



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 81, Agosto 2014, pp. 5-32

Situación y marco general de las cooperativas en el ámbito internacional. Aproximación mediante una encuesta a expertos

Maged Eid

Federico Martínez-Carrasco Pleite

Universidad de Murcia

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN edición impresa: 0213-8093. ISSN edición online: 1989-6816.

© 2014 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.ciriec-revistaeconomia.es

Situación y marco general de las cooperativas en el ámbito internacional. Aproximación mediante una encuesta a expertos

Maged Eid y Federico Martínez-Carrasco Pleite

RESUMEN

La Organización de Naciones Unidas (ONU), con su Declaración del año 2012 como “Año Internacional de las Cooperativas”, recordaba la contribución que este modelo de empresa tiene en el desarrollo económico y social de muchas regiones y países del mundo, proponiendo la necesidad de una mayor visibilidad de sus beneficios y un mayor apoyo al mismo. En este trabajo se presentan los resultados de una encuesta realizada a expertos pertenecientes a organizaciones nacionales del sector de distintos países, siguiendo la metodología Delphi. El cuestionario empleado tenía por objetivo recabar información acerca de la situación, problemática y marco general en el que se desarrolla la actividad cooperativa en distintos países. El análisis de la información cualitativa aportada por los expertos permitió identificar obstáculos que dificultan el desarrollo de marcos nacionales más propicios, valorándose positivamente el impulso que a nivel político ha tenido la celebración del Año Internacional de las Cooperativas.

PALABRAS CLAVE: Cooperativas, Delphi, marcos nacionales, casos de éxito, obstáculos.

CLAVES ECONLIT: P130, P170, J540.

Cómo citar este artículo: EID, M. & MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE, F. (2014): “Situación y marco general de las cooperativas en el ámbito internacional. Aproximación mediante una encuesta a expertos”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 81, 5-32.

Correspondencia: Maged Eid es becario doctoral MAEC-AECID y Federico Martínez-Carrasco Pleite profesor titular de universidad. Ambos son del Dpto. de Economía Aplicada de la Universidad de Murcia. E-mail de contacto: femartin@um.es.

Situation et cadre global des coopératives au niveau international. Établissement d'un rapprochement sur base d'une enquête réalisée auprès d'experts

RÉSUMÉ : En 2012, « Année internationale des coopératives », l'Organisation des Nations Unies (ONU) rappelait la contribution de ce modèle d'entreprise dans le développement économique et social présent dans de nombreux pays et régions du monde et mettait en avant la nécessité de promouvoir ses bénéfices et de l'encourager de manière plus soutenue. Sur base de la méthode Delphi, cet article présente les résultats d'une enquête réalisée auprès d'experts appartenant à des organisations nationales de différents pays travaillant dans ce secteur. L'objectif du questionnaire utilisé a été de collecter des informations sur la situation, la problématique et sur le cadre global dans lequel l'activité coopérative se développe dans différents pays. L'analyse des informations qualitatives apportées par ces experts a permis l'identification d'obstacles qui ralentissent le développement de cadres nationaux plus favorables, en valorisant l'élan politique encouragé par la célébration de l'Année internationale des coopératives.

MOTS CLÉ : Coopératives, Delphi, cadres nationaux, réussites, obstacles.

Situation of cooperatives and their general framework around the world, approached through a survey of experts

ABSTRACT: The United Nations (UN), with its declaration of 2012 as the "International Year of Cooperatives," recalled the contribution that this business model has made to economic and social development in many regions and countries of the world, suggesting the need for greater support and greater visibility of its benefits. This paper presents the results of a survey of experts from national sector organizations in different countries, following the Delphi method. The questionnaire was designed to gather information about the status, issues and framework of cooperative activity in their countries. Analysis of the qualitative information provided by the experts identified barriers that hinder the development of more favourable national frameworks for the sector, and also the positive assessment of the political boost achieved by the International Year of Cooperatives.

KEY WORDS: Cooperatives, Delphi, national frameworks, success stories, obstacles.

1.- Introducción

1.1. El movimiento cooperativo a nivel internacional

Según el “*Global 300 Report 2010*” de la *International Co-operative Alliance*¹ (ICA, 2011) las cooperativas y mutualidades cuentan en todo el mundo con cerca de 1.000 millones de socios trabajadores o usuarios, generando en 2008 cerca de 100 millones de empleos y 1.600 miles de millones de dólares de facturación en 97 países. Ese informe, reemplazado en años posteriores por el *World Co-operative Monitor* (ICA, 2012), cifra la facturación en 2010 de las 300 mayores cooperativas de 24 países en 1.975,8 billones de dólares, fundamentalmente cooperativas de seguros y mutualidades (977,2 m.m. \$) y cooperativas de servicios bancarios y financieros (158,7 m.m.\$). La base de datos disponible en ese informe para un total de 2.192 cooperativas y mutualidades de 61 países, cuantifica la facturación de las cooperativas no bancarias o que no prestan servicios de seguros en 1.155,1 m.m.\$, y de las instituciones bancarias y de seguros en 180,6 y 1.106,3 m.m.\$ respectivamente.

Un análisis más detallado del listado de las 300 mayores cooperativas en el mundo del *World Co-operative Monitor* permite comprobar la primacía de grandes cooperativas pertenecientes a países desarrollados, como Japón, EEUU o países europeos, encontrándose en Europa tan sólo 1.297 de las 2.192 identificadas, cuando por ejemplo tan sólo 8 de ellas pertenecen a países africanos. Un elevado porcentaje de esas grandes empresas responde a cooperativas financieras y mutualidades (28%), dedicándose a la actividad agraria y la fabricación de alimentos un 26%, y al ámbito del consumo y la distribución de alimentos otro 21% (ICA, 2012). Esas serían las actividades principales a las que se dedican precisamente las 10 mayores cooperativas del mundo atendiendo a su facturación, tal y como se recoge en el Cuadro 1, liderado por el grupo de seguros y mutualista japonés Zenkyoren. La facturación de las 20 mayores cooperativas, que representan el 40,5% del total de ese listado de las 300 mayores entidades, muestra la gran dimensión de las empresas líderes del sector a nivel internacional, siendo muy inferior los tamaños alcanzados por el resto de empresas integradas en ese listado, muy lejos de la dimensión media del total de cooperativas existentes en el mundo.

1.- *International Co-operative Alliance (ICA)*, en castellano *Alianza Cooperativa Internacional (ACI)*.

Cuadro 1. Dimensión del movimiento cooperativo en el mundo (Top-300)

Cooperativa	País	Actividad	Facturación (Billones \$)
1 Zenkyoren	Japón	Seguros y mutualidades	70,70
2 Zen-Noh (NFAC)	Japón	Agricultura y agroindustria	60,88
3 Edeka Zentrale AG	Alemania	Consumo y distribución	58,16
4 State Farm Group	EEUU	Seguros y mutualidades	56,87
5 Nippon Life	Japón	Seguros y mutualidades	55,50
6 ReWe Group (Z-AFU)	Alemania	Consumo y distribución	52,10
7 ACEDLEC-e. Leclerc	Francia	Consumo y distribución	46,53
8 Groupe Credit Agricole	Francia	Banco y servicios financieros	45,73
9 Kaiser Permanente	EEUU	Seguros y mutualidades	44,20
10 Meiji Yasuda life	Japón	Seguros y mutualidades	37,81
Pro-memoria		Top 10 (26,75%)	528,48
		Top 20 (40,44%)	799,04
		Top 100 (77,34%)	1.528
		Top 300 (100%)	1.975,75

FUENTE: Elaboración propia a partir de ICA (2012).

Los patrones descritos para las 300 mayores cooperativas del mundo, en términos de sectores dominantes y heterogénea dimensión, son los mismos a los que responden las 8 cooperativas que para el caso de España se encuentran en ese listado. La primera de ellas sería Mapfre, mutualidad aseguradora de los ramos de vida, accidentes o vivienda, que alcanza una facturación de 23,65 mil millones de dólares, siendo la mayor empresa aseguradora de España; además, su elevada presencia internacional, contando con más de 23 millones de asegurados en diferentes países, la sitúa como la décima mayor mutualidad de seguros del mundo. En segunda posición se encontraría el Grupo Eroski (10,92 miles de millones de dólares y un tercio de sus 43.500 trabajadores que son socios), cadena de hipermercados que ocupa la posición décima del mundo entre las mayores cooperativas de distribución de alimentos. Esta cooperativa de distribución pertenece a la Corporación Mondragón, tal y como es el caso de la cooperativa fabricante de electrodomésticos Fagor (1,87 miles de millones de dólares y 8.500 trabajadores en todo el mundo), segunda mayor cooperativa a nivel internacional en el ámbito industrial. Otras empresas cooperativas españolas de ese listado serían Consum, cooperativa de supermercados con una facturación de 2,24 miles de millones de euros. La Fundación Sprui, entidad de asistencia sanitaria integrada por varias cooperativas de médicos, con una de ellas de instalaciones sanitarias y aseguradora (Asistencia Sanitaria Interprovincial, ASISA), alcanza una facturación de 1,6 mil millones de dólares, lo que la sitúa como la cuarta mayor cooperativa del mundo en su ramo sanitario. En sexta posición se encuentra otra mutualidad de seguros de automóvil (Mutua Madrileña), a la que le sigue Intersport (distribuidor de prendas de deporte), encontrándose por último

el Grupo Coren, cooperativa agroalimentaria de segundo grado, líder en España en la producción y distribución de productos avícolas y de vacuno.

