

SEPTIEMBRE **2010**  
.....  
*INFORME*



# ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN Y EL GOBIERNO

EN LAS  
COOPERATIVAS  
DE CONSUMO

Confederación Española  
de Cooperativas  
de Consumidores  
y Usuarios



**HISPA  
COOP**



# ÍNDICE

## CAPÍTULO PRIMERO

Introducción 2

## CAPÍTULO SEGUNDO

La participación de los socios en los órganos de gobierno de las cooperativas de consumo 8

## CAPÍTULO TERCERO

La información corporativa en las páginas webs de las cooperativas de consumo 38

## CAPÍTULO CUARTO

Conclusiones 48

## ANEXO 1

Enunciado de la encuesta 54

## ANEXO 2

Análisis de las páginas webs 64

## INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de consumo son organizaciones económicas creadas por y para los consumidores de forma voluntaria, con la finalidad de facilitar mejor precio, calidad, servicio e información veraz. El consumidor se integra en el proyecto cooperativo como socio y ello le da derecho a estar representado en su Asamblea General, en los órganos de gobierno y de gestión, así como en los demás órganos de la cooperativa.

En el ámbito del cooperativismo de consumo español, a partir de los años sesenta del siglo XX han ido tomando importancia lo que la ley de cooperativas española denomina cooperativas integrales de consumo. Las cooperativas integrales de consumo se caracterizan por el hecho que en sus órganos sociales están representados con voz y voto dos principales grupos de interés: los socios de consumo y los socios de trabajo.

Por razones de mercado, además algunas cooperativas de consumo emprendieron una estrategia de crecimiento empresarial que ha dado como resultado que dichas cooperativas estén operando en todo el territorio español.

En el año 2009 los resultados de las principales variables sociales y económicas del cooperativismo de consumo asociado a la Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios (Hispacoop) fueron las siguientes:

### Principales datos macroeconómicos de las cooperativas de consumo en España

#### Cooperativas de Consumo 2009

Ventas millones de €	10.282,55
Cooperativas asociadas	128
Socios consumidores	2.853.731
Total trabajadores	59.578
Socios trabajadores	18.117
Puntos de venta	3.097
Superficie de ventas	2.557.327

Fuente: Cuadernos de las cooperativas de consumo, nº 19

El cooperativismo de consumo federado en la Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios (Hispacoop) en el año 2009 facturó cerca de 10.300 millones de euros, facilitando empleo a 59.578 trabajadores de los que el 30 por 100 eran socios de trabajo. El número de socios de consumo alcanzó la cifra de 2,8 millones de personas que se puede identificar con 2,8 millones de familias españolas.

Del conjunto de las 128 cooperativas de consumo asociadas a Hispacoop destacan cuatro grandes estructuras:

- **Grupo Eroski** con 2.367 puntos de venta, 48.000 trabajadores, de los cuales 8.968 son socios de trabajo, 661.187 socios de consumo y una facturación de más de ocho mil cuatrocientos millones de euros en 2009.
- **Consum** con 575 puntos de venta, 9.064 trabajadores, de los cuales 7.894 son socios de trabajo, más de un millón doscientos mil socios de consumo y una facturación de más de 1.584 millones de euros en 2009.
- **Abacus** con 32 puntos de venta, 637 trabajadores, más de 656.858 socios de consumo y 100 millones de euros de facturación en 2009.
- **SCIAS-Hospital de Barcelona** con 830 trabajadores, más de 151.799 socios de consumo y una facturación de 62 millones de euros en 2009.

#### Principales Cooperativas de Consumo en España, 2009

	Trabajadores	Socios Consumidores	Facturación mill. €
Grupo Eroski	48.000	661.187	8.427,00
Consum	9.064	1.245.079	1.584,00
Abacus	637	656.858	100,77
SCIAS-Hospital de Barcelona	830	151.799	62,00

Fuente: Cuadernos de las cooperativas de consumo, nº 19

Son cooperativas que actúan en los sectores de la distribución de alimentos (Grupo Eroski y Consum) y productos relacionados con la cultura (Abacus) y prestación de servicios sanitarios (SCIAS-Hospital de Barcelona). Son organizaciones que han registrado una fuerte capitalización y profesionalización de sus recursos humanos en el curso de los últimos cuarenta años que les ha permitido ajustarse a las nuevas exigencias del mercado y estar presentes en todo el territorio.

