctica podemos encontrar situaciones en las que este principio de puertas abiertas presenta

---

<sup>2</sup> Además de estos dos papeles que tradicionalmente han sido ejercidos conjuntamente, los socios también pueden desarrollar más papeles como por ejemplo, clientes o trabajadores.

<sup>3</sup> Denominación empleada por la Ley de cooperativas de La Rioja. La Ley estatal 27/1999 no efectúa esta distinción entre socios excedentes y colaboradores, y utiliza el término colaboradores para denominar a ambos tipos de socios.

<sup>4</sup> Este tipo de socio puede admitirse en las cooperativas de primer grado, que no sean de trabajo asociado o de explotación comunitaria de la tierra y en las de segundo grado, siempre que los Estatutos prevean su admisión. Se aplicará a los socios de trabajo, las normas establecidas en la ley para los socios trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado.

excepciones y el Consejo Rector deniega solicitudes de admisión. Concretamente, estas excepciones se producen cuando la entrada de un nuevo socio/s supone una incompatibilidad con el objeto social de la cooperativa o cuando se producen restricciones de tipo técnico, que provocan la imposibilidad de admitir a más socios (Juliá y Server, 1991). Si no existe causa de exclusión y es aceptada su solicitud, se convertirán en socios cuando efectúen las aportaciones correspondientes a capital social establecidas en la Ley o en los Estatutos.

Una vez admitida la solicitud de admisión, el socio debe efectuar la aportación correspondiente a capital social. En las cooperativas agrarias, la contribución a capital social puede variar por cooperativa y puede estar formado por una cantidad fija o una cantidad variable. Si la cantidad es variable, ésta suele estar en función de la actividad cooperativizada, la cual normalmente es medida a través del número de hectáreas cultivadas o kilogramos recolectados por el socio en el momento de entrada. Con el paso del tiempo la actividad cooperativizada de cada socio puede variar y no todas las cooperativas mantienen la proporcionalidad inicial entre el capital invertido y la actividad cooperativizada. Para mantener esta proporcionalidad, algunas cooperativas tienen implantadas técnicas de gestión de capitales o mecanismos de actualización-devolución de capital social<sup>5</sup>. Estos planes corrigen las diferencias que se generan temporalmente cuando un socio modifica el volumen de actividad en relación al volumen que le correspondería según la inversión que efectuó en el momento de entrada a la cooperativa. En el caso de que sea necesario efectuar nuevas inversiones, estos planes también ayudan a constituir un capital que es aportado de forma proporcional a la actividad cooperativizada real de cada socio.

La participación de los socios en la propiedad de la cooperativa, adquirida como consecuencia de su admisión concedida por parte del Consejo Rector y de las contribuciones efectuadas a capital social, les otorga dos derechos fundamentales: el ejercicio del control y la percepción de la renta residual (Milgrom y Roberts, 1992). El control es ejercido a través de la participación en la toma de decisiones con el ejercicio del derecho a voto. Tradicionalmente este derecho a voto se ha distribuido bajo el principio democrático de “un hombre un voto”, pero la entrada en vigor de la Ley 27/1999 permite la posibilidad de aprobar un voto plural

---

<sup>5</sup> Estos planes son denominados Base Capital Plan en Estados Unidos. Chaddad y Cook (2004) describen esta y otras innovaciones organizativas adaptadas por las cooperativas en Estados Unidos.



ponderado en función de la actividad cooperativizada de los socios<sup>6</sup>. El otro derecho fundamental, es decir, el derecho a la renta residual, se corresponde con el derecho a la participación en el retorno cooperativo. Como ya ha sido comentado el cobro de este derecho normalmente es efectuado junto con el precio de liquidación.

Como ya ha sido comentado con anterioridad, las funciones a desarrollar como empresarios no solo comprenden la aportación de los capitales necesarios sino que también implica el ejercicio de la **función de gestión**, a través del proceso de toma de decisiones. Este proceso consta de cuatro etapas (Fama y Jensen, 1983): 1) iniciación o generación de propuestas sobre la asignación de recursos y estructuración de contratos; 2) ratificación o elección de la alternativa que se implantará; 3) ejecución de las decisiones elegidas y 4) supervisión de la actuación y asignación de recompensas.

La primera y la tercera etapa forman la gestión de la decisión, mientras que la segunda y la cuarta forman el control de las decisiones. El control formal de las decisiones en el caso de la empresa cooperativa siempre reside en los socios, y es ejercido tal y como se ha comentado, a través de sus votaciones en Asamblea General bajo el principio de un hombre un voto o en función de la actividad cooperativizada<sup>7</sup>. La primera y tercera fase, es decir, la gestión de las decisiones es competencia del Consejo Rector. La realización de una correcta gestión por parte del Consejo Rector es fundamental, puesto que la actividad económica de la cooperativa vendrá marcada por el nivel de concienciación con las actividades de gestión y la capacidad de ejercicio de las mismas por parte del Consejo Rector (Vargas y García, 2003). Dentro del Consejo Rector, la labor efectuada por su presidente es fundamental y dependiendo del tamaño de la cooperativa puede exigir una gran dedicación tanto del presidente como del resto de componentes del Consejo Rector, que debe estar compensada económicamente para garantizar la eficiencia en su desempeño (Aznar, 1986). No obstante, la gestión de las decisiones puede ser delegada en la gerencia, apareciendo una relación de

---

<sup>6</sup> La posibilidad de establecer un voto plural ponderado se extiende a las cooperativas agrarias, de servicios, de transportistas y del mar. En ningún caso el número de votos puede ser superior a cinco sin que se pueda atribuir a un socio más de un tercio de los votos totales de la cooperativa.

