

# ***LA ELECCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EN LAS COOPERATIVAS ESPAÑOLAS***

POR

Irene GARRIDO MIGUEL<sup>1</sup>,  
Idana SALAZAR TERREROS<sup>2</sup> y  
Pilar VARGAS MONTOYA<sup>3</sup>

## **RESUMEN**

El objetivo del trabajo es analizar los diferentes modelos de gestión que pueden presentar las sociedades cooperativas. Tras una descripción de los modelos monista y dualista, así como de las distintas variantes que puede presentar este último modelo, se analizan los factores determinantes de su elección. Los factores analizados son: el tamaño, la edad y la actividad de la cooperativa. El análisis empírico ha sido realizado a partir de una muestra de empresas cooperativas españolas. Los resultados obtenidos muestran que el modelo dualista se utiliza, fundamentalmente en empresas grandes, de mayor edad y cuya actividad es la industria o los servicios.

**Palabras claves:** Cooperativas, gobierno corporativo, modelo monista, modelo dualista, CEO dual.

**Claves Econlit:** P130, J540, L220, M10.

## **CORPORATE GOVERNANCE MODEL IN SPANISH COOPERATIVES**

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze different governance models that cooperative firms may adopt. We describe the monistic and dualistic models and the different types that

---

<sup>1</sup> Irene Garrido Miguel. Dirección de correo electrónico: [irene.garrido@unirioja.es](mailto:irene.garrido@unirioja.es).

<sup>2</sup> Idana Salazar Terreros: Departamento de Economía y Empresa. Organización de empresas. Universidad de La Rioja. Dirección de correo electrónico: [idana.salazar@unirioja.es](mailto:idana.salazar@unirioja.es).

<sup>3</sup> Pilar Vargas Montoya: Departamento de Economía y Empresa. Organización de empresas. Universidad de La Rioja. Dirección de correo electrónico: [pilar.vargas@unirioja.es](mailto:pilar.vargas@unirioja.es).

this latest model can present. Additionally, we analyzed the determinants of their choice between cooperative firms. We focus on size, age and activity of the cooperative. The empirical analysis is conducted with a sample of Spanish cooperative firms. Results show that the dualist model is mainly used in large and older cooperative firms, whose main activity is industry or services.

**Keywords:** Cooperative firms, corporate governance, monistic model, dualistic model, CEO duality.

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, nos encontramos inmersos en un escenario económico mundial protagonizado por la crisis económica que desde 2008 ha afectado duramente a nuestro país repercutiendo especialmente en el empleo. En este escenario, las cooperativas han demostrado ser más resistentes que el resto de sociedades, gestionando los cambios de forma económicamente eficiente y socialmente responsable, y contribuyendo a la cohesión social y territorial (Sanchis, Campos y Mohedano, 2014).

Para lograr este resultado estas empresas se han dotado de nuevos e innovadores modelos de empresa y han elaborado estrategias y políticas basadas precisamente en la cooperación para incrementar la competitividad (Bijman, Hanisch y Sangen, 2014). Este hecho, unido a la flexibilidad y a la creatividad del método cooperativo (DOUE, 2012), ha permitido a este tipo de empresas operar en todos los sectores de la economía, tanto tradicionales como nuevos.

Las cooperativas representan un porcentaje reducido de la economía europea. Sin embargo, en estos momentos son la forma empresarial más estable. De hecho, de acuerdo con los trabajos de Diaz (2000), Grávalos y Pomares (2001), Díaz y Marcuello (2010) y más recientemente Sanchis, Campos y Mohedano (2014), las empresas cooperativas están demostrando ser relativamente más resistentes a las turbulencias de los mercados que las empresas capitalistas. Este comportamiento puede atribuirse a ciertas especificidades de este tipo de sociedades como son: el modelo empresarial que aplican, en el cual las personas son más importantes que el capital; su enfoque a largo plazo, el fuerte arraigo territorial y el objetivo de satisfacer las necesidades económicas, sociales y culturales de sus miembros (DOUE, 2012).

Dentro de las especificidades asociadas al modelo empresarial que utilizan, las relacionadas con los modelos de gestión han sido objeto de recientes trabajos de investigación (Bijman, Hendrikse y Van Oijen, 2013; Galema, Lensink y Mersland, 2012; Pirson y Turnbull, 2011). Las actividades de la alta gestión son competencia del Consejo Rector, si bien existe la posibilidad de delegar la gestión de las decisiones (Fama y Jensen, 1983) a una gerencia profesionalizada. Esta consideración, nos conduce a la distinción entre modelos de gestión monista y dualista (Mozas, 2004). El objetivo de este trabajo es presentar los diferentes modelos de gestión de las sociedades cooperativas, así como los determinantes de su elección. Concretamente, los factores determinantes analizados son el tamaño, la edad y la actividad de la cooperativa. Para este fin, se ha analizado una muestra de empresas cooperativas españolas obtenida a partir de la base de datos SABI. El análisis empírico ha sido realizado a través del análisis de tablas de contingencia y la estimación de un modelo logit y un modelo multinomial.

El análisis realizado proporciona a las personas encargadas de la gestión el conocimiento de los modelos disponibles y utilizados por las empresas cooperativas. La variación observada en cuanto a su elección muestra que ésta es contingente a un conjunto de características (tamaño, edad y actividad). En este sentido, los resultados del trabajo son importantes puesto que revelan el patrón de elección entre las distintas alternativas.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. En el siguiente apartado se presenta el marco teórico que nos permite abordar el objetivo planteado. Para ello, describimos los modelos de gestión existentes mediante la delimitación de cada uno de ellos, así como los factores determinantes en su elección. En el tercero, presentamos un análisis empírico sobre los modelos de gestión utilizados por las cooperativas españolas y sus determinantes. Finalmente, se presentan las principales conclusiones del trabajo.