El crecimiento empresarial ha exigido la fuerte profesionalización de los recursos humanos. El resultado es el aumento extraordinario de los administradores, directivos, gestores en la responsabilidad de la alta dirección de la cooperativa y un cambio de equilibrios entre los poderes de los administradores y de los socios de consumo, en re-

lación al equilibrio de poderes entre administradores y socios de consumo de la pequeña cooperativa de ámbito local.

Un reto actual del cooperativismo de consumo en España es encontrar nuevas formas de diálogo entre socios y administradores. Sin embargo, previo a la posibilidad de diálogo ha de haber por parte de los diferentes grupos de interés información, conocimiento, confianza y, por último, querer participar en los órganos sociales.

## OBJETIVOS

La capitalización de la organización y la profesionalización de los recursos humanos son elementos claves que han de garantizar la prestación de un servicio en términos de calidad y precio que resulten competitivos. Sin embargo, si el ciudadano percibe la cooperativa como una empresa más de distribución de bienes y servicios, significa que los actuales administradores no están utilizando suficientemente la ventaja que supone la forma jurídica cooperativa como instrumento que disponen los socios y la comunidad, en general, para canalizar otras demandas públicas importantes como, por ejemplo, el consumo responsable y la participación y democracia que pueden facilitar a la empresa cooperativa ser percibida por los ciudadanos como empresa diferente en la que merece la pena destinar tiempo, colaborar, implicarse y, en definitiva, garantizar su sostenibilidad económica y su permanencia en la industria.

El mapa de grupos de interés del cooperativismo de consumo está compuesto por un número cada día mayor y más heterogéneo de grupos de interés, entre los que cabe destacar entre los nuevos grupos de interés a las administraciones públicas y los proveedores. Sin embargo, para empezar el análisis y estudio del gobierno de los órganos sociales de las cooperativas de consumo españolas, este proyecto centra su atención en dos grupos de interés fundamentales en el actual modelo de gobierno de las cooperativas de consumo en España: socios de consumo y, en algunas de las cooperativas de consumo, socios de trabajo. También se prestará atención a la figura del socio colaborador, grupo de interés poco frecuente pero que existe en alguna de las cooperativas de consumo.

### 1. Objetivo Principal

Realizar un diagnóstico de los diferentes instrumentos de participación, diálogo e implicación de los socios en la gestión de los órganos sociales en las cooperativas de consumo.

## 2. Objetivos específicos

- Pulsar la opinión de los socios sobre la gestión de los órganos sociales de su cooperativa.
- Análisis y valoración de la información corporativa disponible en las páginas webs de las cooperativas de consumo que participan en el trabajo empírico.

### Metodología de Trabajo

Para la realización de este informe se han utilizado dos tipos de metodologías que se complementan entre sí.

Estas metodologías han sido las siguientes:

- Trabajo empírico
- Visita a las páginas webs de las cooperativas de consumo

#### *Alcance del trabajo empírico*

Este informe se centra en las cooperativas de consumo, focalizando el trabajo empírico en una muestra compuesta por:

- Las cuatro grandes cooperativas de consumo: Grupo Eroski, Consum, Abacus y SCIAS-Hospital de Barcelona que se caracterizan por ser cooperativas de consumo integrales. Cooperativas de consumo integrales significa que en los órganos sociales de estas cooperativas están representados con voz y voto tanto los consumidores como los trabajadores.
- Seis cooperativas, que se caracterizan por ser cooperativas de consumo; significa que en sus órganos sociales solo tienen voz y voto un único tipo de socio: el socio de consumo.

#### *Visita a las páginas webs de las cooperativas de consumo*

El objetivo de la visita a las páginas webs de las cooperativas fue detectar la existencia y disponibilidad de información corporativa y evaluar cómo la página web era también utilizada como un instrumento de comunicación y de diálogo entre los administradores de la cooperativa y sus socios a partir del análisis de los diferentes instrumentos que facilitan las nuevas tecnologías de la información por ejemplo información corporativa intranet diseñados para facilitar la implicación y participación de los socios en la cooperativa.