<sup>7</sup> La participación de los socios en la Asamblea General es el principal mecanismo formal de control. Los mecanismos de control pueden clasificarse según su carácter de formal o informal. Los mecanismos formales proceden de acuerdos y procedimientos establecidos y de los acuerdos contractuales. Frente a este tipo de control también se puede utilizar un control social (informal) cuyo elemento central es la cultura organizacional (Hernández, Ruiz y García, 2008; García, Hernández y Ruiz, 2004; Salas, 2000).

agencia<sup>8</sup>. Esta delegación supone pasar de una estructura monista a una estructura dualista en la que la gestión de las decisiones es delegada por parte del Consejo Rector en la Gerencia. A pesar de los problemas y costes de control que pueden derivarse de esta relación de agencia, la incorporación de una gerencia profesionalizada resulta necesaria cuando los miembros del Consejo Rector no cuentan con la dedicación y cualificación necesarias (García, Hernández y Ruiz, 2004; García 2001; Mozas, 2000).

Respecto a la elección entre las dos alternativas posibles, Mozas *et al.* (1997) obtienen que como norma general el Consejo Rector no delega estas funciones y son muy pocas las cooperativas que optan por una estructura dualista. Mozas *et al.* (1997) señalan que el escaso número de cooperativas que delegan las funciones del Consejo Rector en la gerencia se explica porque los Consejos no consideran que haya necesidad de introducir personal formado en técnicas de gestión; previsiblemente debido a una escasa formación de los miembros de los Consejos Rectores, la edad avanzada de los socios, y malas experiencias pasadas de errores cometidos por la gerencia.

El ejercicio de la función de gestión, ya sea realizada por parte del Consejo Rector o la gerencia en el caso de que se haya delegado esta función, implica la realización de dos actividades fundamentales: la organización de las actividades que van a desarrollarse en la cooperativa y la selección del personal encargado de realizar esas actividades.

La *organización de las actividades* que van a desarrollarse en la cooperativa implica la toma de decisiones fundamentales tales como, qué productos se van a elaborar, la capacidad productiva necesaria para su elaboración y el número de clientes y volumen de ventas a cada uno de ellos. El análisis de estas variables dentro de la cooperativa ofrece información relevante sobre, el número de fases del proceso productivo realizadas internamente en la cooperativa y el grado de concentración de las ventas. Del conjunto de etapas productivas necesarias para la obtención del producto final, tradicionalmente las empresas cooperativas agrarias han centrado su actividad en el desarrollo de las primeras fases del ciclo productivo. La especialización en las primeras fases del ciclo es consistente con el origen defensivo de las cooperativas agrarias, que a través de la asociación de agricultores conseguían mejorar su

---

<sup>8</sup> La relación de agencia se define como un contrato bajo cuyas cláusulas uno o más personas (principal/es) contratan a otra persona (agente) para que realice un determinado servicio en su nombre (Jensen y Meckling, 1976).

posición negociadora en la venta de los productos procedentes de sus asociados (Valentinov, 2007, Cook and Punkett, 2006). Sin embargo, a pesar de que las sucesivas etapas del ciclo productivo de transformación y comercialización son las que mayor valor añadido generan, las cooperativas agrarias no han avanzado mucho en su realización<sup>9</sup>.

La organización de actividades también implica la elección del número de clientes y el volumen del total de ventas que se suministrará a cada uno de ellos. Esta decisión marca el grado de concentración de las ventas que indica la dependencia de la cooperativa respecto de sus compradores. Aunque el análisis de esta dependencia debe efectuarse en términos relativos, es decir, considerando la de ambas partes de la transacción (Anderson y Naurus, 1990; Arcas y Hernández, 2007), un cambio en la dependencia por parte del comprador puede dejar a la empresa cooperativa agraria en una situación de desventaja si su concentración de ventas es elevada. Esta desventaja y la probabilidad de comportamientos oportunistas en esta relación se intensifican en la medida que el producto comercializado sea un producto perecedero, como es el caso de la mayor parte de la producción de las cooperativas agrarias (Williamson, 2004; Masten 2000).

El ejercicio de las actividades de gestión, también incluye la *selección del personal* que realizará las tareas derivadas de las actividades organizadas internamente en la cooperativa. Un primer aspecto que debe tenerse en cuenta en el proceso de selección de personal es la condición o no de socio del nuevo trabajador. En este sentido, se puede contratar un trabajador no socio o se puede seleccionar a un trabajador y ofrecerle la posibilidad en el momento de la selección o posteriormente de adquirir la condición de socio de trabajo. Aunque también existe la posibilidad de que el nuevo trabajador tenga ya la condición de socio, por tratarse por ejemplo de un socio proveedor que es contratado en algún departamento de la cooperativa. Con independencia del origen de la adquisición de la condición de socio, debe tenerse en cuenta que tal condición tiene consecuencias positivas sobre los niveles de esfuerzo realizados por los trabajadores por los siguientes motivos:

---

<sup>9</sup> En general, las cooperativas especializadas en la primeras fases evitan actividades que supongan asumir riesgos y carecen de una planificación estratégica adecuada. La contratación de una gerencia profesionalizada que permita la adopción de una estructura dualista, contribuye de forma positiva a la realización actividades correspondientes a las fases siguientes que requieren una mayor planificación y asunción de riesgos en muchos casos (Kyriakopoulos et al., 2004; Royer, 1995; Staa, 1984; Vitaliano, 1983).

- Los trabajadores tienen un mayor incentivo a realizar esfuerzos eficientes dado que los beneficios generados dependen de los esfuerzos que ellos mismos realizan (Jones, 2007; Craig y Pencavel, 1995; Bonin *et al.*, 1993).
- La identificación de su esfuerzo con el resultado de la organización no sólo incrementa el incentivo a realizar esfuerzos eficientes, sino que también el incentivo a vigilar el esfuerzo de los demás. La ausencia de relaciones jerárquicas transforman los tradicionales lugares de trabajo en ambientes de trabajo donde las presiones o sanciones sociales resuelven el problema del nivel de esfuerzo eficiente (Bonin *et al.*, 1993; FitzRoy y Kraft, 1986). Este fenómeno es conocido como *horizontal monitoring* y además de dirigir los esfuerzos de forma eficiente, reduce de forma considerable los costes de supervisión al disminuir el número de supervisores necesarios (Jones, 2007; Craig y Pencavel, 1995; Jones y Svejnar, 1985).