## **2. MODELOS DE GESTIÓN A NIVEL DE GOBIERNO EN LA EMPRESA AUTOGESTIONADA**

### **2.1. Delimitación de los modelos de gestión en las sociedades cooperativas**

Dentro de la estructura de las organizaciones cooperativas se pueden establecer dos partes diferenciadas: la democrática y la estructura profesionalizada (Mozas, 2004). La estructura democrática es característica de las sociedades cooperativas puesto que el poder de decisión reside en los socios y es ejercido con carácter democrático. Por su parte, la estructura profesional refleja las relaciones existentes entre los trabajadores y los directivos. En esta

estructura, la profesionalización de las actividades directivas permite distinguir entre modelos de gestión monista y dualista (ver Figura 1). La legislación española en materia de cooperativas es flexible y permite que éstas elijan su modelo de gestión (art. 32 de la Ley 27/1999).

**Figura 1.** Modelos de gestión de las sociedades cooperativas



*Fuente: Mozas (2004)*

Tanto en el modelo monista como en el dualista son los socios los que deciden la estrategia a seguir por la cooperativa. La diferencia entre ambos modelos es que, en el monista no existe la figura del directivo, es decir, un profesional que recomiende al Consejo Rector y a la Asamblea de socios la conveniencia de optar por una u otra decisión estratégica. Esta forma de gestión supone que no sea necesario crear puestos de trabajo ocupados por personas con conocimientos en gestión de empresas que asesore a los socios y al Consejo Rector en sus decisiones (Rodríguez y Mozas, 2003). Por lo tanto, son los socios y el Consejo Rector los que gestionan íntegramente la cooperativa (Mozas, 2004).

Sin embargo, en el modelo dualista sí existe la figura del directivo con funciones plenas. Por lo tanto, en las cooperativas que optan por este modelo de gestión se crean puestos de responsabilidad (director general, directores de departamentos...), que son ocupados por profesionales de diferentes áreas, los cuales ayudan y asesoran a los socios y al Consejo Rector en la adopción de decisiones, y posteriormente, serán los responsables de su ejecución (Rodríguez y Mozas, 2003). Cuando la empresa opta por un modelo dualista se produce una delegación por parte del Consejo Rector a la gerencia de lo que Fama and Jensen (1983)

denominan gestión de la decisión (generación de propuestas y de su ejecución). De esta forma mientras que el Consejo Rector continúa con la responsabilidad del control de la decisión, es decir, de la elección de propuestas y el control, la gerencia profesional adquiere la responsabilidad de gestión de la decisión (Bijman et al. 2013; Salazar y Galve, 2010).

Los puestos de responsabilidad gerencial creados en el modelo dualista pueden ser ocupados por profesionales que pueden ser socios de la cooperativa o personal contratado por ella. Tal y como Liang y Hendrikse (2013a) manifiestan, la elección de una u otra opción depende del país analizado. Así por ejemplo, en China, la gestión es realizada por socios en la mayoría de las cooperativas (Liang y Hendrikse, 2013b). Sin embargo, la elección es totalmente distinta en Estados Unidos donde la gestión es realizada mayoritariamente por no socios. En este caso, de un total de 1000 cooperativas analizadas, Cook y Burrell (2013) encuentran solamente una cooperativa cuyo gerente es también socio. Entre estos dos países podemos encontrar situaciones mixtas en países como España y Brasil, en los que se pueden encontrar cooperativas con gerentes socios y gerentes contratados (Liang and Hendrikse, 2013a).

Por último, dentro del modelo dualista también puede darse la circunstancia de que el puesto de responsabilidad gerencial esté ocupado por la misma persona que ocupa el cargo de presidente del Consejo Rector. Este gerente es denominado en la literatura como CEO dual (Boyd, 1995). Los resultados respecto a la idoneidad de la aplicación o no de este modelo no son concluyentes (Dalton y Dalton, 2011; Tuggle, Sirmon, Reutzler y Bierman, 2010). Los detractores de este modelo de gestión argumentan que al no ser un líder independiente es muy difícil que el Consejo Rector ejecute su actividad de control (Elsayed, 2007). Sin embargo, la atribución de las dos posiciones a un individuo proporciona liderazgo bien definido que permite centrarse en las operaciones de la empresa (Faleye, 2007; Anderson y Anthony, 1986; Stoeberl y Sherony, 1985). La existencia de resultados no concluyentes ha conducido a literatura más reciente a argumentar que su efecto en resultados es contingente a variables relacionadas con la estructura de propiedad como la concentración e identidad de la propiedad (Desender, Aguilera, Crespi y García-Cestona, 2013) o características de la empresa y del CEO (Faleye, 2007).