## **Estructura del Informe**

Este documento está estructurado en cuatro capítulos y dos anexos. Se inicia con esta introducción que facilita las grandes cifras del cooperativismo de consumo durante el ejercicio económico 2009, federado a Hispacoop, se exponen los objetivos principales que se desean alcanzar y se anuncia la metodología que se va a seguir. El segundo capítulo contiene una descripción detallada del proceso de elaboración del trabajo empírico en el que han participado 10 cooperativas miembros de Hispacoop y se han obtenido 13 respuestas. El núcleo de este capítulo segundo lo compone la lectura de los resultados obtenidos. El capítulo tercero realiza una visita comentario a la información corporativa disponible en cada una de las páginas webs de las cooperativas que han participado en el proyecto. El cuarto capítulo contiene unas consideraciones finales en función de los resultados y la percepción obtenidos. El informe termina con un anexo primero que recoge el texto completo de la encuesta cumplimentada por los socios de las cooperativas que han participado y el anexo segundo que contiene una descripción de la estructura y contenido de las páginas webs analizadas.

## **Agradecimientos**

El Centro de Investigación de Economía y Sociedad (CIES) desea expresar su agradecimiento a todas las personas que con su actitud han permitido la realización de este informe. Muy especialmente se desea agradecer la colaboración recibida en todo momento por parte de Ignasi Faura y Remedios Aceña. Sin su colaboración, el trabajo empírico hubiera sido más complicado llevarlo a cabo. Expresar nuestra gratitud a Doña Teresa Basurte y al Dr. Gerard Martí, de SCIAS-Hospital de Barcelona, y a Don Ángel Mestres y Don Joaquim Sicilia de Abacus por la disponibilidad en compartir su tiempo con CIES para reflexionar sobre un tema tan importante como es el gobierno de las organizaciones cooperativas y la participación de los socios. Expresar también mi gratitud al Dr. Miguel María García Caba, Profesor del Master en Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad de Barcelona por su colaboración en la elaboración de la encuesta y, por último pero muy importante dar las gracias a todas las personas que desconocemos pero colaboraron voluntariamente en cumplimentar la encuesta. Los errores que contienen este informe son responsabilidad de los miembros del CIES, autores de este documento.





## LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS COOPERATIVAS DE CONSUMO

Diversos son los modelos teóricos disponibles para realizar una primera aproximación que facilite poder explicar la función de los socios en los órganos de gobierno de las cooperativas. Cada uno de estos modelos plantea una forma distinta de entender cómo los miembros de los órganos de gobierno deben comportarse y a quién deben servir, es decir, qué intereses deben defender.

Del conjunto de perspectivas teóricas disponibles en la actualidad sobre gobierno corporativo las que más se ajustan para explicar la participación de los socios en los órganos de gobierno de una cooperativa de consumo en España son:

- Modelo democrático y
- Modelo multistakeholder - Teoría de los grupos de interés

### *Modelo democrático*

Las principales ideas y prácticas incluyen:

- El principio de una persona, un voto.
- Pluralismo de intereses entre los socios, por ejemplo la posibilidad de representar diferentes intereses.
- La separación de poderes entre las personas que toman decisiones sobre las personas y las que desarrollan actividades ejecutivas.
- El poder político no viene determinado por la aportación al capital de la cooperativa.
- La perspectiva del gobierno democrático sugiere que las tareas del consejo es representar los intereses de los socios de la cooperativa y fijar un conjunto de políticas que deben ser implementadas por los ejecutivos y los trabajadores de la organización.

### *Modelo multistakeholder o Teoría de los grupos de interés*

La literatura académica denomina empresa multistakeholder aquella organización que gestiona recursos y está gobernada por diferentes grupos de interés que deben llegar a acuerdos de cooperación y trabajo en red. Un stakeholder es un grupo de interés.

En este documento las cooperativas de consumo integrales se consideran empresas multistakeholders al tener en sus órganos de gobierno como mínimo dos grandes grupos de interés con derecho a voz y voto: socios de consumo y socios de trabajo.