La dimensión que alcanza el modelo cooperativo en el ámbito internacional, en términos de producción y empleo, con empresas líderes en distintos ámbitos sectoriales –tal y como se ha presentado con la descripción de las mayores cooperativas españolas–, pone de manifiesto la viabilidad de este modelo empresarial, más allá de otros beneficios que a este tipo de empresa se le reconocen por los principios y valores que defiende.

El reconocimiento de la contribución de las cooperativas en el desarrollo social y económico llevó a que Naciones Unidas designase el primer sábado de julio de cada año desde 1995 para la celebración del Día Internacional del Cooperativismo (ONU, 1993), y más recientemente, la Declaración (ONU, 2009) del 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas (AIC-2012), al que se busca dar continuidad con diversas actividades y proyectos (ICA, 2013). En esas proclamaciones aprobadas por la Asamblea General de Naciones Unidas, tras reconocer y recordar las bondades del modelo, se insta a gobiernos y organizaciones nacionales a procurar marcos institucionales adecuados que fomenten el desarrollo del movimiento en los correspondientes ámbitos nacionales, aun con deficiencias en muchos países. Esas declaraciones por tanto, recuerdan la necesidad de seguir avanzando en la abolición de los obstáculos a los que se enfrenta el desarrollo del sector, ya descritos desde hace décadas por organismos independientes como la propia Organización de Naciones Unidas (ONU, 2001) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2002). Esa última organización ha sido un actor clave en la revisión y el desarrollo que se ha producido en las políticas y leyes cooperativas nacionales, más propicias para la creación y el mantenimiento de empresas más sostenibles. La OIT ha apoyado en los últimos quince años a más de 65 países en la búsqueda de un entorno social y económico, colaborando en el diseño de una *Ley Marco* de cooperativas en América Latina o África, o actuando como evaluador en la implementación del Reglamento del estatuto de la *Sociedad Cooperativa Europea* (OIT, 2012). Esas iniciativas, junto a otras dirigidas a la formación y capacitación en la gestión de cooperativas, con proyectos educativos en numerosos países, más allá de mostrar los avances que en distintos ámbitos se han podido alcanzar, permiten identificar limitaciones aún vigentes en muchos países, esenciales en el desarrollo futuro del sector. A modo de ejemplo, se puede señalar como apenas hace un año, en ese último informe de la OIT, se llamaba la atención sobre la persistencia de importantes limitaciones, cuando señalaba que *“el desarrollo de las cooperativas está impedido por la falta de conocimiento y comprensión del modelo de la empresa cooperativa. La política y legislación continúan limitando la formación y el crecimiento de empresas cooperativas, en tanto que la educación para el emprendimiento descuida la opción cooperativa, y los servicios de apoyo empresarial están poco equipados para dar apoyo”*. En esa misma línea se manifiestan otros informes y autores (De Liso, 2009; ONU, 2010; Münkner, 2012; Mayo, 2012; Borgaza y Galera, 2012; CICOPA, 2012), que plantean la existencia en muchos países de importantes debilidades que impiden el desarrollo del sector, relacionadas con un débil marco legal, regulaciones y políticas de mercado inadecuadas, y prácticas de gestión empresarial poco desarrolladas, aspectos que son el objeto central de análisis de este estudio. Tal y como se señala en el siguiente epígrafe, este trabajo tiene por objetivo principal analizar e

identificar algunas de las limitaciones a las que se enfrenta el desarrollo del cooperativismo y la presencia de contextos más propicios en diferentes países del mundo, con prácticas o elementos positivos para el fortalecimiento del sector a replicar en otros ámbitos nacionales.

1.2. Origen de la información y metodología del estudio

La información que se ofrece en este trabajo procede de las entrevistas semiestructuradas realizadas entre noviembre de 2012 y febrero de 2013 a expertos del sector cooperativo de diversas nacionalidades, siguiendo la metodología Delphi. Según Linstone y Turrof (2002), la técnica Delphi es un método de “*estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo*”. Cabe recordar que son los estados nación los responsables últimos de implementar las normas y las políticas de apoyo al sector, siendo el objetivo de organismos internacionales -como la ONU, la OIT o la ICA- promover su desarrollo. Por este motivo, a los expertos se les planteaba respondiesen a las preguntas del cuestionario, sin olvidar su conocimiento del contexto internacional, aportando sus valoraciones de aspectos concretos de sus marcos nacionales e identificando buenas prácticas a destacar en los mismos. Esas aportaciones fueron ampliadas con la realización de una posterior revisión de fuentes de información bibliográfica disponibles, completándose de ese modo los casos y aspectos por ellos descritos, ofreciéndose con ello un valioso compendio buenas prácticas y de casos de estudio en diferentes países del mundo.

El método Delphi, empleado por primera vez a principios de los años cincuenta en una aplicación con fines militares en los Estados Unidos -que no fue conocida hasta una década después por Dalkey y Helmer (1963)- tiene por objeto recabar la opinión de un grupo de personas o panel de expertos vinculados a un problema, sin necesidad de que los individuos consultados establezcan contacto entre ellos. Para ello se envía a los expertos seleccionados un cuestionario en rondas sucesivas, informándoles de los resultados del envío precedente, a fin de que, mediante este método sistemático e iterativo, se logre una retroalimentación en las respuestas de los entrevistados, que pudieran modificar sus contestaciones previas buscando una mayor convergencia o divergencia en sus opiniones, así como la inclusión de nuevos comentarios, aportando matices o nuevos aspectos a considerar. El método Delphi, con el objetivo de “*obtener una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos*” (Landeta, 2002), incorporaba en este caso las respuestas de expertos del sector cooperativo de ramas de actividad o situaciones y países distintos, aportando riqueza al análisis de realidades sociales complejas para su mejor comprensión y aprendizaje; el objetivo de este estudio era de carácter prospectivo, sin ninguna pretensión o validez inferencial.

En el campo de cooperativismo, son varios los trabajos que han implementado la técnica Delphi en su estudio. Así por ejemplo, Gallego y Julia (2003) realizan un análisis de la legislación española de las cooperativas a partir la opinión de los expertos; Seguí e Izquierdo (2010), identifican singularidades del capital social de las entidades de cooperativas de crédito en España; Seguí *et al.* (2011),

analizan las posibilidades de aplicar a las sociedades cooperativas los modelos de predicción del fracaso empresarial; y más recientemente Campos y Chaves (2012), identifican mediante esta técnica los factores determinantes de la crisis de la agricultura mediterránea española y las posibles medidas que se pudieran tomar desde las cooperativas agrarias. En el ámbito internacional, es reciente su aplicación por parte de la Organización de Naciones Unidas en el marco de su proyecto "Nodo del Proyecto Milenio" (ONU, 2012), que plantea un panel internacional de expertos para explorar los retos globales del cooperativismo, analizando aspectos que pudieran contribuir a una mejora de su futuro. Este último proyecto, tras estudiarse las variables relevantes en cuatro grandes áreas (medio ambiente y mercados, empresa, mercado laboral y otras variables) en el futuro de las organizaciones y empresas, se plantea el valor diferencial que el modelo cooperativo ofrece frente a las empresas tradicionales, en términos de contribución al bienestar de las personas y su calidad de vida, señalando el papel que este modelo de empresa jugará en el progreso de los países en vías de desarrollo y en la disminución de las brechas sociales.

1.3. Características del método y etapas seguidas en el estudio

Para alcanzar el objetivo propuesto de analizar la situación actual del movimiento cooperativo internacional, identificando barreras y obstáculos a su desarrollo, así como prácticas exitosas en distintos contextos nacionales, se diseñó un cuestionario con la supervisión de dos expertos, empleando algunas de las preguntas del cuestionario seguido por la ONU (2009a) como trabajo preparatorio del Informe del Secretario General sobre la conveniencia y la viabilidad de un Año Internacional de las Cooperativas, sometido a discusión en el 64º período de sesiones de la Asamblea General (ONU, 2009b).

Ese primer cuestionario, fue enviado a través de correo electrónico a más de 290 organizaciones de diversos sectores afiliadas a la Alianza Cooperativa Internacional (ICA), así como a otros quince expertos a los que se tuvo acceso y que eran responsables de asociaciones de investigadores (CIRIEC de distintos países), de revistas especializadas del sector en algunos países o de miembros de administraciones dedicadas al apoyo del sector. De ese primer envío (1ª Ronda) del cuestionario en tres idiomas (inglés, francés y castellano), se obtuvo respuesta de una veintena de expertos (Cuadro 2). Estos pertenecían a países de varios continentes (Europa, América del Norte y Centro América, Asia y Oceanía), representantes de asociaciones del sector nacional ante la ICA (federaciones, confederaciones y cooperativas) e investigadores, con una experiencia media en el sector de 22,5 años, y un muy elevado nivel de conocimiento del cooperativismo nacional.

Cuadro 2. Ficha del panel de expertos incluidos en la entrevista

Expertos	Primera Ronda			Segunda Ronda		
	Enviados	Recibidos	(%)	Enviados	Recibidos	(%)
Miembros ACI	290	11*	55,00	11	7	58,33
Otros	15	9**	45,00	9	5	41,67
Total	305	20	100,00	20	12	100,00
(Valoración de 1 a 5, de muy bajo a muy alto)				Mediana	Media	Moda
Nivel de conocimiento del cooperativismo nacional				4,50	4,35	4,00
*Confederaciones, Federaciones y Cooperativas.						
**Investigadores de universidades, centros de investigación, observatorios y administración regional dedicada al fomento del sector.						