Otro aspecto a tener en cuenta en la selección de personal es la necesidad de aplicar criterios que demuestren la competencia y adecuada formación del trabajador para el desempeño de las tareas relacionadas con el puesto de trabajo. En este sentido, otros trabajos han demostrado que en el proceso de reclutamiento se atiende a cuestiones relacionadas con la familiaridad o la amistad, y en menor medida son utilizados otros criterios como la cualificación/formación, las competencias o la experiencia en puestos similares (Mozas *et al.*, 1997). Estos criterios de selección hacen que la formación se convierta en un pilar fundamental en la gestión de los recursos humanos de las cooperativas, que debe extenderse a todos los niveles y personas vinculadas a la cooperativa (Rodríguez y Mozas, 2003; Navas, 1991; Aznar, 1986).

### **3. ANÁLISIS EMPÍRICO.**

#### **3.1. Delimitación de la población y representatividad de la muestra.**

Las empresas objeto de análisis pertenecen a un mismo entorno general y específico. El sector de actividad analizado es el vitivinícola y dentro de él, el ámbito correspondiente a la Denominación de Origen Calificada Rioja. La población objeto de interés está constituida por el conjunto de cooperativas pertenecientes a esta Denominación de Origen Calificada Rioja.

En el año 2005 un total de 37 bodegas cooperativas estaban adscritas a la denominación, de las cuales 29 cooperativas se encuentran asociadas a la Federación de Cooperativas Agrarias de La Rioja (FECOAR). De todas las encuestas enviadas se recibió información de 27 cooperativas, 26 de cuales pertenecían a FECOAR<sup>10</sup>. De las 27 encuestas recibidas, cuatro fueron eliminadas porque no suministraban la información suficiente para la realización del estudio. Por lo tanto, se dispone información válida para poder efectuar el estudio de 23 cooperativas, lo que supone el 62,16% del total de las empresas cooperativas pertenecientes a la Denominación.

Como datos descriptivos sobre la representatividad de la muestra y en relación a la población, la tabla 1 muestra el número de cooperativas, el número de socios que la forman y el número de hectáreas de cultivo que agrupan sus socios. El número de socios que forma cada una de ellas, varía desde la cooperativa más grande que cuenta con 976 socios a la cooperativa más pequeña con 40 socios. En total, las 23 cooperativas asocian a un total de 6.071 socios. En relación a la población total, las cooperativas pertenecientes a la muestra recogen el 76,18% del total de titulares asociados pertenecientes a la Denominación que en el año 2005 asciende a 7.969 titulares (según datos del Consejo Regulador).

Estos socios son los titulares de las explotaciones agrarias de las cuales, y a través de su cultivo, obtienen la uva que suministran a la cooperativa. En total, los socios son los titulares de 16.101,58 hectáreas de viñedo inscritas en la Denominación. Respecto al total de la población, esta superficie de viñedo supone un 68,35% del total de las hectáreas propiedad de los titulares asociados en el año 2005 (23.557 hectáreas según datos del Consejo Regulador).

**Tabla 1:** Valores descriptivos y comparación de la población y de la muestra según el número de empresas, socios y hectáreas.

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Total Muestra	Total Población	%
Número	-	-	-	23	37	63,16
Socios	40	976	264	6.071	7.969	76,18
Hectáreas	170	2.585	700,07	16.101,58	23.557	68,35

<sup>10</sup> La alta respuesta de las empresas cooperativas asociadas a FECOAR viene explicada por la participación en el convenio firmado con La Universidad de La Rioja y la Comunidad Autónoma de La Rioja, con el objetivo de analizar la situación interna de las bodegas cooperativas asociadas a dicha Federación y a partir del cual se han obtenido los datos. Junto a las cooperativas asociadas a FECOAR, también se encuestó al resto de cooperativas obteniendo solamente una respuesta.

### 3.2. Metodología.

En primer lugar, y con respecto al análisis de las funciones que tienen que desempeñar los socios como empresarios se efectuará un análisis descriptivo de las funciones y como éstas son realizadas por los socios en su caso. En segundo lugar, y con respecto al análisis de diferencias en eficiencia entre que tienen delegada la función de gestión y aquellas en las que esta función es realizada por sus socios, se describirán el grado de delegación de las actividades de gestión y se presentará un modelo de valoración de eficiencia.

#### 3.2.1. Análisis descriptivo de las funciones de los socios.

##### *Función de inversor*

Todos los socios de la cooperativa mediante las aportaciones efectuadas a capital social, se convierten en socios inversores de la misma. El grado de especialización en esta función dependerá de qué tipo de socio se trate. Del total de socios de las empresas cooperativas analizadas, ninguno tiene la condición de socio de trabajo y solamente una pequeña proporción son clasificados como socios colaboradores o socios excedentes. Concretamente, dos cooperativas tienen un total de cuatro socios que contribuyen al desarrollo de la actividad cooperativizada mediante la aportación de capital. En relación a los socios excedentes, un total de 302 socios en cinco cooperativas han decidido mantener su participación en el capital de la cooperativa después de haber cesado en el ejercicio de la actividad cooperativizada.

**Tabla 2:** Número socios colaboradores, excedentes y de trabajo y número de cooperativas que tienen estos tipos de socios.

Socios	Número de socios	Número de cooperativas
Socios colaboradores	4	2
Socios excedentes	302	5
Socios de trabajo	0	0

Con el paso del tiempo, el número de socios y el capital social de la cooperativa puede verse modificado como consecuencia de nuevas entradas o bajas de socios. La tabla 3 muestra cuantas solicitudes y admisiones ha habido de cada tipo. De su lectura puede apreciarse que la no admisión de socios se produce en aquellas solicitudes que no suponen transmisión de las aportaciones ya existentes, y por lo tanto implican un incremento del número de socios, del capital social y de la masa vegetal de cultivo. En este caso se efectuaron 321 solicitudes, de

las cuales se admitieron 234, es decir se deniegan un total de 87 solicitudes, las cuales se producen en cinco empresas cooperativas. En una cooperativa también se deniega la transmisión de la participación a una persona no socia.