Cada uno de los grupos de interés acepta ser stakeholder porque piensa, confía que es la forma más eficiente que dispone en aquel momento para alcanzar su propio objetivo. La identificación de los stakeholders supone poner en marcha mecanismos que han de permitir a la organización determinar quién está implicado, interesado o influenciado por sus actividades y en qué medida. Algunos grupos de interés son obvios, otros no. Con el objetivo de disponer de una fotografía conjunta de los posibles stakeholders, algunas organizaciones confeccionan su mapa de stakeholders que se actualiza periódicamente. El mapa de stakeholders es una herramienta de gestión que debe facilitar el gobierno de la empresa multistakeholder.

Cualquier cooperativa de consumo es percibida por sus grupos de interés. Simultáneamente, toda cooperativa de consumo se comunica con sus stakeholders o, al menos, con algunos de sus stakeholders. Los mecanismos de comunicación son variados y la efectividad de la comunicación también desigual según el stakeholder. Ahora bien, para la teoría, una cosa es la comunicación y otro aspecto distinto es el diálogo formalizado entre los diferentes grupos de interés. El diálogo incluye un gran número de interacciones entre los diferentes stakeholders. Cuando el diálogo se concreta en compromisos que debe cumplir la cooperativa como consecuencia de haber sido aprobados en los órganos de gobierno entonces se habla de gobierno multistakeholder.

La Teoría de los grupos de interés se considera una extensión del modelo de gobierno democrático.

Después de esta pequeña introducción y sin más dilación se pasa a analizar la información facilitada por los socios de las cooperativas que han participado en el trabajo empírico de este estudio que aborda la participación y el gobierno en las cooperativas de consumo.

## ETAPAS DEL TRABAJO EMPÍRICO

El proceso de elaboración del trabajo empírico se estructuró en las siguientes seis etapas:

### Primera etapa

La primera fase del proyecto se destinó a diseñar una encuesta que permitiera detectar los posibles instrumentos de participación, accesibilidad a la información de la cooperativa y el nivel de participación de los socios en los órganos sociales de la cooperativa.

La encuesta se estructuró en diez partes:

- 1. Participación del socio en la Asamblea de la cooperativa.** Esta primera parte está compuesta por 11 preguntas que corresponden a las preguntas que van de la 1 a la 11 de la encuesta.
- 2. Participación del socio en el Consejo Rector.** Esta segunda parte está configurada por 8 preguntas que corresponden a las preguntas que van de la 12 a la 19 de la encuesta.
- 3. Figura del socio colaborador.** La tercera parte de la encuesta centra su atención en detectar la existencia del socio colaborador. Está constituida por tres preguntas que corresponden a las preguntas 20-22 de la encuesta.
- 4. Retribuciones.** Se consideró importante detectar la existencia de algún tipo de retribución a los miembros del Consejo Rector sobre todo, teniendo en cuenta que ser miembro del Consejo Rector exige tiempo de dedicación, si se desea realizar bien las funciones de consejero. Este apartado está compuesto de 2 preguntas que corresponden a las preguntas 23 y 24 de la encuesta.
- 5. Funciones del Consejo Rector.** Las preguntas cuyo objetivo estaba relacionado con detectar las funciones del miembro de un Consejo Rector de una cooperativa de consumo ocupan las preguntas que van de la 25 a la 33 de la encuesta.
- 6. Funcionamiento del Consejo Rector.** Una vez conocidas las funciones del socio de un consejo, se centró la atención en recabar información sobre el funcionamiento del Consejo Rector en una cooperativa de consumo. Las preguntas destinadas a este fin corresponden al intervalo 34-41 de la encuesta.