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Encuesta Delphi.

Las respuestas de veinte expertos a esa 1ª Ronda fueron analizadas, incluyéndose en un segundo cuestionario (2ª Ronda), enviado de manera individualizada, nuevas afirmaciones planteadas como importantes por los expertos, así como los resultados estadísticos (medianas y frecuencias) de las repuestas dadas a todas las preguntas. En esa segunda ronda se les ofrecía la posibilidad de cambiar las respuestas inicialmente ofrecidas, siendo doce los expertos que finalmente respondieron a ese segundo y último envío. Se comprobó la existencia de un nivel adecuado de estabilidad en las respuestas obtenidas, tras analizarse la variación y reducción del Recorrido Inter cuartílico Relativo (RIR) de la distribución de las respuestas y la variación relativa de la mediana entre las dos rondas realizadas. Tal y como se comprobará en los próximos apartados, la mediana se ha considerado como la medida central de tendencia de las respuestas, aportándose adicionalmente como medidas de dispersión de la muestra el coeficiente de variación de las respuestas así como el valor del RIR (diferencia entre el cuartil superior y el inferior dividido por la mediana), siendo ambas inversamente proporcionales al grado de consenso grupal en cada una de las preguntas.

2.- Situación del modelo cooperativo en el ámbito internacional

2.1. Valoraciones de la situación del movimiento cooperativo

2.1.1. Estadísticas nacionales e internacionales

Pese a que cada vez son mayores los recursos estadísticos que sobre el movimiento cooperativo se tiene a nivel internacional (que proporciona con sus informes la ONU, OIT o la ICA) u otras agrupaciones sectoriales (cooperativas financieras y de seguros, agrarias, industriales, etc.) o geográficas nacionales (Unión Europea, etc.), son aún escasos los países que cuentan con estadísticas oficiales detalladas y periódicas, con la que se pueda cuantificar su dimensión, importancia o evolución, tanto a nivel nacional como internacional. En la línea de tratar de cuantificar la importancia del movimiento cooperativo internacional, se enmarcaría el ya mencionado Proyecto de Monitoreo de Cooperativas Mundial (*World Co-operative Monitor Project*) de la ICA. Con ese informe, esta institución, junto al *European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises* (Euricse), busca obtener información de principales cooperativas a nivel mundial, ofreciendo ejemplos de cooperativas -a modo de buenas prácticas- en el mundo, similar a la recopilación de historias de éxito de empresas cooperativas que empiezan a realizar distintas organizaciones, como sería el caso de la ACI-Latinoamérica². Pese a esos esfuerzos de cuantificación de las mayores cooperativas en el mundo o de plataformas de descripción de buenas prácticas, es aún insuficiente la información que en muchos países y a nivel global se cuenta, siendo esta una tarea pendiente. Así, las respuestas de los expertos acerca de la existencia o no de estadísticas oficiales sobre el número de cooperativas y socios en sus países (ver Cuadro 3), refuerza la idea señalada de que, si bien en los países más desarrollados sí existe información básica periódica sobre el sector, no es esta circunstancia tan frecuente entre países menos avanzados, tal y como se desprende de las respuestas de las entrevistas realizadas en la primera y segunda ronda, siendo por ello imposible en la actualización la cuantificación de la realidad del movimiento cooperativo a nivel internacional.

2.- Para obtener más información, se recomienda acudir a la guía de recursos en internet de la OIT sobre cooperativas (<http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/resource/subject/coop.htm>), y las dos páginas mencionadas de historias de éxito de cooperativas en diferentes áreas del mundo (<http://stories.coop/> y <http://www.aciamericas.coop/-Historias-cooperativas-de-exito-en-278>).

Cuadro 3. Existencia de estadísticas nacionales del número de cooperativas y socios

FA y FR (%)	Países Avanzados		Países menos avanzados		Total	
	No	Si	No	Si	No	Si
2ª Ronda (12)	0 (0,0%)	6 (100,0%)	3 (50,0%)	3 (50,0%)	3 (25,0%)	9 (75,0%)
	Pro-memoria					
	No	Si	No	Si	No	Si
1ª Ronda (20)	0 (0,0%)	10 (100,0%)	6 (50,0%)	4 (50,0%)	6 (30,0%)	14 (70,0%)
Frecuencia Absoluta (FA) y Frecuencia Relativa (FR).						

FUENTE: Elaboración a partir de la Entrevista (1ª y 2ª Ronda).

Los expertos consultados ofrecieron en algún caso comentarios de la información disponible acerca del movimiento cooperativo, aportando datos de sus respectivos países. De ella cabría destacar las estadísticas aportadas acerca del número de cooperativas existentes, como sería el caso de la India, en el cual hay –siempre según las cifras facilitadas por el experto consultado- cerca de 600 mil cooperativas, debiéndose recordar el gran tamaño de este país, con una población de 1.243 mil millones de personas. A este le seguirían los casos de España y Filipinas, que con semejante número de cooperativas (21.499 y 20.792 respectivamente), presentan diferentes niveles de desarrollo del movimiento atendiendo a sus tamaños poblacionales, 48 y 97 millones de habitantes respectivamente. El destacado desarrollo del movimiento en el caso español, equivalente al caso indio en términos de número de cooperativas por cada mil habitantes (0,48 y 046 cooperativas), contrasta con la situación descrita en países del este de Europa, como sería el caso de Polonia; este país, con una población próxima a la española (39 millones de habitantes), cuenta por el contrario con prácticamente la mitad de cooperativas (9.008). Otros países europeos con un muy reducido número de entidades serían por ejemplo la República Checa (2.898), Irlanda (1.468), Croacia (1.180), Rumanía (949) o Bulgaria (805), destacando el caso irlandés, que con una población de 4,6 millones de personas, alcanza -entre los mencionados- la mayor ratio (0,31) de cooperativas por cada mil habitantes. En otros países pertenecientes a otros ámbitos geográficos, como pudieran ser los casos de México o Sri Lanka, los expertos consultados de esas nacionalidades indicaron no poder ofrecer una cifra oficial conjunta del número de cooperativas totales existentes en sus respectivos países, señalando la necesidad de que se desarrollasen estadísticas nacionales, existiendo en muchos de los casos sólo datos de cooperativas en sectores como el financiero, o de algunos informes de sus mayores cooperativas en términos de facturación, tal y como son los casos contenidos en el ya descrito informe del “Global 300 Report 2010” (ICA, 2011).

2.1.2. Sectores con mayor crecimiento de las cooperativas

El movimiento cooperativo, atendiendo a las respuestas de los expertos, no está experimentando en ningún sector grandes crecimientos -en términos de facturación, número de entidades y/o de asociados- que pudieran destacar su expansión en determinados sectores. Varios de los entrevistados indicaron el fuerte impacto que la actual crisis económica está teniendo en el crecimiento del sector, en gran medida ajeno a la gestión o a las decisiones de las propias cooperativas. Si bien es intenso el impacto de la crisis económica, que está afectando al conjunto de la economía y de sus empresas, son cada vez más numerosas las voces que apuntan a una mayor resiliencia del modelo cooperativo en términos de destrucción de empleo (CICOPA, 2012), recordando la mayor capacidad de adaptación del sector, que con el fin de evitar grandes pérdidas de empleo, adopta medidas tales como: recortes salariales -y en horas de trabajo- pactados, empleo de sus reservas y otras medidas de solidaridad entre entidades de grupos cooperativos (Rusiñol, 2013). Además, la crisis financiera y bancaria internacional ha puesto de manifiesto la mayor solidez y ganancias de cuota de mercado que determinados bancos cooperativos han mostrado frente al modelo dominante de banca privada (Birchall y Simmons, 2013), siendo creciente las voces que señalan la necesidad de un nuevo orden económico mundial, que proporcione una mayor estabilidad y una menor asunción de riesgos, especialmente en el sector bancario, planteando el potencial que las cooperativas tienen de convertirse en una opción muy popular (Birchall, 2013).

Cuadro 4.- Crecimiento del cooperativismo en distintos sectores del país

Valoración de 1 a 5, con 1 muy pequeño crecimiento y 5 muy importante crecimiento	1ªRª	2ª Ronda				
	Md	Mediana	Me	Mo	RIR	CV
Agricultura	3,0	3,0	2,7	1,0	0,55	1,50
Pesca	2,0	1,0	1,7	1,0	0,32	0,50
Industria	2,0	2,0	1,6	2,0	0,53	0,88
Finanzas	3,0	4,0	3,3	5,0	0,55	1,50
Servicios	3,0	3,0	2,7	3,0	0,42	0,33
Turismo	2,0	2,0	2,0	3,0	0,46	1,00
Vivienda	2,5	2,5	2,5	4,0	0,51	1,00
Salud	1,5	1,5	1,6	1,0	0,46	0,67
Consumo	3,0	2,0	2,2	2,0	0,54	1,00
Educación	2,0	2,0	1,9	1,0	0,56	0,50
Otros sectores y actividades		Mediana	Me	Mo	RIR	CV
Comercio		2,0	1,9	2,0	0,47	0,50
Ganadería		3,0	2,7	3,0	0,42	0,33
Reciclaje		2,0	2,0	2,0	0,41	0,50
Servicios sociales		2,0	2,2	2,0	0,36	0,00

FUENTE: Elaboración a partir de la Entrevista (1ª y 2ª Ronda). Md (Mediana); Me (Media); Mo (Moda); RIR (Rango Intercuartilico Relativo); CV (Coeficiente de Variación).