## **2.2. Factores determinantes en la elección del modelo**

De acuerdo con el epígrafe anterior, existen cuatro modelos de gestión en las empresas cooperativas: monista, dualista con gerencia ocupada por un socio, dualista con gerencia ocupada por su presidente (CEO dual) y dualista con gerencia independiente. En relación a la elección de la forma óptima de organizar, la teoría de contingencia establece que (Galbraith, 1973): 1) no existe una forma óptima de organizar y 2) cualquier forma de organización es igualmente eficaz. La situación concreta que determina la elección de la forma óptima suele recogerse en una serie de magnitudes denominadas variables de contingencia (De la Fuente et al., 1997). Tradicionalmente se han establecido cinco factores de contingencia: entorno (Lawrence y Lorsch, 1967), estrategia (Chandler, 1962), tecnología (Perrow, 1967; Woodward, 1965), tamaño (Blau y Schoenherr, 1971) e identidad<sup>4</sup> (Quinn y Cameron, 1983). De todas estas variables, a continuación nos centraremos en analizar las explícitamente identificadas por Morales (2004) como determinantes de la elección de un modelo concreto de gestión: el tamaño, la actividad y la edad.

La relación existente entre el tamaño y el modelo de gestión, es explicada por la literatura en base al aumento de la probabilidad de conductas oportunistas a medida que aumenta el tamaño de la cooperativa. En este sentido, al aumentar la dimensión de los equipos, los socios pueden verse incentivados a realizar un menor esfuerzo y control mutuo, al distribuirse la menor productividad conjunta que ocasiona este comportamiento entre un número mayor de socios (Arruñada, 1998).

El tamaño de la cooperativa es considerado uno de sus puntos críticos<sup>5</sup>. Ya que, para ser competitivas necesitan alcanzar un tamaño relevante que les permita competir en una mejor posición con resto de sociedades. De este modo, serán capaces de gestionar volúmenes importantes en mercados conflictivos y difíciles de operar, como son la mayoría de los mercados internacionales. Para lo cual, una ventaja añadida sería la presencia de auténticos profesionales al frente de sus estructuras (Burgaz, 2013).

---

<sup>4</sup> Entre las variables analizadas dentro de este factor se encuentran la edad y la estructura de propiedad.

<sup>5</sup> La Ley de Integración Cooperativa (Ley 13/2013, de 2 de agosto) tiene como objetivo establecer ciertas condiciones que permitan la integración de las cooperativas agrarias, consiguiendo así un tamaño suficiente para ser más competitivas puesto que presentan una gran atomización. La integración se efectúa a través de la figura de las Entidades Asociativas Prioritarias (para una análisis de las condiciones y formas de integración ver Cano (2015).

El uso de un modelo dualista a medida que aumenta el tamaño es frecuente en las cooperativas agrarias situadas en el sureste de Europa. Tal y como señalan Chaddad y Iliopoulos (2013) la mayoría de las pequeñas cooperativas situadas a lo largo de los países europeos mediterráneos usan un modelo tradicional sin profesionalización. Son las cooperativas más grandes las que optan por la delegación en un gerente profesionalizado la gestión de las decisiones. Montegut y Cristóbal (2010) argumentan que el reducido tamaño empresarial es el factor determinante de que tan sólo un 21,7% de las cooperativas frutícolas catalanas dispongan de gerente. Con el mismo motivo, Montegut, Cristóbal y Marimon (2007) justifican que sólo el 39% de las cooperativas almazaras analizadas disponga de gerente. En el caso de las cooperativas de trabajo asociado, Tomás Carpi y Monzón (1998) encuentran la existencia de puestos gerenciales en el 90,1% de las empresas grandes.

La actividad que desarrolla la cooperativa también es determinante, puesto que cuanto más compleja sea, es más necesaria la presencia de un gerente para que la administre y dirija (Morales, 2004). Así por ejemplo, Tomás Carpi y Monzón (1998) en su análisis sectorial muestran que el 100% de las cooperativas en los sectores *Metal-maquinaria* y *Servicios* y el 82,4% de las cooperativas pertenecientes a *Comercio* poseen gerente. En otras industrias su presencia es inferior. Por ejemplo, en *Construcción* su presencia se reduce hasta el 59,7% y en *Manufacturas* hasta el 54,6% de los casos.

En las cooperativas agrarias, estudios como Campos y Chaves (2012) han encontrado que la profesionalización de la gestión es escasa. Entre los estudios que muestran la escasa profesionalización de las cooperativas agrarias se encuentran el de Montegut y Cristóbal (2010) y el de Salazar y Galve (2010).

En las cooperativas de crédito, se utiliza de forma dominante el modelo dualista. Al analizar este tipo de cooperativas, Sanchis, Herrera y Soriano (2000) obtuvieron que el 96,8% de las mismas contaban con un gerente-socio y tan sólo un 3,2% con una gerencia profesionalizada. Además, se observó que el gerente no socio estaba presente únicamente en aquellas cooperativas con más de 601 millones de euros de activos totales y precisamente, en este caso, se trataba de una persona con estudios universitarios.

Sanchis y Revuelto (1995) encuentran que también es habitual la existencia de gerente-socio en las cooperativas de consumo. Los autores apuntan a esta cuestión y su formación como una línea estratégica en la que se propone la sustitución del gerente-socio con escasa

calificación por profesionales con una amplia formación en técnicas de gestión. Más recientemente, Ventosa y Udina (2004) también encuentran que los puestos de responsabilidad gerencial están reservados a socios de trabajo.

Por último, otro determinante del modelo de gestión es la edad de la sociedad cooperativa. En este sentido, cuando una organización es joven necesita cierto periodo de tiempo para configurar y delimitar la figura directiva, por lo que es más habitual observarla en organizaciones con experiencia previa (Morales, 2004). Además, es probable que la complejidad de la organización sea mayor conforme aumente la edad de la empresa (Linck, Netter y Yang, 2008; Boone, Field, Karpoff, y Raheja, 2007). Fama y Jensen (1983) proponen que la forma en que la empresa es organizada depende de su alcance y de la complejidad de los procesos productivos. Es decir, cuanto más complejos sean los procesos más grande y jerárquica será la empresa (Boone, Field, Karpoff, y Raheja, 2007). Esta complejidad, que aumenta conforme las sucesivas fases del ciclo de vida de la empresa avanzan, requiere focalizar la atención en los procesos de acumulación de recursos y capacidades y en las estrategias de resolución de problemas (Nogueira, 1987). Para atender a esta complejidad directamente relacionada con la edad, es probable que la organización utilice modelos de gestión dualistas.