7. **Capacitación de los miembros del Consejo Rector.** Teniendo en cuenta que la gestión de una organización cada día es más compleja, se consideró oportuno detectar la política formativa de la organización destinada a los miembros del Consejo Rector. Las preguntas que abordan esta cuestión son dos: de la 42 a la 43.
8. **Organización del Consejo Rector.** Esta parte intenta de forma específica conocer la importancia del Consejo Rector en la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. Abarca las preguntas que van de la 44 a la 63 de la encuesta.
9. **El presidente del Consejo Rector.** Este penúltimo apartado desea conocer la importancia política del presidente de la organización en cada una de las cooperativas que han participado en este trabajo empírico. Este apartado acoge las preguntas que van de la 64 a la 73 de la encuesta.
10. **Capacitación de los socios para ser miembros de los consejos rectores.** Los socios son la base primaria para ser posteriormente miembros del Consejo Rector. Se consideró oportuno conocer la política de formación de consejeros entre los socios que desarrollaba cada una de las cooperativas participantes en la muestra y el papel que hipotéticamente pudiera desempeñar Hispacoop. Este apartado recoge las preguntas que corresponde al intervalo que va de la 74 a la 79.

En definitiva, la encuesta está configurada por 79 preguntas y su enunciado está disponible en el anexo primero de este informe.

### Segunda etapa

La segunda etapa consistió en la selección de las 10 empresas cooperativas de consumo a las cuales se les solicitó que formaran parte de la muestra y aceptaran cumplimentar la encuesta. Hispacoop fue la entidad responsable de invitar y comprometer a las cooperativas de consumo a formar parte de la muestra del trabajo empírico.

Las cooperativas de consumo que participaron fueron las que se enumeran a continuación:

---

Eroski



---

Consum



Abacus	
SCIAS-Hospital de Barcelona	
San Francisco de Asís	
Eléctrica de Callosa	
Eléctrica del Pozo	
Apindep Ronçana Consumo	
El Brot	
Coborja	

Del conjunto de estas 10 cooperativas, el 60 por 100 actúa en el ámbito de la distribución de alimentos, el 30 por 100 en la producción y distribución de electricidad, una cooperativa en la distribución de bienes culturales y un 5 por 100 en la prestación de servicios hospitalarios.

### Tercera etapa

Con el apoyo del equipo técnico de Hispacoop se envió la encuesta a las 10 cooperativas de consumo. Se solicitó que los socios que cumplimentaran esta encuesta fueran miembros del Consejo Rector de la cooperativa. A las cuatro cooperativas de la muestra que son cooperativas integrales de consumo se solicitó que la encuesta fuera realizada tanto por un socio de consumo como por un socio de trabajo. Tres cooperativas integrales de consumo remitieron 6 encuestas cumplimentadas, una cooperativa integral de consumo señaló que en la misma encuesta se recogía la opinión tanto de un socio de consumo como de un socio de trabajo. La lectura posterior de la información

facilitada en las encuestas permitió constatar que los socios de consumo y de trabajo de las cooperativas de consumo integrales habían respondido de forma muy similar. Como consecuencia, en este informe no se va a poder diferenciar las opiniones del socio de consumo de las del socio de trabajo. De tal forma que se va a hablar de socio de la cooperativa, sin realizar distinción.

La institución Hispacoop se responsabilizó también de recibir las encuestas cumplimentadas y remitirlas a CIES. El número de encuestas ejecutadas fueron 13. La encuesta se cumplimentó en el curso del mes de abril del año 2010.

### Cuarta etapa

Con el deseo de complementar la información disponible en las encuestas, se realizaron entrevistas personales a dos presidentes de cooperativa de consumo:

Las entrevistas realizadas fueron las siguientes:

Doña Teresa Basurte, Presidenta Hospital de Barcelona, 10 de mayo del 2010.

Don Ángel Mestres, Presidente de Abacus, 10 de junio del 2010.

### Quinta etapa

El objetivo de esta quinta etapa fue el vaciado de la información disponible en cada una de las 13 encuestas, su agregación y presentación en lenguaje gráfico.

### Sexta etapa: Redacción del informe

La última fase del trabajo empírico es la redacción de la información facilitada mediante las encuestas y las entrevistas de forma agregada.

## PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN LA ASAMBLEA DE LA COOPERATIVA

Desde la perspectiva de la estrategia de gestión, la cooperativa debe procurar aparecer como un valor social y económico en primer lugar para sus socios, -socio de consumo y socio de trabajo-, pero también para los otros grupos que participan en la comunidad donde actúa la cooperativa.