**Tabla 3:** Número y causa de altas y bajas (periodo 2003-2005)

Causa de las Altas	Número		Causa de las Bajas	Número
	Solicitudes	Admisiones		
Sucesión hijos	308	308	Jubilación con sustitución	231
Sucesión cónyuge	109	109	Jubilación sin sustitución	169
Otras transmisiones	44	43	Cese	92
Otras nuevas entradas	321	234	Baja sin justificar	72
Suma	782	694	Expulsión	3
Total Altas		694	Total Bajas	567

La tabla 3 también muestra las causas y el número de bajas en las cooperativas. Por diferencia entre las altas y las bajas podemos calcular la variación que ha habido para el conjunto de las cooperativas estudiadas. Concretamente, para el conjunto de los tres años analizados ha habido un incremento de 127 socios (694-567). Este incremento debe ser interpretado con cuidado puesto que según haya sido el tipo de entrada y de salida supondrán o no un incremento de capital social y de la superficie de viñedo (información de la que no disponemos).

Por otro lado, los resultados constatan que de todas las cooperativas analizadas, en diez de ellas sus socios han decidido implantar mecanismos de actualización-devolución del capital social. Es decir, menos de la mitad de las empresas cooperativas (43,48%) poseen un mecanismo de gestión de capitales sociales que les permita corregir las diferencias generadas a lo largo del tiempo entre capitales aportados y actividad cooperativizada.

Con respecto al derecho fundamental del socio “de control de la toma de decisiones” a través de las votaciones efectuadas en Asamblea General, éste control de las decisiones puede efectuarse bajo el tradicional principio democrático o proporcional a la actividad cooperativizada en aquellas cooperativas que hayan optado por este sistema. En la DOC Rioja participan tres Comunidades Autónomas cuya legislación específica en materia de cooperativas difiere en lo establecido para la regulación del sistema de voto (mientras que las

cooperativas situadas en La Rioja y Álava pueden optar por su implantación<sup>11</sup>, las cooperativas situadas en Navarra deben implantar el voto plural ponderado). Como puede observarse en la tabla 4, de todas las cooperativas analizadas, solamente cuatro tienen aprobado el voto plural ponderado, si bien dos de ellas están localizadas en Navarra y su aplicación es obligatoria según lo establecido en la Ley Foral 12/1996 vigente en el momento de la realización del estudio<sup>12</sup>.

**Tabla 4:** Distribución del sistema de voto y aplicación del voto plural ponderado según su localización.

Localización	Sistema	Número de Cooperativas	Número con voto plural ponderado
La Rioja y Álava	Opcional	21	2
Navarra	Obligatorio	2	2

***Ejercicio de las actividades de gestión: organización de actividades y selección de personal.***

El ejercicio de gestión implica la organización de todas las actividades desarrolladas por la cooperativa y la contratación de las personas encargadas de su realización. En relación a la organización de las actividades desarrolladas en la cooperativa, la gestión debe elegir cuantas fases del ciclo productivo necesarias hasta la obtención de vino embotellado realizará internamente en la cooperativa. De esta forma, la cooperativa puede no realizar ninguna transformación sobre los productos que obtiene de sus asociados o incorporar sucesivas etapas del ciclo productivo, pudiendo vender los siguientes productos: uva, vino granel o vino embotellado. La distribución media en porcentaje de las ventas en volumen de los distintos tipos de productos obtenidos a medida que se completan las etapas del ciclo productivo es ofrecida en la tabla 5. Del análisis de estos valores medios para el conjunto de cooperativas se deduce una clara especialización en las primeras fases del ciclo productivo, especialmente en la producción de vino granel con un 69,01% del total de ventas. Por último, por término medio el total de cooperativas venden un 19,47% de vino embotellado<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Ver art. 41 de la Ley 4/2001, de Cooperativas de La Rioja y art. de la 35 Ley 4/1993, de Cooperativas de Euskadi.

<sup>12</sup> Un año más tarde al momento de encuestar a las empresas se aprueba la Ley 14/2006, que regula el voto plural ponderado en las mismas condiciones que la Ley 12/1996, con excepción de la ponderación de votos. La nueva Ley establece que la ponderación será de entre uno y diez votos (con la Ley 12/1996 era entre uno y cinco), no pudiendo ser inferior a tres.

<sup>13</sup> En cuanto a este último tipo de venta, a pesar de que existe un conjunto de cooperativas que han iniciado la comercialización de vino embotellado fuera de bodega con un compromiso claro en la consideración de esta



**Tabla 5:** Distribución en porcentaje del volumen de los distintos tipos de ventas.

Ventas en uva	Ventas de vino granel	Ventas de vino embotellado	Total ventas
11,52	69,01	19,47	100

Para la elaboración de vino granel y embotellado, ya sea este último joven o criado, previamente deben tomarse decisiones sobre la capacidad productiva que se dispondrá. Esta información es ofrecida en la tabla 6 que contiene los datos de la capacidad productiva en litros y en porcentaje del total de las cooperativas analizadas. Las cifras ofrecidas en litros nos indican que el conjunto de las cooperativas poseen una capacidad productiva del total de fases de la cadena de valor, que supera los ciento setenta millones de litros.

**Tabla 6:** Distribución de la capacidad productiva por fases de la cadena de valor en litros y en porcentaje

Capacidad	Total	%	Máximo	Mínimo	Media
Elaboración	100.667.050	59,00	12.000.000	973.300	4.376.828,26
Otros depósitos almacenamiento	60.313.980	35,35	18.000.000	0	2.262.346,96
Botellero	2.351.002	1,38	750.000	0	102.217,48
Barrica	7.296.000	4,28	3.750.000	0	317.217,39
Total	170.618.982	100	34.500.000	2.000.000	7.418.216

La capacidad de elaboración de las diferentes cooperativas es muy variable, y por término medio es aproximadamente de cuatro millones de litros. La capacidad de almacenamiento en barrica y botellero representa un porcentaje muy pequeño del total. Esta distribución de la capacidad productiva en las distintas fases de la cadena de valor nos confirma la ya comentada especialización en las primeras fases del ciclo productivo.