Tal y como se puede observar en el Cuadro 4, es precisamente el sector financiero el que en términos generales alcanza un mayor dinamismo según los expertos, siendo el valor más frecuente de las respuestas de 5, correspondiente a la consideración de que en ese sector el cooperativismo está experimentando un muy importante crecimiento; ese era el caso de las respuestas aportadas por expertos de países de diversas partes del mundo y diferentes niveles de desarrollo, como son Canadá, México, Polonia o la India. A ese sector le seguirían, atendiendo al número de países en los que el ritmo de crecimiento del sector analizado era intenso o muy intenso, el cooperativismo dentro del sector servicios, vivienda y agricultura. No obstante, en este último sector fueron varios los entrevistados que entendían también que en sus países el crecimiento de este era muy pequeño en términos de crecimiento del número de entidades, no en sus volúmenes de facturación, siendo importantes dentro del sector procesos de integración e intercooperación comercial. Cabría señalar que los dos expertos consultados en Canadá y la India coincidían en señalar los cuatro sectores mencionados como aquellos en los que el cooperativismo de sus respectivos países estaba experimentando crecimientos intensos o muy intensos.

2.2. Casos de éxito y buenas prácticas

2.2.1. Grandes cooperativas

Adicionalmente se les pidió a los entrevistados sugiriesen cooperativas presentes en sus países que pudieran ser presentadas como ejemplos de empresas “cooperativas de éxito”, por su dimensión, nivel de desarrollo, competitividad o su buen funcionamiento interno. De los nombres de cooperativas enumerados, en el Cuadro 5 se presenta una muestra de casos que, atendiendo a distintos continentes y tipos de países, pudieran ser tomados como referencias para futuros análisis de experiencias y cooperativas de éxito del sector en el mundo. A modo de ampliación, se han incorporado las páginas webs de esos casos, algunas de las cuales forman parte de la lista de 300 mayores cooperativas del mundo, destacadas por haber llegado a ser líderes en determinados sectores, dentro del ámbito nacional e internacional, habiendo alcanzado grandes facturaciones y un gran número de socios y usuarios, como son los casos de:

a) IFFCO- *Indian Farmers Fertiliser Co-operative Limited* en la India, con un total de 39.862 socios, es el mayor fabricante de fertilizantes y agroquímicos del país con una facturación de 4,74 miles de millones de dólares, produciendo y distribuyendo los mismos a cooperativas y agricultores socios de todo el país (IFFCO, 2012).

b) Desjardins, uno de los mayores grupos financieros cooperativos de Canadá, que con una facturación de 11,57 miles de millones de dólares, 44.942 empleados y 5,6 millones de socios, es el mayor grupo financiero en Quebec, reconocido en 2013 como una de las 50 entidades de crédito “más seguras del mundo”, estando activa en numerosos países en desarrollo y emergentes a través de *Développement International Desjardins* (Desjardins, 2011).

c) Coop Fédérée, es una cooperativa canadiense dedicada fundamentalmente al suministro de inputs, la comercialización y la transformación de carne de cerdo y aves, dando servicio a sus 102 cooperativas de ganaderos afiliadas, que reúnen todas ellas a más de 100.000 productores, dando empleo a cerca de dieciséis mil personas y con una facturación de más de 4 mil millones de dólares (Coop Fédérée, 2012).

d) Agropur, cooperativa de lácteos que aglutina a 3.404 productores de leche en Canadá, con 24 plantas de transformación en diversas regiones del país, 3,3 millones de litros de leche procesada y una facturación de 3,4 miles de millones de dólares, defiende los intereses del sector ganadero del país (Agropur, 2012).

e) Fonterra Co-operative Groupe, es una cooperativa de Nueva Zelanda con más de 10.500 agricultores y ganaderos productores de leche de vaca, transformando 16 mil millones de litros de leche al año y otros muchos productos lácteos. Con una facturación superior a los 11,34 mil millones de dólares, sus productos se encuentran presentes en otros muchos mercados externos, siendo la innovación y la exportación características de la estrategia de crecimiento de esta cooperativa.

f) Corporación Mondragón, el mayor grupo de empresas cooperativas en España, da empleo a más de 85.117 personas pertenecientes a más de cien cooperativas de distintos ámbitos productivos. Tal sería el caso de la cooperativa financiera Caja Laboral-Euskadiko Kutxa, el fabricante de electrodomésticos Edesa, la industria de bicicletas Orbea, el centro de innovación e investigación Ikerlan o la Universidad Mondragón Unibertsitatea, además de las dos entidades ya descritas en apartados anteriores Eroski y Fagor, descritas entre las 300 mayores cooperativas del mundo.

Cuadro 5. Referencia a cooperativas identificadas como casos de éxito

España (Europa)	Nueva Zelanda (Oceanía)	Canadá (América Norte)
Mondragón www.mondragon-corporation.com	Fonterra www.fonterra.com	Desjardins www.desjardins.com
Anecoop www.anecoop.com	The Cooperative Bank www.co-operativebank.co.nz	Agropur www.agropur.com
La Fageda www.fageda.com (CRT)	Combined Rural Traders Society www.crt.co.nz	Fédération des Coopératives d'Habitation de Montréal www.fechimm.coop
Gredos San Diego www.gredossandiego.com	World Travellers www.worldtravellers.co.nz	Coopérative Fédérée www.90.lacoop.coop
Polonia (Europa del Este)	India (Asia)	México (Latinoamérica)
Cooperative Bank in Brodnica	IFFCO- Indian Farmers Fertiliser www.iffco.coop	Cementos Cruz Azul www.cruzazul.com.mx
Cooperative Piatnica www.piatnica.com.pl	Kribhco www.kribhco.net	Cooperativa Pascual www.pascual.com.mx
Housing Cooperative in Bielawa	Amul www.amul.com	Caja Popular Mexicana www.cpm.org.mx
Cooperative Muszynianka www.muszynianka.pl	National Federation of Cooperative Sugar Factories Ltd (NFCSF) www.coopsugar.org	Tosepan Titataniske www.uniontosepan.org

FUENTE: Elaboración a partir de la Entrevista (1ª y 2ª Ronda).

2.2.2. Cooperativas de menor tamaño

El listado de entidades que se ofrece en el Cuadro 5, además de contener cooperativas que han alcanzado un gran tamaño, líderes en sus respectivos mercados, incluye ejemplos de otras experiencias que, pese a no formar parte del listado de las mayores entidades cooperativas del mundo, resultan de gran interés en opinión de los expertos entrevistados, atendiendo a su buen funcionamiento y su impacto o responsabilidad social. A continuación se describen algunos de los casos mencionados, que si bien no alcanzan la dimensión económica de las cooperativas descritas en los párrafos previos, aportan valiosas enseñanzas de los beneficios sociales del modelo cooperativo. Para ello, se ha optado por describir las experiencias identificadas pertenecientes a los casos de España y México, cubriendo de esa manera el ámbito europeo y latinoamericano, con realidades sociales y económicas muy diferentes, ofreciéndose a continuación una descripción de los mismos:

a) Anecoop, es una cooperativa de comercialización hortofrutícola de segundo grado, situada en el levante español, integrada por 76 cooperativas agrarias presentes en todo el territorio nacional, concentrando y diversificando la oferta de sus cooperativas asociadas para su posterior comercialización en los principales mercados europeos. Con una facturación de 508 millones de euros y 675.771 tone-

ladas de productos frescos comercializados, pequeña en relación a las facturaciones que alcanzan algunas grandes cooperativas del norte y centro de Europa, ocupa las primeras posiciones en la comercialización de frutas y hortalizas frescas en España, siendo una de las primeras empresas en exportación y comercialización de cítricos del mundo (Anecoop, 2012). Esta cooperativa, si bien no aparece entre las 300 mayores cooperativas del mundo, es un destacado estudio de caso como proceso de integración comercial de segundo nivel dentro del ámbito agroalimentario del mediterráneo europeo, muy atomizado en general (Bijman, *et al.* 2012 y Arcas y Hernández, 2012).

b) La Fageda, es una cooperativa situada en Cataluña (Gerona), con la modalidad de cooperativa de iniciativa social sin ánimo de lucro, que más allá de por su desarrollo y dimensión, es destacada por su función social (Domingo, 2007). Su objeto social es la integración laboral de personas que sufren discapacidad intelectual o trastornos mentales severos, desarrollando su trabajo con cerca de 270 personas entre usuarios y profesionales de acompañamiento. A través de un Centro Especial de Empleo, desarrolla diversas actividades productivas en el ámbito agrario, contando con una granja de producción de leche, una planta de elaboración de lácteos, helados y conservas o servicios de jardinería, con una facturación de 11,5 millones de euros, ofreciendo entre otros servicios asistenciales, pisos asistidos para sus trabajadores (La Fageda, 2012).