Una forma de expresar las relaciones de colaboración y de confianza para el buen hacer de las cooperativas, independientemente de lo que obliga la ley, es la presentación de los diferentes grupos de interés en el órgano máximo de toma de decisión que es la Asamblea.

Para poder ganar la confianza de los diferentes grupos de interés y que estos diferentes grupos de interés deseen implicarse en el gobierno de la cooperativa en sentido positivo y activo es necesario que previamente la cooperativa sepa quiénes pueden ser sus grupos de interés. Para ello las organizaciones en general disponen de lo que se conoce por el mapa de grupo de interés.

*¿Quiénes son los grupos de interés en las cooperativas de consumo?*

De las 13 respuestas, 11 (76,92%) responden que en su cooperativa han confeccionado su mapa de grupos de interés y tres (23,08%) responde que no disponen del mapa de grupos de interés.

**Tabla 1: Existencia de mapa de grupos de interés de la cooperativa:**

	Numero de cooperativas	%
Si	10	76,92
No	3	23,08
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

*¿Quiénes son los grupos de interés que forman parte de la Asamblea de la cooperativa?*

**Tabla 2. Grupos de interés**

Socios de consumo	13
Socios de trabajo	9
Socios colaboradores	2
Otros grupos	5

En las 10 cooperativas el socio de consumo forma parte de la Asamblea. En 6 cooperativas, el socio de trabajo forma parte de la Asamblea y en dos cooperativas el socio colaborador también forma parte de la Asamblea.

Entre los otros grupos de interés, se mencionan los siguientes colectivos o instituciones:

- Personas mayores de 65 años.
- Médicos.
- Proveedores.
- Instituciones, asociaciones, tercer sector y sociedad civil organizada.

Del conjunto de grupos de interés, el trabajo empírico deseaba conocer cómo se realiza el proceso de selección de la persona que formando parte de uno de los grupos de interés va a ser uno de sus portavoces en la Asamblea.



Siete cooperativas responden que cualquier persona por el hecho de ser socio de la cooperativa tiene derecho a formar parte de la Asamblea. Aquellas cooperativas que han optado por la figura del delegado la respuesta facilitada ha sido muy formal: representación territorial y lo que marcan los estatutos de la cooperativa. A excepción del criterio representación territorial, las encuestas no recogen otros criterios para identificar a los socios que van a ser delegados y que van a representar a un grupo determinado de socios de consumo o cualquier otro grupo de interés, por ejemplo proveedores.

De las entrevistas realizadas se deduce que en el caso de los delegados de consumo la selección se realiza a partir de la acumulación de confianza que se establece entre el socio de consumo y la cooperativa. La participación del socio en los comités de participación, en los actos sociales, lúdicos y culturales son instrumentos que facilitan el conocimiento mutuo. Esta confianza mutua se complementa por otras razones como las diferentes representaciones territoriales y de perfiles de clientes que dispone la cooperativa en concreto. El conjunto de estos diferentes criterios explican en gran parte por qué esta persona socio de consumo se alza como portavoz de los socios de consumo en el órgano máximo de la organización que es la Asamblea.

En resumen, las cooperativas responden a la pregunta ¿Cuál es la legitimidad de la persona que tiene voz y voto en la Asamblea? Con el cumplimiento de la legislación vigente preferentemente y en el supuesto que se considere que no todos los socios pueden asistir a la Asamblea, se otorga esta legitimidad previa acumulación de creación de capital de confianza por ambas partes.

Una vez que se han definido las partes interesadas, las expectativas deben medirse. Tienen que desarrollarse herramientas que faciliten medir las expectativas tanto de manera cuantitativa como de forma cualitativa. Las herramientas han de servir para ayudar a las dos partes, cooperativa y socio, a priorizar expectativas y a examinar en qué medida las expectativas de cada uno de los grupos de interés convergen o se separan. Varias pueden ser las herramientas. La más usual y básica es la documentación que se distribuye a los socios el día de la Asamblea.

### *Documentación que se entrega a los socios en la Asamblea*

Del trabajo empírico se desprende que los socios que han cumplimentado la encuesta consideran que la documentación se entrega con suficiente antelación (92,31%). Ahora bien sólo dos respuestas (el 18,18%) señalan que existe la posibilidad de descargarse la documentación desde la intranet de la cooperativa.