También los socios deben decidir el número de clientes y cantidad de producto que venderán a cada cliente. La combinación de estas dos variables permite obtener una medida del grado de concentración de las ventas. Una mayor concentración de las ventas en un reducido número de clientes implica un menor poder negociador de la cooperativa con sus

---

comercialización de vino embotellado como parte esencial del negocio, cabe destacar que todas en mayor o menor medida venden vino embotellado directamente al consumidor en bodega. Estas ventas se producen en las mismas instalaciones de la bodega o en una tienda situada dentro de la cooperativa y no supone ningún esfuerzo de distribución comercial

clientes que tendrá implicaciones en los precios, momentos y condiciones de entrega del producto. La tablas 7 y 8 muestran la distribución del número de cooperativas según el grado de concentración de las ventas de los tres, cinco y diez principales clientes, de ventas de uva y ventas de vino respectivamente.

**Tabla 7:** Distribución del número de empresas según la concentración de ventas de uva (N=12).

N	% Tres principales clientes			% Cinco principales clientes			% Diez principales clientes		
	(10-50)	(51-99)	100	(10-50)	(51-99)	100	(10-50)	(51-99)	100
	0	1	11	0	0	12	0	0	12

De todas las cooperativas analizadas, solamente 12 realizan ventas de uva a otras empresas. El grado de concentración de sus ventas es muy alto, concretamente, once de las doce empresas que venden uva tienen concentrada el cien por cien de las ventas en tres clientes. Únicamente una empresa cooperativa tiene distribuidas las ventas de uva en más de tres clientes, pero concentra el cien por cien de sus ventas al agrupar a sus cinco principales clientes.

**Tabla 8:** Distribución del número de empresas según la concentración de ventas de vino granel y embotellado (N=23).

N	% Tres principales clientes			% Cinco principales clientes			% Diez principales clientes		
	(10-50)	(51-99)	100	(10-50)	(51-99)	100	(10-50)	(51-99)	100
	4	8	11	1	8	14	1	5	17

Respecto a la concentración de las ventas de vino, en primer lugar es importante destacar que las ventas recogen la concentración de las ventas de vino granel, y las del vino embotellado<sup>14</sup>. A pesar de que las ventas de los dos tipos de vino se han tratado conjuntamente, puede observarse una menor concentración de las ventas de vino que en las ventas de uva. A diferencia de las ventas de uva, después de concentrar las ventas de vino de los diez principales clientes, seis cooperativas presentan valores acumulados de sus ventas inferiores al cien por cien. Sin embargo, su concentración de ventas sigue siendo muy alta

<sup>14</sup> Las ventas de vino embotellado son ventas que en principio están menos concentradas que las ventas de vino granel. De haber solicitado la información de la concentración de ventas de vino granel y embotellado por separado, se hubiese obtenido una concentración mayor para las ventas de vino granel.

puesto que, solamente una de ellas concentra con sus diez principales un porcentaje de ventas inferior al cincuenta por ciento.

El ejercicio de la función de gestión también implica la elección del personal necesario para la realización de las actividades organizadas internamente. La distribución del total de empleados según las diferentes funciones ofrecida en la tabla 9, muestra como la mayor parte del personal se concentra fundamentalmente en dos departamentos, administración y producción (entre los dos suponen casi el 79% del total de los empleados). En el caso de las cooperativas analizadas ningún socio tiene la consideración de socio de trabajo y por lo tanto, los socios que trabajan en algún departamento han adquirido tal condición por ser socios proveedores. El número de estos socios no es muy elevado, alrededor de un veinte por ciento sobre el total de trabajadores, y los departamentos en los que más están presentes son en administración y producción.

**Tabla 9:** Distribución por departamentos del número total de empleados a tiempo completo según su asociación a la cooperativa, y nivel y actividades de formación.

Departamento	Número de empleados			Nivel de Formación*			
	Socio	No socio	Total	TS	TM	ST	Total
Gerencia	0	4	4	4	0	0	4
Administración	11,5	27	38,5	13	19,5	6	38,5
Comercialización	1	9	10	1	9	0	10
Técnico	1	18,5	19,5	11	8,5	0	19,5
Producción	17	74	91	1	10	80	91
Otros	1	0	1	0	1	0	1
Total	31,5	132,5	164	30	48	86	164

Número de empresas cooperativas que en las que se realizan Actividades de Formación: 16  
 \* TS, TM, ST: Titulado Superior, Titulado Medio y Sin Titulación

Respecto al nivel de formación, 30 trabajadores tienen titulación superior, 48 son titulados medios y 86 empleados carecen de titulación. Todos los gerentes profesionales poseen titulación superior, el resto de titulados superiores trabaja fundamentalmente en los departamentos de administración y técnico. En el departamento comercial, prácticamente todos los empleados poseen titulación media, aunque los titulados medios también están presentes en el departamento de administración, técnico, y también aunque en menor medida en el de producción. De todos los empleados que carecen de titulación, la mayor parte

trabajan en el departamento de producción. Por último, de todas las empresas analizadas, dieciséis empresas cooperativas realizan actividades de formación para sus empleados.

### **3.2.2. Competencia, dedicación, retribución y grado de delegación en la gerencia de la actividad de gestión.**

El ejercicio de las actividades de gestión es competencia del Consejo Rector, dentro del cual la figura del presidente es especialmente importante, si bien estas funciones pueden ser delegadas en la gerencia. La tabla 10 ofrece una visión de la dedicación y remuneración de los miembros del Consejo Rector, del presidente y en caso de delegación, de la gerencia.