c) Gredos San Diego, es una cooperativa de enseñanza con un total de 850 socios y cerca de 400 trabajadores contratados entre personal docente y de apoyo. Se trata de la mayor cooperativa de enseñanza de la Comunidad Autónoma de Madrid, gestionando seis centros de formación básica y secundaria, propiciando un modelo educativo con carácter laico que potencia valores cooperativos entre sus alumnados y su vocación emprendedora, siendo destacado su esfuerzo de intercooperación apoyando y generando iniciativas emprendedoras en el ámbito de la Economía Social (De La Higuera, 2013).

d) Cruz Azul, es una sociedad cooperativa limitada mexicana dedicada a la producción y comercialización de cemento, integrada por un total de diez cooperativas situadas en su territorio y un grupo social de más de 5.000 familias (CCA, 2012). Además del desarrollo de su actividad industrial, presta múltiples servicios sociales dirigidos a sus asociados, destacando los servicios educativos y de salud, un programa de desarrollo humano integral, así como proyectos sociales realizados desde la Fundación Cruz Azul Pro-Comunidades A.C.

e) Cooperativa Pascual, es otra cooperativa industrial mexicana, dedicada a la fabricación y comercialización de refrescos y bebidas, contando con tres grandes plantas de producción, con centros de distribución en todo el estado. Genera 5.300 empleos directos y cerca de 20.000 indirectos. Esta empresa de refrescos, líder en su mercado nacional, comienza su actividad como cooperativa a mediados de los años 80, tras un grave conflicto entre los trabajadores y la empresa, que terminó en la adjudicación de la empresa Refrescos Pascual SA a sus trabajadores.

f) Caja Popular Mexicana es la cooperativa de ahorro y crédito más importante de México, con 1,7 millones de socios, 434 sucursales, 218 mil ahorradores y un activo total de 25,38 millones de pesos

mexicanos. Esta cooperativa financiera, ha recibido diversos galardones por la eficacia de sus servicios, siendo reconocida su labor de formación financiera y difusión de los valores cooperativos en México. Destaca su función social y de mejora de la calidad de vida de sus miembros, ofreciendo cerca de diez mil becas escolares para los hijos de sus asociados.

g) Tosepan Titataniske, “Unidos Venceremos”, en lengua *náhuat*, es una unión de nueve cooperativas que desarrollan su actividad en 290 comunidades de alta marginación de la sierra nororiental del estado mexicano de Puebla, que integran a más de veinte mil familias de cooperativistas indígenas de etnias *Nahuat* y *Totonaku*. Inicialmente surge para el abastecimiento colectivo de alimentos básicos de población residente en comunidades aisladas, contando en la actualidad con una cooperativa de ahorro y crédito; una cooperativa de comercialización del café y pimienta orgánica producida por pequeños socios productores, orientada al abastecimiento de mercados gourmet nacionales y exteriores; así como otros proyectos comunitarios de abastecimiento de servicios a la población (farmacia, centro educativo, etc), y de diversificación de ingresos, como la cooperativa Tosepan Kali dedicada a servicios turísticos con casas de turismo rural en el municipio de Cuetzalan, o una empresa cooperativa de materiales y construcción, entre otros, lo que la hace ser un destacado ejemplo de las posibilidades del modelo cooperativo en la mejora en las condiciones de vida de población rural con altos niveles de marginación y pobreza, posibilitando la organización social y el apoyo mutuo la satisfacción de necesidades básicas individuales y colectivas (L@Red de la Gente, 2012).

2.3. Valoración del marco general del movimiento cooperativo

2.3.1. Dificultades del movimiento cooperativo nacional

En el cuestionario se les pedía a los expertos que indicasen los tres aspectos que dificultaban el desarrollo de las cooperativas en su país, pudiendo aportar comentarios adicionales acerca de la situación descrita en el ámbito internacional o de los países de su entorno. Las cuestiones generales que entendían impiden un mayor crecimiento del sector en estos momentos eran, ordenadas atendiendo a su frecuencia de respuesta, las siguientes:

- 1º) Es escaso el conocimiento que en general tiene la sociedad y la opinión pública sobre las cooperativas como modelo de empresa colectiva.
- 2º) Son insuficientes los apoyos públicos a la creación y el fomento de cooperativas, ligado a una falta de “voluntad política” para apoyar al sector. En palabras de uno de los expertos, “faltan procedimientos ágiles y económicos para la creación de cooperativas”.
- 3º) La legislación que afecta a las cooperativas “no es adecuada ni estable”, siendo elevadas las trabas, las “dificultades legales” y las “interferencias” impuestas por las administraciones. En palabras de uno de los entrevistados, “la legislación existente, controla más que fomenta o apoya al sector cooperativo”.

- 4º) La crisis económica actual está afectando gravemente al desarrollo del cooperativismo, como sucede con otros tipos de empresas.
- 5º) Actualmente la falta de financiación de las cooperativas impide su desarrollo.
- 6º) Otras dificultades descritas por los expertos llamaban la atención sobre la inadecuada “actitud” de las administraciones hacia las cooperativas, pero también las débiles estructura interna, buen gobierno y escasa integración del propio movimiento cooperativo, insuficientemente coordinado, sin liderazgo y en muchos aspectos sin una “concepción única y definida”.

2.3.2. Valoración de la legislación nacional

Tanto en la primera como en la segunda ronda se les pedía a los entrevistados que valorasen hasta qué punto entendían que legislación en su país era favorable para la creación de nuevas cooperativas o el fortalecimiento de las existentes, abordándose otros aspectos del marco normativo. Cabe recordar que el diseño de normas y políticas es competencia exclusiva de los estados nación, correspondiendo a organismos internacionales como la OIT o la ONU y la ACI únicamente la promoción y propuesta de marcos normativos más idóneos. Tal y como puede observarse en el Cuadro 6, el nivel de consenso entre los entrevistados era escaso en los aspectos considerados, dada lo heterogéneo de los marcos normativos que afectan al sector, excepto en la última afirmación, relativa a la posible “falta de voluntad política” de apoyar al sector, que salvo en el caso del experto correspondiente a Canadá, la respuesta era afirmativa.

En lo referente a si la legislación vigente era propicia para el fomento de nuevas cooperativas, la mitad de los expertos entendían que en su país sí lo era, si bien esa percepción era mayoritaria sólo en los países más avanzados. En el resto de preguntas, relativas a si las políticas ayudaban al fortalecimiento de las cooperativas existentes, o si el régimen fiscal era adecuado para el sector, sólo en dos casos dentro de los países avanzados -nuevamente Canadá y España-, y en uno menos avanzado -Filipinas-, sus respuestas resultaron positivas.

Cuadro 6. Valoración del marco legislativo por sectores

FA y FR (%)	1ª Ronda (20)		2ª Ronda (12)	
	No	Si	No	Si
Constitución de nuevas cooperativas	12 (40,0)	8 (60,0)	6 (50,0)	6 (50,0)
Fortalecimiento de cooperativas existentes	12 (60,0)	8 (40,0)	3 (25,0)	9 (75,0)
Régimen fiscal “positivo”	11* (73,7)	8 (26,3)	3 (25,0)	9 (75,0)
Otras opiniones:			No	Si
Falta de “voluntad política”			1 (8,3)	11 (91,7)
La legislación “controla más que apoya”			3 (25,0)	9 (75,0)
Procedimientos de creación de cooperativas son ágiles y económicos			0* (0,0)	9 (100,0)
Frecuencia Absoluta (FA) y Frecuencia Relativa (FR). *En esas afirmaciones uno y tres de los expertos, respectivamente, indicaron no conocer ese detalle en la actualidad, excluyéndose en el cálculo de las frecuencias.				

FUENTE: Elaboración a partir de la Entrevista (1ª y 2ª Ronda).

Los expertos identificaron aspectos concretos que sería deseable se modificaran en la legislación vigente en sus respectivos países, describiéndose a continuación algunos de los comentarios realizados, agrupados por temáticas:

a) En el ámbito de la legislación específica de las cooperativas. Fueron varios los entrevistados que plantearon la necesidad de una *“profunda revisión del espíritu y conceptos”* de las leyes cooperativas vigentes, que en algún caso señalaron se había quedado obsoleta y *“no contribuían al fomento del modelo de empresa”*, o en el caso de uno de los encuestados, de la República Checa, la necesidad de contar con una Ley específica de cooperativas.

b) En el ámbito de otras normativas. Varios entrevistados señalaron la necesidad de reformular el marco contable, laboral y fiscal al que se someten las cooperativas, *“adaptándolo a sus necesidades”* y *“más acordes con las condiciones del sector”*. En el caso español, los argumentos empleados para demandar reformas aludían a la necesidad de *“eliminar los límites en lo que se refiere a la contratación de nuevos socios trabajadores”*, *“revisar las operaciones con terceros en algunas cooperativas como las agrarias”*, *“revisar el tratamiento que contablemente se hace de los fondos obligatorios”* o revisar el *“tratamiento fiscal y las obligaciones”* que algunas cooperativas sufren como consecuencia de superar el tratamiento de pequeña y mediana empresa a consecuencia de un proceso de fusión o integración, y en general, *“simplificando los trámites fiscales y reduciendo la carga impositiva”*.

c) En el ámbito de las políticas educativas. Varios de los expertos aludieron el interés de introducir cambios en el sistema de educativo existente, que incluyese módulos e instrumentos educativos que favoreciesen *“la promoción de los valores del modelo cooperativo desde la educación básica”*.

d) En el ámbito del reconocimiento institucional y como interlocutor social. A la pregunta de si en su país existía alguna iniciativa destacada de apoyo y fomento del sector, tan sólo los expertos de Canadá, España y México señalaron la existencia de alguna, que en el caso de España correspondía a la existencia de diversos planes regionales de fomento de las entidades de Economía Social y la reciente *“Ley de Economía Social”*, aprobada en España en 2011³, una de las primeras leyes que identifica a las entidades que lo integran, dándole visibilidad y reconocimiento como interlocutor social con una creciente participación en negociaciones colectivas; o en los casos de Canadá (Provincia de Quebec) y México, se señalaba la también reciente *“Ley de Economía Social y Solidaria”*, en proceso de discusión en ambos países en el momento de realización de las entrevistas, siendo por ese motivo estos tres países destacados a nivel internacional en el respaldo y reconocimiento del sector.