Las razones que esgrimen las respuestas que señalan la no disponibilidad de descargar la documentación que se va a discutir en la Asamblea de la cooperativa son textualmente las siguientes:

- Económicas.
- Se limita a los socios de trabajo.
- Los socios consumidores no tienen acceso a la intranet, se les informe por correo ordinario y a los socios de trabajo se les facilita la información a mano.
- No se dispone de intranet.
- No procede.
- Se entrega directamente en las asambleas preparatorias.

Las respuestas señalan que la documentación que se entrega a los socios que asisten a la Asamblea es la siguiente:

- **Memoria económica.**- Trece respuestas mencionan con diferente nombre la Memoria del ejercicio económico del año anterior.
- **Memoria de sostenibilidad.**- Una respuesta hace mención a la Memoria de sostenibilidad, entendida como triple cuenta de resultados.

Otras documentaciones complementarias que se mencionan son:

- **Proyectos para el próximo ejercicio o presupuesto del año en curso.**- cinco respuestas (18%) señalan que también se distribuye a los socios los documentos que contienen proyectos para el próximo ejercicio o presupuesto del año en curso.
- **Propuesta de aplicación de excedentes.**- Una respuesta señala propuesta de aplicación de excedentes.
- **Modificación de reglamentos y estatutos.**- Una respuesta señala que también se hace llegar al socio delegado la documentación que contiene propuesta de modificación de reglamentos y estatutos.

No distribución de documentación.- Una respuesta señala que se informa al socio que la documentación está a su disposición en la oficina.

#### *Habilitación de foros de discusión para los socios*

La Asamblea es el órgano máximo de dialogo entre las diferentes partes interesadas en la sostenibilidad de la cooperativa pero debe haber posibilidades de dialogo.

El más frecuente es el diálogo binario: la cooperativa informa y los socios en la Asamblea escuchan y simultáneamente intenta leer la información que les han facilitado

justo al inicio de la celebración de la Asamblea. En ciertos momentos de la Asamblea, los que marca la ley, deben votar por medio de los mecanismos de mano alzada o por papeleta.

Más complicado pero más interesante para conseguir la verdadera participación del socio en la Asamblea es lo que algunos autores denominan el dialogo multistakeholder. Para que pueda haber dialogo, debe haber canales y herramientas que faciliten este diálogo.

La encuesta también estaba interesada en saber si los socios tienen mecanismos que facilitan el encuentro entre los socios y la discusión de la documentación facilitada previo el momento de la Asamblea.

**Tabla 3: Habilitación de foros de discusión on-line:**

Habilita foros de discusión on line para los socios	Número de cooperativas	%
Si	2	15,38
No	11	84,62
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Sólo dos respuestas señalan que la cooperativa habilita foros de discusión. Estos foros de discusión pueden ser virtuales o presenciales. Una respuesta señala que en su cooperativa el foro de discusión que se organiza es presencial. Podría deducirse que hay una cooperativa que utiliza las tecnologías de la información y de la comunicación para organizar foros de discusión de la documentación a informar, analizar y discutir por los socios previo el momento de celebración de la Asamblea.

*Posibilidad de realizar propuestas de asuntos a tratar en la Asamblea por intranet*

En la encuesta también se preguntaba si el socio podía proponer asuntos a tratar en Asamblea mediante la utilización de la intranet de la cooperativa.

**Tabla 4: Realización de propuestas de asuntos a tratar en la Asamblea por intranet:**

Los socios pueden realizar propuestas de asuntos a tratar en la Asamblea por intranet	Número de respuestas	%
Si	2	16,67
No	10	83,33
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Dos fueron las respuestas afirmativas (16,67%); una respuesta especificó que mediante correo electrónico. Otra respuesta constató que la utilización de las tecnologías de la

información y de la comunicación no es un medio legalmente viable y que el socio si desea proponer asuntos a tratar en Asamblea debe realizarlo por los cauces que se recogen en los estatutos de la cooperativa.