**Tabla 10:** Distribución del número de cooperativas según la dedicación y remuneración de su gestión.

Gestión	Dedicación			Total Cooperativas	Remuneración
	Total	Parcial	Mínima		
Presidente	1	9	13	23	2
Consejo Rector	0	4	19	23	0
Gerencia con poderes	4	0	0	4	4

En cuanto a la dedicación podemos distinguir de mayor a menor dedicación entre dedicación total, parcial y mínima. La dedicación mínima implica una presencia y dedicación muy pequeña, sin el desarrollo de actividades de gestión sino más bien de toma de decisiones básicas para el funcionamiento de la cooperativa. De todas las cooperativas, solamente un presidente tiene una dedicación a tiempo completo, nueve presidentes tienen dedicación a tiempo parcial y trece mínima. En cuanto a los Consejos Rectores de las cooperativas, también su dedicación en la mayoría de las empresas es mínima. Esta dedicación mínima podría ser suficiente si existiera alguien dentro de la cooperativa que realizase las actividades de gestión, pero como se puede observar solamente cuatro cooperativas tienen gerencia profesional. Es decir, solamente cuatro cooperativas han optado por la estructura dualista con delegación de funciones de gestión por parte del Consejo Rector en la gerencia. En el resto de cooperativas en las que no existe una gerencia profesionalizada y en las que ni el Consejo Rector ni el presidente tienen una dedicación suficiente, se puede entender que la gestión del negocio puede ser desarrollada desde los departamentos de administración. En cuanto a la remuneración, dos presidentes con dedicación a tiempo parcial y todos los gerentes en aquellas cooperativas con estructura dualista tienen remuneración.

### 3.2.3. Modelo de análisis de eficiencia entre cooperativas en función de la delegación o no de las actividades de gestión.

El modelo planteado para el análisis comparativo de la eficiencia, parte de una función neoclásica de producción,

$$Q = F(A, K, L) \quad [1]$$

donde Q es el output, K es el stock de capital, L la cantidad de trabajo y A un parámetro que mide la productividad total de los factores. Tomando una función de producción del tipo Cobb-Douglas,  $Q = AK^\alpha L^\beta$  donde  $\alpha$  y  $\beta$  son las elasticidades del capital y trabajo respectivamente, y después de realizar en ella varias modificaciones llegamos a la establecer el siguiente modelo [2]:

$$\ln\left(\frac{Q}{L}\right) = \ln A + \alpha \ln\left(\frac{K}{L}\right) + \gamma \ln(L) \quad [2]$$

donde  $\gamma = \alpha + \beta - 1$  es una medida de las economías de escala. Si  $\gamma > 0$ ,  $\gamma < 0$ , o  $\gamma = 0$  diremos que existen rendimientos crecientes, decrecientes o constantes a escala respectivamente. De esta forma, la eficiencia A es calculada a través de la productividad del trabajo, ajustada por la intensidad del capital,  $\frac{K}{L}$ , y por el efecto de las economías de escala  $\alpha + \beta \neq 1$ . Con el objetivo de analizar si existen diferencias de eficiencia entre aquellas cooperativas que han delegado la función de gestión en una gerencia y las que no han delegado, se amplía la función de producción estableciendo el siguiente modelo [3]:

$$\ln\left(\frac{Q}{L}\right)_i = \ln A_i + \alpha \ln\left(\frac{K}{L}\right)_i + \gamma \ln(L)_i + G_i + \varepsilon_i$$

donde  $G_i$  es una variable dicotómica que toma el valor 1 si la cooperativa tiene profesionalizada la función de gestión y cero en caso contrario y  $\varepsilon_i$  es una medida del error.

## Resultados

Con carácter previo a la presentación de los resultados del modelo, se presenta en la tabla 11 los valores descriptivos de las variables del modelo planteado con el objetivo de comparar los niveles obtenidos por aquellas cooperativas que han delegado las funciones de gestión y aquellas que no han efectuado dicha delegación. El análisis de sus valores nos indica que aquellas cooperativas cuyas actividades de gestión han sido delegadas en una gerencia

obtienen por término medio mayor valor añadido por trabajador empleado, presentan una menor intensidad de capital y emplean a un mayor número de trabajadores.

**Tabla 11:** Valores descriptivos (media y desviación típica) de las variables utilizadas

Variable	Total cooperativas (N=23)		Con Gerencia Profesionalizada (N=4)		Sin Gerencia Profesionalizada (N=19)	
	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.	Media	Desv. Tip.
$\ln\left(\frac{VA}{L}\right)$	11,35	0,54	11,45	0,54	10,89	0,22
$\ln\left(\frac{K}{L}\right)$	13,90	0,51	13,27	0,41	14,05	0,41
$\ln(L)$	1,55	0,90	2,80	0,81	1,26	0,65

La estimación del modelo planteado ha sido efectuada aplicando la técnica de Mínimos Cuadrados Ordinarios con estimaciones robustas a efectos de heteroscedasticidad (ver tabla 12). Los estadísticos de ajuste del modelo indican que el modelo planteado explica un 60% de la variabilidad de la productividad de los trabajadores y que con un 99% de confianza podemos aceptar la significatividad conjunta de las variables utilizadas en el modelo. De los resultados de estimación obtenidos se observa que el efecto de la intensidad del capital sobre la productividad de los trabajadores es positiva y estadísticamente significativa. La variable que mide el grado de economías de escala,  $\ln(L)$ , medida a través del número de trabajadores, los resultados indican como este colectivo de empresas muestran rendimientos decrecientes a escala. En relación a nuestra variable de interés,  $G$ , a pesar de que su coeficiente es positivo el efecto de esta variable no es estadísticamente significativo. Este resultado podría justificarse dada la cualificación mostrada por aquellas personas encargadas de realizar las actividades de gestión en aquellas cooperativas en las que no existe gerencia profesionalizada, es decir la cualificación del personal del Departamento de Administración.

**Tabla 12:** Resultados estimación modelo de eficiencia

Variable	Coefficiente	t-estadístico
Constante ( $Ln A$ )	2,27	0,79
$Ln\left(\frac{K}{L}\right)$	0,67	3,34 <sup>***</sup>
$Ln(L)$	-0,27	-1,82 <sup>*</sup>
G	0,39	1,25
No. Obser.	23	
R <sup>2</sup>	0,60	
F	7,86 <sup>***</sup>	

\*\*\*, \*\*, \* Nivel de significación del 0,01, 0,05 y 0,10

#### 4. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha profundizado en el análisis del ejercicio de las funciones inherentes al término empresario en una forma de gobierno híbrida de las transacciones, la empresa cooperativa. Este análisis ha sido realizado para un conjunto de empresas cooperativas pertenecientes a la Denominación de Origen Calificada Rioja. De los resultados obtenidos se han obtenido importantes conclusiones e implicaciones que se detallan a continuación.