3.- Ley 5/2011 de 29 de Marzo, de Economía Social.

2.3.3. Valoración de apoyos y programas nacionales al sector

Respecto a la presencia de programas, apoyos y fondos específicos para el sector cooperativo, en un tercio de los países de los entrevistados, estos decían no existían, dándose esa circunstancia en todo tipo de países, con independencia del nivel de desarrollo del mismo (Cuadro 7). El experto perteneciente a la República Checa era el único de entre los países pertenecientes a economías avanzadas que señalaba no contarse en su país con apoyos o fondos públicos específicos dirigidos a la creación y mejora en la formación de cooperativas, siendo esa circunstancia más frecuente en países menos avanzados. A la pregunta de si estos eran adecuados, en todos los países donde existían indicaron eran insuficientes, dándose el caso en 3 de los 8 expertos que entendían esto “*era así para las cooperativas al igual que sucede con las pequeñas empresas*” de sus países.

Cuadro 7. Apoyos públicos específicos dirigidos al sector cooperativo

FA y FR (%)	1ª Ronda (20)		2ª Ronda (12)	
	No	Si	No	Si
Existen programas, apoyos y fondos públicos específicos	6 (31,6)*	13 (68,4)	4 (33,3)	8 (66,7)
Otros apoyos o fondos específicos:			No existen	Sí, pero insuficientes
Para la creación de cooperativas			4 (33,3)	8 (66,7)
Para formación y capacitación de cooperativas			4 (33,3)	8 (66,7)

Frecuencia Absoluta (FA) y Frecuencia Relativa (FR). *En ese porcentaje se excluye uno de los expertos que indicó no conocer ese detalle en la actualidad, excluyéndose por ello en el cálculo de las frecuencias.

FUENTE: Elaboración a partir de la Entrevista (1ª y 2ª Ronda).

Entre los aspectos a modificar en los programas y políticas públicas de ayuda al sector cooperativo, a continuación se relatan algunas afirmaciones descritas por los expertos consultados, agrupadas atendiendo a algunas deficiencias que de sus comentarios cabría identificar:

a) Más apoyos para formación y capacitación del sector. Fueron varios los entrevistados que apuntaban a la necesidad de dedicar más recursos públicos para la capacitación de las empresas cooperativas, aumentando los “*servicios de educación y capacitación cooperativa*”. Así, un entrevistado señalaba la idoneidad de contar con una “*estructura organizativa en las administraciones*” que de manera específica “*apoyase con servicios y recursos financieros al sector en todos los territorios*”. Otro entrevistado indicaba la “*necesidad de formar a los propios agentes de desarrollo y capacitadores*”, de manera que “*conozcan, entiendan e identifiquen*” adecuadamente los problemas, y “*no sólo se dediquen a tramitar fondos y apoyos con un sentido burocrático*”.

b) Mejora en los programas de ayudas. A la “*simplificación de los procedimientos de acceso a apoyos*”, otros expertos consideraban necesaria una “*mayor difusión de los programas gubernamen-*

tales". Uno de los expertos, añadía el interés de que cualquier apoyo específico dirigido al sector "debiera condicionarse a la existencia en la cooperativa receptora de programas de mejora y proyectos de calidad", pues desde su punto de vista muchas veces los "fondos se proporcionan a las cooperativas existentes sólo por cuestiones de agenda política o para fortalecer los lazos con federaciones, pero no necesariamente por su preocupación por la sostenibilidad de las cooperativas", utilizándose inadecuadamente los prescriptores de los programas de apoyo.

c) Más apoyos a los emprendedores. Varios expertos apuntaban a la necesidad de más recursos (técnicos y financieros) para el "apoyo al emprendedor en general, y fondos específicos para las empresas colectivas", planteando uno de los mismos la posibilidad de recaudar fondos que serían destinados específicamente a la creación y el desarrollo de cooperativas. En esa línea se encontraba otro entrevistado, que proponía la creación de "fondos semilla para la creación de cooperativas, o fondos específicos para la inserción de jóvenes cualificados" y la "recuperación de cooperativas existentes potencialmente viables". Por último, uno de los expertos perteneciente a un país menos avanzado señalaba el interés de que en programas y fondos de desarrollo económico y social se tuviese más presente el apoyo a proyectos de cooperativas.

2.3.4. Acontecimientos destacados en el sector

Para concluir este apartado, se les pedía a los entrevistados que indicasen acontecimientos sucedidos destacados para el movimiento cooperativo, distinguiendo entre aquellos hechos que habían sido positivos y negativos para el desarrollo y funcionamiento del sector:

a) Positivos: Algún experto destacó el efecto positivo que la existencia y el desarrollo de grandes cooperativas había podido tener, como ejemplo de las posibilidades de desarrollo del movimiento. Algunos entrevistados destacaron el impulso que el sector recibió de gobiernos en algunos ámbitos territoriales, muestra de un apoyo más decidido de fomento del sector, como pudo ser en España el "Pacto por la Economía Social de Andalucía" y la firma de algunos Planes de Fomento de la Economía Social de comunidades autónomas del País Vasco o la Región de Murcia; o en el caso de otros países como México, la expedición de la "Ley de Fomento Cooperativo" del Distrito Federal-DF. Uno de los entrevistados, señalaba el efecto positivo que en su país había tenido la celebración del Año Internacional de las Cooperativas, en el que el sector había logrado una "atención mediática y política de alto nivel" nunca antes lograda. Otro de los expertos, nuevamente de España, destacaba la aprobación de "un pago único por prestaciones de desempleados" que posibilitó la incorporación de parados a muchas cooperativas de trabajo asociado. Y, finalmente, fue destacado por parte del entrevistado de la India la inclusión en la Constitución nacional de la creación de cooperativas como derecho fundamental⁴.

4.- Para obtener más información acerca de las recomendaciones del sector cooperativo a la reforma constitucional finalizada en 2011, se puede acudir a MAGI (2009) e ICA (2013).

b) Negativos: Entre los hechos negativos, varios expertos coincidieron en destacar el retroceso que para el sector habían supuesto determinadas reformas legislativas y normativas. Desde modificaciones fiscales que *“privaron al sector de exenciones o de un tratamiento diferente”* atendiendo a sus beneficios sociales, a la reforma acometida en la regulación de instituciones financieras de ahorro y crédito, que *“hizo inviables a las cooperativas en ese sector”* por su elevada burocracia, costes y exigencias a las entidades. Otro experto indicaba *“la presentación en el parlamento de sucesivas reformas que de la ley de cooperativas se había producido en sólo una década”* desfavorables para el movimiento. Particularmente en el caso español, se señalaba la *“pluralidad de Leyes cooperativas”* que en las últimas dos décadas se habían desarrollado, y que ha llevado a que en la actualidad exista una norma diferente en cada una de sus comunidades autónomas españolas; o por último, el efecto nefasto que sobre la imagen del sector cooperativo español había tenido la suspensión de pagos que a mitad de los años noventa vivió la cooperativa Promoción Social de Viviendas (PSV), creada a finales de la década previa con el aval de un gran sindicato obrero nacional, para la promoción de viviendas para veinte mil familias.

2.3.5. Otros aspectos relevantes para el desarrollo futuro del sector

Finalmente se les pedía a los entrevistados de la segunda ronda que valorasen algunos aspectos incorporados por los expertos en el primer envío del cuestionario, relativos a la situación económica de las cooperativas y sobre el reconocimiento social del modelo cooperativo (Cuadro 8). En lo que al contexto social se refiere, hubo un consenso absoluto por parte de los expertos que respondieron al segundo cuestionario en valorar de insuficientes los esfuerzos institucionales de promoción y difusión de los beneficios económicos y sociales del modelo de empresa cooperativa, coincidiendo igualmente todos en valorar de escasa la formación en valores que reciben del sistema educativo los estudiantes, y que identifican y promueve el propio modelo cooperativo. La práctica totalidad valoraba de *“escasa la cultura de trabajo asociativo”* entre la población de sus países, o ser mayoritaria la *“desconfianza que los ciudadanos en general tienen hacia la propiedad colectiva”*, siendo valorada como incorrecta la primera de las afirmaciones por el experto entrevistado perteneciente a Irlanda. Si bien era de nuevo mayoritaria la coincidencia de los expertos en considerar que la población de su país tenía una escasa cultura emprendedora, fueron cuatro los expertos que consideraron que eso no era así en sus sociedades, correspondiendo estos a los casos de Irlanda, Polonia, India y Canadá. Todos esos aspectos, si bien tienen un elevado componente de subjetividad, apuntan nuevamente a la necesidad de un mayor esfuerzo en la formación y educación en valores (como la solidaridad, la democracia o la cooperación), esenciales para un cambio hacia un modelo de sociedad más sostenible, equitativa y solidaria, muy próxima a los valores que representa la cooperativa como modelo de empresa.