### **3. LOS MODELOS DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS ESPAÑOLAS**

#### **3.1. Descripción de la muestra**

El análisis empírico ha sido realizado a partir de una muestra de empresas cooperativas españolas obtenida a partir de la base de datos SABI. Se trata de una base de datos de análisis financiero que contiene información de 1.250.000 empresas españolas y 500.000 portuguesas. De cada una de dichas empresas existen, entre otros; datos de identificación como razón social, dirección, provincia, NIF, etc., así como número de empleados, consejo de administración, balance y resultados.

Para la selección de la muestra, en primer lugar, se realizó una búsqueda multicriterio sobre todos estos datos, seleccionando exclusivamente; aquellas empresas española cuya forma jurídica fuese cooperativa, con el activo total de 2014 conocido, así como disponibilidad de información sobre los administradores y directores, y cuentas disponibles del año 2014. La muestra inicial resultante de dicha búsqueda estaba compuesta por 546 cooperativas en



diciembre de 2015. A partir de esta muestra inicial, se eliminó a aquellas cooperativas que no aportaban suficiente información sobre los miembros del Consejo Rector o se trataban de Sociedades Agrarias de Transformación (SAT). Tras este proceso, la muestra final resultante está compuesta por 350 cooperativas de distintos sectores de actividad.

### 3.2. Descripción de variables

En este apartado se describen las variables que nos permitirán atender al objetivo planteado, la descripción de los determinantes en la elección del modelo de gestión de las empresas cooperativas. A continuación, se presenta su denominación, así como su descripción:

*Modelo de gestión.* Esta variable constituye el eje central de nuestro análisis. Con la información de cada cooperativa sobre los aspectos relacionados con la gestión y el gobierno cooperativo (Consejo Rector) se procedió a la clasificación y codificación de las cooperativas atendiendo al modelo de gestión utilizado. Concretamente, se creó una variable dicotómica (Dualista) que toma el valor 1 si el modelo de gestión adoptado es el dualista y 0 en caso que fuese monista.

A partir de dicha información, y con el objetivo de analizar los distintos tipos de modelo de gestión identificados, se efectuó una segunda codificación. Concretamente, el valor 0 se otorgó a aquellas cooperativas monistas (*Monista*) que no poseían puestos de responsabilidad gerencial. Se identificó con el valor 1 a las cooperativas que poseían puestos de responsabilidad gerencial cuyo nombre coincide con el del presidente del Consejo Rector (*Dualista Presidente*). Si el nombre del director/gerente no coincide con el presidente pero si es socio de la cooperativa, la variable toma el valor 2 (*Dualista Socio*). Por último, cuando el director/gerente no es socio, sino un profesional independiente contratado por la sociedad cooperativa (*Dualista Profesional*) la variable toma el valor 3.

*Tamaño.* Con el objetivo de clasificar a las empresas según su tamaño, se creó una variable dicotómica que toma el valor 1 cuando la empresa es grande y 0 en caso contrario. La identificación de las empresas grandes se efectuó a partir de la recomendación de la Comisión Europea (2003/361/CE) sobre los criterios a considerar para la definición de la PYME<sup>6</sup>. La

---

<sup>6</sup> Según la recomendación de la Comisión Europea, la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. A pesar de que el criterio de número de personas ocupadas es el criterio principal hemos considerado

aplicación práctica de la recomendación de la Comisión supone el empleo de tres criterios de forma simultánea. Concretamente, en su identificación se utilizó el número de empleados, el volumen de negocios, representado por la cifra de ventas y el balance general, representado mediante el total de activo de cada cooperativa.

*Sector de Actividad.* A partir de los códigos CNAE 2009 y tomando como referencia la división a dos dígitos, las cooperativas han sido clasificadas en cuatro grupos de actividad económica: agricultura, industria, construcción y servicios. A partir de esta información construimos cuatro variables dicotómicas que identifican a cada uno de estos grupos de actividad económica (*Agricultura, Industria, Construcción y Servicios*). La agricultura es considerada como la categoría de referencia a la hora de interpretar los resultados del análisis.

*Edad.* Esta variable ha sido construida a partir de la fecha de constitución. Concretamente, se ha definido como el número de años transcurridos desde su constitución. A partir de esta información se construyó una variable dicotómica que identifica a las cooperativas más antiguas (*Antiguas*). Esta variable toma el valor 1 cuando la empresa tiene una edad superior a la media del conjunto de las cooperativas analizadas y 0 en caso contrario.

### **3.3. Análisis descriptivo**

En este apartado, una vez descritas las variables a estudiar, se efectúa un análisis descriptivo. En primer lugar, analizaremos individualmente las características principales de las empresas cooperativas tamaño, edad y actividad, así como, los modelos de gestión aplicados en ellas. En segundo lugar, relacionaremos estas variables entre sí mediante tablas de contingencia.