Respecto a los resultados obtenidos tras analizar la función de inversor, podemos establecer que su ejercicio es efectuado sin que exista una separación con el papel de proveedor y de acuerdo a los principios tradicionales cooperativos en la mayoría de los casos. En este sentido, se observa que no existe un gran número de socios especializados en la aportación de capital y que este papel es realizado junto al de proveedor en la mayoría de los casos. El control formal de las decisiones por parte de los socios también sigue efectuándose como criterio general bajo el principio democrático de “un hombre un voto”. De todas aquellas cooperativas que de acuerdo a su legislación han tenido la posibilidad de aplicar un voto ponderado en función de la actividad cooperativizada, muy pocas han optado por esta alternativa. Algunas cooperativas manifiestan que ha existido cierto interés en su aplicación pero que la mayoría exigida por la ley (dos tercios de los votos presentes y representados) impide su implantación en la cooperativa.

En general, se admiten las solicitudes efectuadas de entrada, y aunque en términos globales se produce un aumento en el número de socios cooperativistas, se detectan situaciones en las que no se acepta la solicitud. Una vez que son admitidos como tales y en relación a las cantidades aportadas a capital social no todas las cooperativas corrigen las diferencias entre los capitales aportados a la cooperativa y la actividad realizada por sus socios.

La gestión de las decisiones también es realizada de una forma tradicional, es decir, bajo una estructura monista en la mayoría de los casos. La dedicación de los Consejos Rectores y de sus Presidentes en muchos casos es puramente de control, sin el ejercicio de actividades de gestión. En cuanto a la remuneración del Consejo Rector y del Presidente, solamente dos presidentes reciben remuneración por las actividades que realizan. Estos resultados confirman el papel fundamental de los socios proveedores que tratan de minimizar cualquier gasto de personal con el objetivo de maximizar los precios de liquidación percibidos.

La dedicación mostrada por los miembros del Consejo Rector y del Presidente sería suficiente si dentro de las cooperativas existiría delegación de estas actividades en la gerencia, pero como ha sido comentado solamente cuatro cooperativas tienen gerencia profesionalizada. Por lo tanto, esta mínima dedicación a las actividades de gestión nos lleva a concluir que en aquellas cooperativas en las que no existe gerencia profesionalizada, las actividades de gestión se realizan desde el Departamento de Administración. Los resultados también indican que no existen diferencias de eficiencia entre las cooperativas que han delegado y las que no las actividades de gestión en una gerencia profesionalizada. Este resultado podría justificarse dada la cualificación mostrada por aquellas personas encargadas de realizar las actividades de gestión en aquellas cooperativas en las que no existe gerencia profesionalizada, es decir la cualificación del personal del Departamento de Administración. Por tanto, podemos concluir que la cualificación del personal del Departamento de Administración mitiga el problema que podría causar la escasa dedicación a la gestión por parte del Consejo Rector y del Presidente en aquellas cooperativas en las que no existe gestión profesionalizada.

De las características de la organización de las actividades de las empresas cooperativas analizadas se puede concluir que existe un alto grado de especialización en las primeras fases del ciclo productivo. El grado de concentración de estas ventas es muy alto,



concentrándose el cien por cien de las ventas en los tres principales clientes, en el caso de la venta de uva, para la mayoría de las empresas cooperativas. El grado de concentración obtenido en las siguientes etapas del ciclo, es decir la venta de vino, aún siendo elevado es menor que el obtenido en el caso de la venta de uva. Los resultados obtenidos indican que el avance en las sucesivas etapas del ciclo productivo puede ayudar a reducir la elevada concentración de las ventas y por tanto, de esta forma se podría reducir las consecuencias de los problemas de oportunismo que pudieran derivarse en la relación de la cooperativa con sus compradores.

Además, a pesar de que el trabajo se ha centrado en el análisis de uno de los principios de coordinación de la empresa cooperativa, los resultados obtenidos demuestran que los dos principios de coordinación de la empresa cooperativa están relacionados. Es decir, la forma en que sean ejercitadas las funciones como empresarios explican los comportamientos derivados del primer principio de coordinación de la empresa cooperativa, es decir, la decisión de cómo repartirse el excedente generado. La escasa presencia de socios colaboradores y excedentes, de socios de trabajo, de gerencia profesionalizada y de gestión remunerada en general, pone de manifiesto que las funciones como empresarios son ejercidas de forma que previsiblemente contribuya a la maximización de los precios de liquidación. Esta maximización hace poco atractiva la participación en el capital de la cooperativa, si no es en combinación con el ejercicio del papel de proveedores. Con este mismo objetivo, los socios optan por la no incorporación de socios de trabajo, prescinden de la remuneración de las actividades de gestión y de la contratación de gerencia profesionalizada.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 1, 1990, p. 42-58.
- ARCAS, N.; HERNÁNDEZ, M. Colaboración de los compradores de las cooperativas agroalimentarias: factores explicativos y efectos sobre el desempeño de la relación”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 57, 2007, p. 151-171.
- ARAGONES, J. *Cooperativismo, Participación y Poder*. Centro de Educación Cooperativa. Valencia, 1987.
- AZNAR, A. La información, formación y participación en el seno de las cooperativas y SAT”, *Revista de Estudios Agrosociales*, nº 135, 1986, pp. 55-74.