Cuadro 8. Otras valoraciones sobre aspectos relativos al modelo de empresa cooperativa, la crisis económica y los valores sociales

FA y FR (%)	Si	No	Ns/Nc
1. Falta de promoción institucional entre los ciudadanos de los beneficios del cooperativismo	12 (100,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
2. Es escasa la formación en valores de los ciudadanos, algunos de los cuales identifican a las cooperativas	12 (100,0)	0 (0,0)	0 (0,0)
3. Es escasa cultura de trabajo asociativo entre la población de su país	11 (91,7)	1 (8,3)	0 (0,0)
4. Falta de confianza de la gente en general hacia la "propiedad colectiva"	10 (83,4)	1 (8,3)	1 (8,3)
5. Es escasa la información que del sector cooperativo se cuenta (estadísticas, estudios, etc)	9 (75,0)	3 (25,0)	0 (0,0)
6. Es escasa la "cultura emprendedora" en general entre la población de su país	8 (66,7)	4 (33,3)	0 (0,0)
Competitividad y resiliencia* a la crisis económica	Si	No	Ns/Nc
1. Es escasa la capacidad competitiva de muchas cooperativas por falta de dimensión	9 (75,0)	2 (16,7)	1 (8,3)
2. La crisis económica actual está afectando al sector cooperativo igual que a otras empresas	8 (66,7)	3 (25,5)	1 (8,3)
3. Es escasa la capacidad competitiva de muchas cooperativas por falta de capacitación	7 (58,3)	2 (16,7)	3 (25,0)
4. Es insuficiente el liderazgo y la labor de fomento del movimiento por parte de las grandes cooperativas	6 (50,0)	4 (33,3)	2 (16,7)
*Birchall y Ketilson (2009).			

FUENTE: Elaboración a partir de la Entrevista (1ª y 2ª Ronda).

En relación a la capacidad competitiva de las cooperativas en los distintos países, había una elevada coincidencia por parte de los expertos en valorar esta de insuficiente, por falta de dimensión o de capacitación de la mayor parte de las mismas, muchas de ellas pequeñas y medianas empresas. También era mayoritaria la consideración de que el impacto que sobre las mismas estaba teniendo la grave crisis económica internacional era similar al que estaban sufriendo otros tipos de empresas en sus respectivos países y sectores, siendo tres los expertos que señalaban la ya mencionada mayor resiliencia del sector. A la pregunta de la labor desarrollada por parte de grandes cooperativas, liderando y difundiendo el movimiento, el nivel de acuerdo no fue elevado, existiendo varios expertos que además declinaron a valorar esta pregunta.

2.3.6. Balance del Año Internacional de las Cooperativas 2012

Para terminar, en el cuestionario se les pedía a los expertos que ofreciesen su valoración global sobre el efecto que para el movimiento cooperativo había tenido la celebración en el 2012 del *Año Internacional de las Cooperativas* (AIC-2012). Del total de expertos que respondieron al cuestionario

en sus dos rondas, dos terceras partes hacía una valoración positiva la Declaración del AIC-2012, al que habría que sumar un experto -perteneciente a una organización ubicada en la India- que la valoraba de muy positiva, afirmando había contribuido a un “*aumento de la conciencia social a través de diversos programas organizados durante el año 2012*”, no habiendo ningún entrevistado que lo valorase de negativo o muy negativo.

Cuadro 9. Valoración global del AIC-2012

FA y FR (%)	Muy poco positivo	Positivo	Muy positivo	Total
2ª Ronda (12)	4 (33,3%)	7 (58,3%)	1 (8,3%)	12 (100,0%)
Pro-memoria				
1ª Ronda (20)	Muy poco positivo 5 (25,0%)	Positivo 12 (60,0%)	Muy positivo 3 (15,0%)	Total 20 (100,0%)
Frecuencia Absoluta (FA) y Frecuencia Relativa (FR). Variación ^{R1-R2} del RIR= 0,25 y del CV= 0,00.				

FUENTE: Elaboración a partir de la Entrevista (1ª y 2ª Ronda).

Los cuatro expertos consultados que decían entender que el AIC-2012 no había tenido apenas efectos sobre el sector cooperativo de su país, profesionales de organizaciones situadas en Filipinas, Polonia, República Checa y Rumanía, entendían que más allá de que esta declaración había contribuido a aumentar la conciencia pública de la importancia del modelo cooperativo y de los beneficios de este tipo de empresas, ésta no había apenas provocado un aumento en el número de cooperativas creadas, en el desarrollo de las existentes, no habiendo tampoco supuesto un estímulo significativo para que sus gobiernos estableciesen políticas o leyes dirigidas al fomento del sector. Cabe señalar, tal y como recuerda la Alianza Internacional Cooperativa en su informe de enero de 2013 (ICA, 2013) titulado “*Proyecto de una Década cooperativa*”, que el año 2012 debiera entenderse con un punto de partida de cara al horizonte 2011-2020, debiendo redoblar en esta próxima década los esfuerzos y estrategias público-privadas iniciadas el año 2012 en todo el mundo, sin los cuales se podría llegar a desperdiciar este momento.

3.- Conclusiones

Los informes que sobre el modelo cooperativo existen a nivel internacional describen las mayores cooperativas en el mundo, mostrando la dimensión, competitividad y liderazgo que en determinados países y sectores estas alcanzan, siendo destacada su presencia en los ámbitos financieros y de seguros, de consumo y distribución, o agroalimentario. No obstante, sigue siendo muy escasa la información estadística que sobre el conjunto del sector cooperativo se tiene en el ámbito nacional e internacional, siendo muchos los países que aún carecen de estadísticas básicas del sector. En este trabajo, a partir de las respuestas de expertos en distintos países del mundo, se ha constatado esta falta de información, poniéndose de manifiesto la necesidad de reforzar las estadísticas nacionales sobre el sector, en especial en los países menos desarrollados, que posibiliten un mayor conocimiento y seguimiento del movimiento cooperativo a nivel internacional.

Los expertos entrevistados señalaban precisamente que la principal dificultad a la que se enfrenta el sector es el escaso conocimiento que la sociedad y la opinión pública tiene de este modelo de empresa colectiva, ignorando las características y los beneficios que para la sociedad se derivan de las cooperativas. Los entrevistados planteaban el interés de incluir módulos e instrumentos dentro de la educación básica, prácticamente inexistentes, que reforzasen la formación en valores de los ciudadanos -como solidaridad, democracia y cooperación-, y que forman parte de la identidad del modelo de empresa cooperativa, debiendo fortalecerse igualmente la también reducida cultura del trabajo asociativo y la desconfianza social que existe hacia los modelos de propiedad colectiva en muchos países.

Una segunda gran dificultad identificada por los expertos era lo insuficiente de los apoyos y recursos públicos existentes para la creación y fomento de cooperativas, siendo mayoritaria la consideración de que esta circunstancia se debía a la falta de una clara "voluntad política". Tal y como señalaban los expertos, la celebración del Año Internacional de las Cooperativas el año 2012 había sido un hecho positivo, contribuyendo a aumentar la conciencia social de este modelo de empresa, siendo no obstante muy escasos los efectos que este había tenido en el desarrollo del sector o de políticas que supusieran un renovado apoyo político al mismo.

El contexto normativo y las políticas públicas en cuyo marco desarrollan su actividad las cooperativas, era descrito como inadecuado e inestable, siendo una dificultad importante a la que se enfrenta el sector. Se recordaba la necesidad de revisar las leyes cooperativas existentes, adaptándose a las necesidades de este modelo de empresa, procediendo a una revisión de su espíritu, o procurándose políticas fiscales y contables que no dificulten su desarrollo, debiendo ser éstas más sensibles a sus características diferenciales y a su mayor resiliencia a los efectos de la crisis económica en términos de mantenimiento de empresas y empleos. En este estudio se ha revelado la existencia de contex-

tos más propicios en determinados países desarrollados, como pudiera ser el caso de Canadá, siendo necesario un nuevo impulso a la introducción de reformas en el marco normativo y legislativo, más propicias para la creación y el desarrollo de cooperativas a nivel nacional. Igualmente, fueron valorados muy positivamente los Planes específicos de fomento del sector acometidos en algunos países y/o regiones, o la reciente creación de Leyes nacionales de fomento de la Economía Social y/o Solidaria, tal como serían los casos España, México, que propician un mayor reconocimiento de las cooperativas en el ámbito de negociaciones y pactos políticos.

Si bien los apoyos y recursos dirigidos al sector presentes en diferentes países eran en general entendidos como insuficientes, los expertos reconocían como otra gran dificultad del sector es la presencia de debilidades internas, ligadas a una débil estructura organizativa, un insuficiente nivel de integración e intercooperación o un mal gobierno interno. Así, estos proponían la necesidad de aumentar los recursos públicos destinados a formación y capacitación administrativa o de gestión de las cooperativas, recordando también la importancia de la existencia de fondos específicos de apoyo a la creación de nuevas empresas colectivas, la creación de éstas por parte de jóvenes o la recuperación de empresas en crisis por parte de sus trabajadores.