La Tabla 1 muestra la estadística descriptiva de las variables utilizadas en los análisis. De su lectura se puede observar que el 53% de las cooperativas analizadas utiliza el modelo dualista. Por término medio, tienen una edad de 32 años y la más antigua hace 124 años que fue creada. En cuanto a su actividad, aproximadamente el 50% de las cooperativas pertenecen al sector servicios, un 30% a la industria, un 10% a la construcción y el 10% restante a la agricultura. En cuanto al tamaño, un 58% de las cooperativas analizadas son consideradas de tamaño grande.

---

adicionalmente los dos criterios financieros: volumen de negocios y balance general dado que en las empresas comerciales y de distribución el volumen de negocios es más elevado que en el sector manufacturero.

**Tabla 1.** Estadísticos descriptivos y correlaciones

	Media	S.D	Min	Max	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
1. Modelo de Gestión	1,04	1,15	0	3	1						
2. Dualista	0,53	0,50	0	1	0,85	1					
3. Edad	32,03	21,01	1	124	0,36	0,27	1				
4. Agricultura	0,11	0,32	0	1	-0,16	-0,18	0,03	1			
5. Industria	0,28	0,45	0	1	0,04	-0,01	0,20	-0,22	1		
6. Construcción	0,10	0,29	0	1	-0,15	-0,11	-0,19	-0,11	-0,20	1	
7. Servicios	0,51	0,50	0	1	0,15	0,19	-0,10	-0,36	-0,64	-0,33	1
8. Tamaño	0,58	0,49	0	1	0,30	0,30	0,27	-0,07	0,10	-0,12	0,03

A continuación, vamos a analizar conjuntamente las variables descritas. Para ello, vamos a relacionar, a través de tablas de contingencia, los modelos de gestión de las cooperativas analizadas con las características principales de las mismas. La Tabla 2 muestra la relación existente entre los distintos modelos de gestión y el tamaño de cada cooperativa. De su lectura se observa que, de un total de 147 empresas clasificadas pequeñas, 94 utilizan un modelo monista. En cuanto a las empresas grandes, de un total de 203 empresas clasificadas como tales, 69 utilizan un modelo monista y 134 utilizan un modelo dualista. Estas cifras indican que, a medida que el tamaño de la organización crece es más probable que la empresa utilice un modelo dualista. El estadístico de la chi2 confirma que los patrones de distribución de los distintos modelos de gestión por tamaño son estadísticamente diferentes.

**Tabla 2.** Distribución de empresas según su modelo de gestión y tamaño

	Pequeña	Grande	Total
Monista	94	69	163
Dualista			
Presidente	24	45	69
Socio	17	41	58
Profesional	12	48	60
Total	147	203	350
	Pearson Chi2(3)		33,66***

La relación entre la edad y los modelos de gestión se describe en la Tabla 3. La distribución del número de empresas jóvenes (poseen una edad inferior a la media) según el modelo de gestión utilizado, muestra que el modelo monista es el más utilizado, seguido de un modelo dualista cuyo puesto de responsabilidad gerencial está ocupado por el presidente. Por su parte, las frecuencias de aplicación de los distintos modelos también indican que las cooperativas con una antigüedad mayor optan por un modelo dualista. El estadístico de la chi2 confirma que los patrones de distribución de los distintos modelos de gestión según su edad son estadísticamente diferentes.

**Tabla 3.** Distribución de empresas según su modelo de gestión y edad

	Jóvenes	Antiguas	Total
Monista	112	51	163
Dualista			
Presidente	39	30	69
Socio	12	46	58
Profesional	16	44	60
Total	179	171	350
	Pearson Chi2(3)		56,85***

Por último, la Tabla 4 muestra relación entre los modelos de gestión y la actividad realizada. Su análisis indica que elección del modelo de gestión es distinta en función de la actividad realizada. Por un lado, las cooperativas cuya actividad principal es la agricultura y la construcción eligen con mayor frecuencia un modelo monista. Sin embargo, las cooperativas pertenecientes a la industria o los servicios, eligen con mayor frecuencia el modelo dualista. El estadístico chi-cuadrado indica que el patrón de distribución de los modelos de gestión difiere en función de la actividad.

**Tabla 4.** Distribución de empresas según sus modelos de gestión y actividad

	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios	Total
Monista	28	47	21	67	163
Dualista					
Presidente	5	13	8	43	69
Socio	2	19	3	34	58
Profesional	4	20	1	35	60
Total	39	99	33	179	350
	Pearson Chi2(3)				56,85***

### 3.4. Metodología

Con el objetivo de relacionar la edad, el tamaño y la actividad desarrollada con la probabilidad de utilizar los distintos modelos de gestión, se han efectuado dos análisis. En un primer análisis se ha analizado únicamente la elección entre los modelos monista y dualista. Para ello, se ha utilizado como variable dependiente la variable *Dualista*. En un segundo análisis se ha considerado toda la clasificación de los modelos incluida en la variable *Modelo de Gestión*.

Dadas las características de nuestras variables dependientes, se ha considerado que los modelos de elección discreta son los más adecuados. En el primer análisis, dado el carácter dicotómico de la variable utilizada (*Dualista*) se ha considerado el modelo logit como el más adecuado. En un segundo análisis, dado que esta variable puede tomar cuatro categorías distintas, se ha considerado el modelo multinomial como el más adecuado<sup>7</sup>. En ambos casos, los modelos empleados no permiten establecer relaciones de causalidad sino correlaciones significativas entre las variables.