- BABB, E.M.; BOYNTON, R.D. Comparative performance of cooperative and private cheese plants in Wisconsin. *Journal of Agricultural Economics*, vol.3, nº 2, p.157-164.
- BONIN, J.; JONES, D.C.; PUTTERMAN, L. Theoretical and empirical studies of producer cooperatives: Will ever he twain meet?”, *Journal of Economic Literature*, vol. 31, nº 3, 1993, pp. 1290-1320.
- COASE, R. The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 1937, p. 386-405.
- COOK, M.L., PLUNKET. B. Collective Entrepreneurship: An Emerging Phenomenon in Producer-Owned Organizations. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, nº 38, 2006, p. 421-428.
- COQUE, J. Puntos fuertes y débiles de las cooperativas desde un concepto amplio de gobierno empresarial. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 95, 2008, p. 65-93.
- CHADDAD, F.R.; COOK. M.L. Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. *Review of Agricultural Economics*, vol. 26, 2004, p.1-13.
- DAVID R.J.; HANG S-K. A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25, 2004, p. 39-58.
- CRAIG, B.; PENCAVEL, J. Participation and productivity: a comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*, 1995, pp. 121-174.
- FAMA, E.; JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, vol. 26, 1983, p. 301-325.
- FERRANTINO, M.J.; FERRIER, G.D.; LINVILL, C.B. Organizational form and efficiency: evidence form Indian sugar manufacturing. *Journal of Comparative Economics*, vol. 21, nº1, 1995, p.29-53.
- FRITZ ROY, F.; KRAFT, K. Profitability and profit sharing. *The Journal of Industrial Economics*, vol. 35, nº 2, 1986, pp. 113-130.
- GALBRAITH, J. K. *The new industrial state*. Boston: Houghton Mifflin, 1967.
- GARCÍA, E.; HERNÁNDEZ, M.J.; RUIZ, C. ¿Cómo controlan los socios al directivo en la sociedad cooperativa agraria? El caso de las almazaras cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 48, 2004, p. 193-224.
- GARCÍA, E. La profesionalización en la dirección de la sociedad cooperativa almazara andaluza. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, nº 191, 2001, p. 197-221.
- GARCÍA, E.; RUIZ, C. La información y la comunicación como base del control ejercido por el socio en la almazara cooperativa. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 73, 2001, p. 43-58.
- HELMBERGER, P.; HOOS, S. Cooperative enterprise and organisation theory. *Journal of Farm Economics*, nº 44, 1962, p. 275-290.
- HERNÁNDEZ, M.J.; RUIZ, C.; GARCÍA, E. La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 95, 2008, p. 94-111.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. Precisiones acerca de algunos tópicos confusos sobre la Sociedad Cooperativa. En: Varios. *Tempori Serviendum Homenaje al Prof. Dr. D. Jaime Gil Aluja*. Santiago de Compostela: Milladoiro, 1992, pp. 155-168.

- JENSEN, M.C.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, p. 305-360.
- JONES, D. The Productive Efficiency of Italian producer cooperatives: evidence from conventional and cooperative firms. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-Managed Firms*, 10, 2007, p. 3-28.
- JONES, D.; SVEJNAR, J. Participation, profit sharing, worker ownership and efficiency in Italian producer cooperatives. *Economica*, 52, 1985, pp. 449-465
- JULIÁ, J.F.; SERVER, R.J. La práctica de los principios cooperativos. Una referencia a las sociedades cooperativas agrarias españolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 10, 1991, p. 105-120.
- KNIGHT, F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*, Hart, Schaffner and Marx, Houghton Mifflin, Boston, 1921.
- KYRIAKOPOULOS, K; MEULENBERG, M.; NILSSON, J. The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness*, vol. 20, 2004, p. 379-396.
- LÓPEZ LLUCH, D.; VIDAL, F. y DEL CAMPO, F.J. Análisis económico de las cooperativas vitivinícolas de la Denominación de Origen Alicante”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 54, 2006, p. 73-96.
- LUCAS, J.L. Las posibilidades de las cooperativas. *Revista de Estudios Agrosociales*, nº78, 1972, p. 85-99.
- MARSHALL, A. *Principles of Economics*, London: Maacmillian, 1890.
- MENARD, C. Cooperatives: hierarchies or hybrids. En Karantininis, K. y Nilsson, J.: *Vertical Markets and Cooperative Hierarchies*. Springer, 2007, p. 1-17.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall, 1992.
- MASTEN, S. Transaction-Cost Economics and the Organization of Agricultural Transactions. *Industrial Organization*, nº 9, 2000, p. 173-195.
- MORALES, A.C. Las cooperativas como acción colectiva: una reflexión desde el ámbito rural andaluz”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 18, 1995, p. 57-82.
- MOZAS, A. Las cooperativas agrarias y su entorno competitivo: una aproximación empírica, *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 72, 2000, p 215-232.
- MOZAS, A.; DE LA POZA, J.; VALLEJO, M.C. La gestión de los recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº 63, 1997, p. 93-119.
- ROYER, J.S. Potential for cooperatives involvement in vertical-coordination and value-added activities. *Agribusiness*, vol.11, nº5, 1995, p.473-481.
- SALAS, V. La cultura en las organizaciones. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 7, 2000, p. 341-364
- SERRA, A. *La empresa: Análisis económico*. Barcelona, Labor Universitaria, 1993.
- SIMON, H.A. *Administrative Behavior*. New York, NY: Free Press, 1947.
- SMITH, A. *The wealth of Nations*, London, 1776.

- VALENTINOV, V. Why are cooperatives important in agriculture? An Organizational Economics Perspective. *Journal of Institutional Economics*, nº 3, 2007, p. 55-69.
- VANEK, J. *The general Theory of the labor-managed economy*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press, 1970.
- VANEK, J. The basic theory of financing of participatory firms. En Vanek, J.: *The labor-management economy*. Ithaca, N.Y., Cornell University Press, 1975.
- VARGAS, A.; GARCÍA, E. La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrarias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaén. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 46, 2003, p. 85-116.
- VITALIANO, P. Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 65, 1983, p. 1078-1083.
- WARD, B. The firm in Illyria. *American Economic Review*, vol. 48, nº 4, 1958, p. 566-589.
- WILLIAMSON, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The free press, 1985.
- WILLIAMSON, O.E. *The Mechanisms of Governance*. The free press, New York, 1996.
- WILLIAMSON, O.E. Transaction cost economics and agriculture: an excursion. En: Van Huylenbroecke, C. y Verbeke, W., Laurens, L.: *Role of Institutions in Rural Policies and Agricultural Markets*. Elsevier, Amsterdam, 2004.