Este trabajo, coincidiendo con la finalización del Año Internacional de las Cooperativas, más allá de permitir comprobar la persistencia de importantes debilidades y dificultades en los contextos y marcos normativos de países de distintos continentes y con diferentes niveles de desarrollo, ya descritos en informes de organismos internacionales, recuerda la importancia que la educación y la formación tienen en el fortalecimiento de la conciencia -social y de las administraciones nacionales- de los beneficios del modelo cooperativo, siendo muchas las enseñanzas que grandes cooperativas aportan en términos de viabilidad y competitividad del modelo, y que otras muchas pequeñas y medianas cooperativas de muchos países representan en términos de los beneficios e impactos que estas generan en sus sociedades y territorios.

4.- Referencias bibliográficas

- AGROPUR (2012): "Rapport Anuel 2012. Agropur coopérative. Bâtisseurs d'un avenir très prometteur". Disponible en: www.agropur.com (consultado el 05-04-2013).
- ANECOOP (2012): "Memoria RSC 2011-2012". Disponible en: http://static-01.simauria.com/store/anecoop/memoria_anecoop_2012.pdf (consultado el 05-04-2013).
- ARCAS LARIO, N. & HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M. (2012): "Tamaño y competitividad. Casos destacados de cooperativas agroalimentarias españolas". En Baamonde Noche, E. (coord.): "El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial", *Mediterráneo Económico*, 24. Capítulo 12, 205-229, Fundación Cajamar.

- BIRCHALL, J. (2013): "The potential of co-operatives during the current recession; theorizing comparative advantage", *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2 (1), 1-22.
- BIRCHALL, J. & SIMMONS, R. (2013): "Finance in an Age of Austerity: the power of customer-owned banks". Forthcoming, Cheltenham: Edward Elgar.
- BIRCHALL, J. & KETILSON, L.H. (2009): *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*, Sustainable Enterprise Programme, International Labour Organization, Genova.
- BIJMAN, J., ILIOPOULOS, K.J., POPPE, C., GIJSELINCKX, K., HAGEDORN, M., HANISCH, G.W.J., HENDRIKSE, R., KÜHL, P., OLLILA, P., PYYKKÖNEN & VAN DER SANGEN, G. (2012): *Support for Farmers' Cooperatives. Final Report*, EP pilot project, Comisión Europea. Wageningen: Wageningen UR.
- BORZAGA, C. & GALERA, G. (2012): *Promoting the understanding of cooperatives for a better world. Euricse's contribution to the International Year of Cooperatives*, Euricse. Disponible en: www.euricse.eu (consultado el 05-04-2013).
- CAMPOS, V. & CHAVES, R. (2012): "El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española", *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 69, 175-194.
- CCA (2012): "Memoria 2011". Cooperativa Cruz Azul SCL. Disponible en: <http://www.cruzazul.com.mx/2008/lacruzazul/informes.aspx> (consultado el 05-04-2013).
- CICOPA (2012): *Recomendaciones políticas siguiendo el Año Internacional de las Cooperativas 2012. ¡Por más cooperativas de trabajo asociado y cooperativas sociales en el mundo!*, Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios. Disponible en: www.cicopa.coop (consultado el 05-04-2013).
- COOP FEDEREE (2012): "Notre entreprise", Disponible en: http://www.90.lacoop.coop/pdf/Rapport_FR_Abrege.pdf (consultado el 05-04-2013).
- DALKEY, N.C. & HELMER, O. (1963): "An experimental application of the Delphi method to the use of experts", *Management Science*, 9, 458-467.
- DE LA HIGUERA, C. (2013): "Producción, empresa y emprendimiento solidario y sostenible". 2ª Mesa Redonda. IX Foro de Trabajo Social Comillas: La economía solidaria. Miscelánea Comillas, *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 71, 138.
- DE LISO, C. (2009): "Las cooperativas como parte de la economía social. ¿Una alternativa para salir de la crisis?". Documento de discusión. Cumbre Cooperativa de las Américas. Jalisco, México. 21-25 Septiembre.
- DESJARDINS (2011): "2011 Social and Cooperative Responsibility Report". Disponible en: <http://www.desjardins.com> (consultado el 05-04-2013).

- DOMINGO, S. (2007): "La Fageda", *Revista de contabilidad y dirección*, 5, 207-216.
- GALLEGO, L.P. & JULIÁ, J.F. (2003): "Principios cooperativos y eficacia económica. Un análisis Delphi en el contexto normativo español", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 44, 231-259.
- ICA (2011): *Global 300. Report 2010. The world's major co-operatives and mutual businesses*, International Co-operative Alliance (ICA). Disponible en: [ww.ica.coop](http://www.ica.coop) (consultado el 05-04-2013).
- ICA (2012): *Exploiting The Co-operative Economy. Explorative Report 2012*, Word Cooperative Monitor, International Co-operative Alliance (ICA) and Worldwatch Institute, Disponible en: www.euricse.eu o bien en [ww.ica.coop](http://www.ica.coop) (consultado el 05-04-2013).
- ICA (2013): *Proyecto de una Década Cooperativa*, International Co-operative Alliance (ICA), Disponible en: [ww.ica.coop](http://www.ica.coop) (consultado el 05-04-2013).
- IFFCO (2012): *IFFCO - At a Glance 2011-12*, Indian Farmers Fertiliser Cooperative Ltd. Disponible en: <http://www.iffco.coop/> (consultado el 05-04-2013).
- LA FAGEDA (2012): *Model La Fageda*. Disponible en: <http://www.fageda.com/es/modelo-la-fageda> (consultado el 05-04-2013).
- L@RED DE LA GENTE (2012): "Presencia del cooperativismo". En: *Una mirada al cooperativismo y su participación en redes para el desarrollo*. Disponible en: <http://www.lareddelagente.com.mx>
- LANDETA, J. (2002): *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*, Ariel, Barcelona.
- LINSTONE, H.A. & TUROFF, M. (Edit.) (2002): *The Delphi Method: Techniques and applications*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, (1ª Edición en 1975).
- MAGI (2009): *Report of the High Powered Committee on Cooperatives*, Ministry of Agriculture Government of India (MAGI). Disponible en: www.agricoop.nic.in (consultado el 05-04-2013).
- MAYO, E. (2012): "Global Business Ownership 2012, Members and shareholders across the world", *New Insight*, 9. Disponible en: www.uk.coop (consultado el 05-04-2013).
- MÜNKNER, H.H. (2012): "Worldwide Regulation of Co-operative Societies: An Overview", Euricse Conference in Venice, Working Paper 53 |13. Disponible en: www.euricse.eu (consultado el 26-04-2013).
- OIT (2002): "Recomendación sobre la promoción de las cooperativas", Ginebra, 90ª reunión CIT, 20 de junio, Organización Internacional del Trabajo (OIT). Disponible en: www.oit.org (consultado el 05-04-2013).
- OIT (2012): *La forma cooperativa de hacer negocios. El enfoque de la OIT para apoyar a las cooperativas*, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Servicio de Cooperativas (EMP/COOP). Disponible en: www.oit.org (consultado el 05-04-2013).

- ONU (1993): "El papel de las cooperativas habida cuenta de las nuevas tendencias económicas y sociales", Resolución 47/90 aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas, 22 de marzo.
- ONU (2001): *Proyecto de directrices encaminadas a crear un entorno propicio para el desarrollo de las cooperativas. Anexo*, Organización de Naciones Unidas (ONU), A/56/73, Doc. n0137542, New York. Disponible en: <http://www.un.org> (consultado el 05-04-2013).
- ONU (2009a): *Cuestionario para las Organizaciones Cooperativas Ápex*, Organización de Naciones Unidas, División de Políticas Sociales y Desarrollo, New York. Disponible en: <http://www.un.org/esa/socdev/social/cooperatives/survey.html> (consultado el 18-04-2012).
- ONU (2009b): *Las cooperativas en el desarrollo social*, Informe del Secretario General, Organización de Naciones Unidas, A/64/50, Sexagésimo cuarto período de sesiones de la Asamblea General, New York. Disponible en: <http://www.un.org> (consultado el 05-04-2013).
- ONU (2010): *Las cooperativas en el desarrollo social*, Organización de Naciones Unidas, Resolución aprobada por la Asamblea General [sobre la base del informe de la Tercera Comisión (A/64/432)], 64/136. Disponible en: www.un.org (consultado el 28-04-2013).
- ONU (2012): *Estudio delphi sobre el futuro de las organizaciones empresariales: Cooperativismo y otros modelos*, Organización de Naciones Unidas, Proyecto Millennium. Disponible en: <http://www.proyectomilenio.org> (consultado el 15-06-2013).
- RUSIÑOL, P. (2013): "La competitividad de las cooperativas", *eldiario.es*. Disponible en: http://www.eldiario.es/alternativaseconomicas/cooperativas_6_150544959.html (consultado el 06-07-2013).
- SEGUÍ, E. & IZQUIERDO, R.J. (2010): "El capital relacional de las cooperativas de crédito en España: un estudio cualitativo de sus intangibles sociales mediante el análisis Delphi", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 101, 101-122.
- SEGUÍ, E., MATEOS-RONCO, A., MARÍN-SÁNCHEZ, M^a., MARÍ-VIDAL, S. & ZAMORANO, M.M. (2011): "Factores determinantes del fracaso empresarial en cooperativas agrarias: resultados de un análisis Delphi", Documento de trabajo del Proyecto DER2008-03475. Disponible en: http://www.aeca.es/pub/on_line/comunicaciones_xvicongresoaeaca/cd/169i.pdf (consultado el 28-04-2013).