### 3.5. Resultados

La tabla 5 muestra los resultados de la estimación del modelo logit que considera la variable *Dualista* como variable dependiente. El valor del estadístico Chi2 nos indica que en su conjunto todas las variables explicativas utilizadas en el modelo son estadísticamente significativas. Por otro lado, los valores del factor de inflación de la varianza no indican la existencia de problemas de colinealidad entre las variables explicativas. Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados, la tabla incluye los efectos marginales de las variables sobre la probabilidad de elegir el modelo dualista<sup>8</sup>.

Los resultados muestran que la variable *Edad* ( $dy/dx = 0,006$ ,  $p < 0,01$ ) tiene una relación positiva y estadísticamente significativa con la elección del modelo dualista<sup>9</sup>, lo que

---

<sup>7</sup> Hemos realizado el test de Hausman para testar la independencia de alternativas irrelevantes en el logit multinomial. La alternativa base es la Monista. Este test eliminan alternativas una a una y comprueba si los coeficientes restantes varían de forma significativa. En dos casos, el modelo no cumple con los supuestos asintóticos del test de Hausman. En el otro caso los coeficientes no son significativamente distintos. También hemos realizado el Suest Hausman test y, en este caso en todos los modelos los coeficientes son significativamente distintos.

<sup>8</sup> Los resultados completos del modelo están disponibles bajo petición a los autores

<sup>9</sup> También se ha considerado un modelo en el que se ha sustituido esta variable continua por una variable dicotómica que toma el valor uno cuando la edad de la empresa cooperativa es superior a la edad media de las cooperativas analizadas. Los signos y significatividad de todas las variables no varían.

nos indica que a medida que aumenta la edad de la empresa es más probable que las cooperativas elijan el modelo dualista como modelo de gestión. Respecto a la actividad, los resultados muestran que las variables *Industria* ( $dy/dx = 0,181$ ,  $p < 0,05$ ), *Construcción* ( $dy/dx = 0,200$ ,  $p < 0,10$ ) y *Servicios* ( $dy/dx = 0,346$ ,  $p < 0,01$ ) tienen una relación positiva y estadísticamente significativa con la elección del modelo dualista. Considerando que se ha tomado como base la agricultura, estos resultados indican que aquellas cooperativas que pertenecen a la industria, la construcción y a los servicios es más probable que usen el modelo dualista que las cooperativas cuya actividad es la agricultura. Por último, los resultados también muestran una relación positiva y estadísticamente significativa entre el *Tamaño* ( $dy/dx = 0,205$ ,  $p < 0,01$ ) y la elección del modelo dualista. Este resultado nos indica que a medida que las cooperativas aumentan su tamaño es probable que elijan un modelo de gestión dualista.

**Tabla 5.** Factores determinantes de la elección del modelo de gestión: monista vs dualista

	Dualista
Edad	0,006*** (4,50)
Actividad	
Industria	0,181** (2,03)
Construcción	0,200* (1,79)
Servicios	0,346*** (4,25)
Tamaño	0,205*** (4,51)
<i>N</i>	350
chi2	68,29***
VIF (max/media)	2,76/1,85

*t* estadísticos entre paréntesis \*  $p < 0.10$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

La tabla 6 muestra los resultados del modeo multinomial con el que analizamos las posibles diferencias entre los determinantes de la elección del modelo de gestión por parte de las cooperativas<sup>10</sup>. Como se puede observar el ajuste del modelo es satisfactorio. Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados, éstos muestran los efectos marginales de las variables sobre la probabilidad de elegir cada una de los modelos de gestión analizados.

<sup>10</sup> La estrategia de referencia es *Monista*.

Respecto al efecto de la edad, los resultados muestran una relación directa y estadísticamente significativa entre la antigüedad de la cooperativa y la elección de un modelo *Dualista socio* o *Dualista no socio* ( $dy/dx = 0,004$ ,  $p < 0,01$ ;  $dy/dx = 0,004$   $p < 0,01$  respectivamente), mientras que la relación con la elección del modelo *Monista* ( $dy/dx = -0,005$ ,  $p < 0,01$ ) y *Dualista Presidente* ( $dy/dx = -0,002$ ,  $p < 0,10$ ) es negativa y significativa. En conjunto estos resultados sugieren que las empresas muestran que a medida que la edad de la cooperativa aumenta se opta por modelos de gestión más complejos mientras que cuando las cooperativas son jóvenes optan por modelos de gestión más sencillos como los de tipo monista.

**Tabla 6.** Factores determinantes de la elección del modelo de gestión: monista vs variantes dualista

	Monista	Dualista Presidente	Dualista Socio	Dualista No Socio
Edad	-0,005*** (-3,73)	-0,002* (-1,88)	0,004*** (4,43)	0,004*** (4,24)
Actividad				
Industria	-0,188** (-2,04)	-0,040 (-0,45)	0,170* (1,65)	0,058 (0,71)
Construcción	-0,175 (-1,44)	0,080 (0,78)	0,195 (1,47)	-0,100 (-0,65)
Servicios	-0,358*** (-4,29)	0,062 (0,79)	0,206** (2,05)	0,091 (1,15)
Tamaño	-0,212*** (-4,68)	0,080* (1,83)	0,027 (0,67)	0,105*** (2,39)
<i>N</i>	350			
$\chi^2$	102,53***			

*t* estadísticos entre paréntesis \*  $p < 0,10$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,01$

En relación con la actividad, los resultados indican que las variables *Industria* y *Servicios* tienen una relación negativa y estadísticamente significativa con la elección del modelo de gestión monista ( $dy/dx = -0,188$ ,  $p < 0,05$ ;  $dy/dx = -0,358$   $p < 0,01$  respectivamente) pero positiva y estadísticamente significativa ( $dy/dx = 0,170$ ,  $p < 0,10$ ;  $dy/dx = 0,206$   $p < 0,05$  respectivamente) con la elección del modelo dualista en la que un socio actúa como director/gerente.

Por último, los resultados también muestran una relación positiva y estadísticamente significativa entre el *Tamaño* y la elección del modelo dualista tanto en el caso en el que un profesional independiente actúa como gerente de la cooperativa ( $dy/dx = 0,105$ ,  $p < 0,01$ ) como en el caso de que el puesto de responsabilidad gerencial sea ocupado por el presidente ( $dy/dx$

=0,080,  $p < 0,10$ ). Este resultado nos indica que las cooperativas de tamaño más grande es más probable que opten por este sistema de gestión que las de tamaño más pequeño.

#### **4. CONCLUSIONES**

El objetivo del trabajo ha sido analizar los distintos modelos de gestión utilizados por las cooperativas y determinar la relación existente entre su utilización y un conjunto de características de la empresa. El análisis empírico se ha realizado sobre una muestra de 350 cooperativas españolas obtenida a partir de la información contenida en la base de datos SABI y referida al año 2014. La utilización de esta fuente de información secundaria no sólo nos ha ofrecido una buena aproximación a las variables necesarias para realizar nuestros análisis, sino que además su análisis conjunto nos permite extraer unos resultados acordes con nuestro marco teórico previo y delimitar los factores que determinan la elección del modelo de gestión de cada cooperativa.

Estos resultados demuestran de manera significativa una relación clara entre los modelos de gestión (monista y dualista en sus diversas formas) y las características de las cooperativas (tamaño, edad y actividad). Por lo tanto, podemos concluir que el tamaño, la edad y la actividad son determinantes a la hora de delimitar el modelo de gestión de una sociedad cooperativa. Concretamente, el modelo de gestión dualista es más probable que sea utilizado en aquellas organizaciones menos jóvenes y de mayor tamaño. En relación a la actividad, las cooperativas pertenecientes a la industria y los servicios utilizan con mayor probabilidad el modelo dualista que aquellas empresas cooperativas cuya actividad es la agricultura.

El trabajo presenta importantes implicaciones a nivel gerencial. En primer lugar, la existencia de un patrón de características distintas según el modelo de gestión utilizado, indica a los directivos que la elección del modelo de gestión es una cuestión contingente al tamaño, edad y actividad de la misma. En segundo lugar, y relacionado con lo anterior, los resultados muestran que la elección del modelo de gestión no es una cuestión estática sino más bien dinámica. Es decir, los resultados indican que existe una evolución en el modelo de gestión a medida que las características de la empresa cambian. En este sentido, a medida que el tamaño y la edad de la organización son mayores, es probable que la organización cambie su modelo de gestión a un modelo dualista.

Por último y una vez confirmada la relación entre las variables analizadas y la elección del modelo de gestión, surge otra no menos interesante y relacionada con la anterior ¿qué



modelo de gestión aporta a la cooperativa mejores resultados?. A fin de resolver esta pregunta, como futura línea de investigación, sería relevante analizar si el modelo de gestión elegido reporta diferencias en resultados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ANDERSON, C.A y ANTHONY, R.N. (1986) *The new corporate directors: Insights for board members and executives*. New York: Wiley.
- ARRUÑADA, B. (1998) *Teoría contractual de la empresa*, Ediciones Marcial Pons.
- BIJMAN, J., HANISCH, M. y SANGEN, G. (2014) Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, N° 85, Vol. 4, pp. 641-661.
- BIJMAN, J., HENDRIKSE, G. y VAN OIJEN, A. (2013) Accommodating two worlds in one organisation: changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, N° 34, pp. 204-217.
- BLAU, P.M., y SCHOENHERR, P.A. (1971) *The Structure of Organizations*, Basic Books, Nueva York.
- BOONE, A., FIELD, L., KARPOFF, J. y RAHEJA, C. (2007) The determinants of corporate board size and composition: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, N° 85, pp. 66–101.
- BOYD, B.K. (1995) CEO duality and firm performance: A contingency model. *Strategic Management Journal*, N° 16, Vol. 4, pp. 301-312.
- BURGAZ, F. (2013) Las cooperativas necesitan profesionales capaces de gestionar volúmenes importantes en mercados conflictivos. *Revista Tierras Agricultura*, N° 211, pp. 8-13.
- CAMPOS, V. y CHAVES, R. (2012) El papel de las cooperativas en la crisis agraria. Estudio empírico aplicado a la agricultura mediterránea española, Introducción al monográfico: gobierno, democracia y directivos en las cooperativas. *Cuadernos de desarrollo rural*, N° 9, Vol. 69, pp. 175-194.
- CANO, C. (2015) Hacia la calificación como entidad asociativa prioritaria: las diferentes formas de integración de las cooperativas agroalimentarias. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, N° 118, pp. 60-84.
- CHADDAD, F. y ILIOPOULOS, C. (2013) Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, N° 29, Vol. 1, pp. 3-22.

- CHANDLER, A.D. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.*
- COMISIÓN EUROPEA (2003) Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE).
- COOK, M. L. y BURRESS, M. J. (2013) The impact of CEO tenure on cooperative governance. *Managerial and decision economics*, N° 34, Vol. 3-5, pp. 218-229.
- DALTON, D.R. y DALTON, C.M. (2011) Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance. *Journal of Management*, N° 37, Vol. 2, pp. 404-411.
- DE LA FUENTE, J.M., GARCÍA-TENORIO, R., GUERRAS, L.A. HERNANGÓMEZ, (1997) *Diseño Organizativo de la Empresa*, Cívitas.
- DESENDER, K.A., AGULERA, R.V., CRESPI, R. Y GARCÍA-CESTONA, M. (2013) When does ownership matter? Board characteristics and behavior. *Strategic Management Journal*, N° 34, Vol. 7, 823-842.
- DIAZ, M. y MARCUELLO, C. (2010) Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, N° 67, 23-44.
- DIAZ, F. (2000) Desempleo y cooperativismo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, N° 35, 161-175.
- DOUE (2012) Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema “Cooperativas y reestructuración”. Disponible en: [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_leyes/trabajo/norma\\_empleo/entes/anos/2012/062012/CAA/UnixnEuropea02.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_leyes/trabajo/norma_empleo/entes/anos/2012/062012/CAA/UnixnEuropea02.pdf). Última consulta: 21-04-2016.
- ELSAYED, K. (2007) Does CEO duality really affect corporate performance?. *Corporate Governance: An International Review*, N° 15, Vol. 6, pp. 1203-1214.
- FAMA, E.F. y JENSEN, M.C. (1983) Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, N° 26, pp. 301-326.
- FALEYE, O. (2007) Does one hat fit all? The case of corporate leadership structure. *Journal of Management & Governance*, N° 11, Vol. 3, pp. 239-259.
- GALBRAITH, J.R. (1973) *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Reading.
- GALEMA, R., LENSINK, R., y MERSLAND, R. (2012) Do powerful CEOs determine microfinance performance?. *Journal of Management Studies*, N° 49, Vol. 4, pp. 718-742.
- GRÁVALOS, M.A., POMARES, I.J. (2001) Cooperativas, desempleo y efecto refugio. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 74, pp. 69-84.

- LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science quarterly*, N° 12, pp. 1-47.
- LEY 27/99, de 16 de julio, de cooperativas, BOE, 17 julio de 1999.
- LIANG, Q. y HENDRIKSE, G. (2013a) Cooperative CEO identity and efficient governance: member or outside CEO?. *Agribusiness*, N° 29, Vol. 1, pp. 23-38.
- LIANG, Q. y HENDRIKSE, G. (2013b) Core and common members in the genesis of farmer cooperatives in China. *Managerial and Decision Economics*, N° 34, Vol. 3-5, pp. 244-257.
- LINCK, J.S., NETTER, J.M. y YANG, T. (2008) The determinants of board structure. *Journal of Financial Economics*, N° 87, Vol. 2, pp. 308-328.
- MONTEGUT, Y. y CRISTÓBAL, E. (2010) Análisis empresarial de las cooperativas del sector de la fruta dulce de Cataluña. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° pp. 101, 28-56.
- MONTEGUT, Y., CRISTÓBAL, E. y MARIMON, F. (2007) Caracterización de las almazaras cooperativas catalanas: análisis interno de la fase industrial o de transformación. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, N° 93, pp. 93, 68-97.
- MORALES, A.C. (2004) La dirección en la empresa de trabajo asociado: una visión de estudios empíricos. *CIRIEC-España Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 48, pp. 99-122.
- MOZAS, A. (2004) La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas, *CIRIEC-España Revista de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 48, pp. 167-191.
- NOGUEIRA, R. (1987) Life cycle and learning in grassroots development organizations. *World Development*, N° 15, pp. 169-177.
- PERROW, C. (1967) A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, N° 32, pp. 194-208.
- PIRSON, M. y TURNBULL, S. (2011) Toward a more humanistic governance model: Network governance structures. *Journal of Business Ethics*, N° 99, Vol. 1, pp. 101-114.
- QUINN, R. E. y CAMERON, K. (1983) Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, N° 29, Vol. 1, pp. 33-51.
- RODRIGUEZ, J. y MOZAS, A. (2003) La formación de los recursos humanos de las cooperativas agrarias y la nueva economía: un estudio empírico. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, N° 2776, pp. 9-19.

- SALAZAR, I. y GALVE, C. (2010) Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 101, pp. 79-106.
- SANCHIS, J.R., CAMPOS, V. y MOHEDANO, A. (2014) Factores clave en la creación y desarrollo de cooperativas. Estudio empírico aplicado a la Comunidad Valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Nº 119, pp. 183-207.
- SANCHIS, J.R. y REVUELTO, L. (1995) Análisis estratégico y crecimiento externo de las cooperativas de consumo españolas. *CIRIEC-España Revista de la economía pública, social y cooperativa*, Nº 18, pp. 139-167.
- SANCHIS, J.R., HERRERA, J. y SORIANO, J.F. (2000) Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito. *CIRIEC-España Revista de la economía pública, social y cooperativa*, Nº 36, pp. 147-178.
- STOEBERL, P.A. y SHERONY, B.C. (1985) Board efficiency and effectiveness. In E. Mattar & M. Balls (Eds.), *Handbook for corporate directors* (pp. 12.1–12.10). New York: McGraw-Hill.
- TOMÁS CARPI, J.A y MONZÓN, J.L. *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*. Valencia: CIRIEC, Valencia, 1998.
- TUGGLE, C.S., SIRMON, D.G., REUTZEL, C.R. y BIERMAN, L. (2010). Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, Nº 31, Vol. 9, pp. 946-968.
- VENTOSA, I.F. y UDINA, T. (2012) La actividad de las cooperativas de consumidores, en *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*, *Julía J.F (ed)*, Fundación Cajamar.
- WOODWARD, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, London.