En resumen para conseguir la participación de los socios en la asamblea es necesario conseguir un diálogo abierto, sincero y activo entre todas las partes interesadas por la sostenibilidad de la cooperativa, más allá de lo que dicta la legislación vigente.

***Medios para controlar la conducta de los administradores***

Además de la información y el diálogo que han de facilitar la participación activa y comprometida, el socio como máximo propietario de la cooperativa debe disponer de herramientas y mecanismos que faciliten el control de la gestión que realizan los directivos de la organización. Uno de los principales problemas del socio para realizar esta tarea de control es lo que los teóricos denominan la existencia de información asimétrica entre los diferentes grupos de interés que forman parte de una organización. La implicación e interés del socio de consumo en cómo los administradores gestionan la cooperativa no es fácil; requiere un gran esfuerzo y dedicación en tiempo como consecuencia difícilmente se puede realizar un control efectivo real pleno.

La encuesta también preguntaba si los socios disponen de medios internos para fiscalizar la conducta de los administradores de la cooperativa. Nueve (69,23%) fueron las respuestas afirmativamente a la pregunta formulada.

**Tabla 5: Medios para fiscalizar la conducta de los administradores:**

<b>Los socios disponen de medios internos para fiscalizar la conducta de los administradores</b>	<b>Número de cooperativas</b>	<b>%</b>
Si	9	69,23
No	4	30,77
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

En esta misma línea se solicita si el socio dispone de posibilidad de formular denuncias anónimas. El 76,92 por 100 de las respuestas fue positivo.

**Tabla 6: Posibilidad de formular denuncias anónimas:**

<b>Existe la posibilidad de formular denuncias anónimas</b>	<b>Número de cooperativas</b>	<b>%</b>
Si	10	76,92
No	3	23,08
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Una persona socia que cumplimentó la encuesta comunica que en su cooperativa se realiza garantizando la confidencialidad, pero no mediante un cauce establecido de manera formal. Reconoce que la cooperativa deberá definir e implementar este cauce formal próximamente si la cooperativa desea voluntariamente seguir las directrices procedentes de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

Cuando se pregunta por la existencia de un órgano para canalizar las denuncias, el 84,62 por 100 responde que dicho órgano existe en su cooperativa y de nuevo una respuesta comunica que en el futuro y por imperativo legal, los órganos responsables de canalizar las denuncias serán el Departamento de Auditoría Interna y la Comisión de Auditoría en cada una de las cooperativas, al menos en aquellas que por su volumen de facturación estén obligadas a realizar auditoría.

**Tabla 7: Existencia de un órgano para canalizar las denuncias:**

Existe algún órgano responsable de canalizar las denuncias	Número de cooperativas	%
Si	11	84,62
No	2	15,38
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

El 92,31 por 100 de las cooperativas que forman parte del trabajo empírico señalan que se asegura la suficiente confidencialidad de las denuncias.

También se preguntó por la utilización de la intranet de la cooperativa como medio que tiene el socio para poder realizar las denuncias. Las 13 cooperativas señalaron que en este momento no existe este medio activado pero el 58,33 por 100 señaló que existe previsión estatutaria para poder realizar las denuncias mediante la utilización de las nuevas tecnologías de la información que la cooperativa habilitará.

**Tabla 8: Realización de denuncias a través de intranet:**

Las denuncias se pueden realizar a través de la intranet de la cooperativa	Número de cooperativas	%	Previsión estatutaria	%
Si	0	0	7	58,33
No	13	100	5	41,67
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

La Asamblea o el Consejo Rector son los órganos competentes en la solución de los conflictos entre socios de consumo, socios de trabajo y socios colaboradores. Una cooperativa señala que “además de las previsiones estatutarias y reglamentarias (in-

compatibilidades para ejercer el cargo, previsión de abstenciones en votaciones en según qué circunstancias) existe un reglamento interno aplicable a los miembros del Consejo Rector y demás órganos de administración del grupo, la Alta Dirección y todas aquellas personas que por su función pudieran incurrir en un posible conflicto de interés con la cooperativa. Este reglamento interno prevé el procedimiento de actuación y posibles sanciones ante cualquier situación de conflicto de interés, y no solo entre los distintos grupos o comunidades”.

## PARTICIPACIÓN Y CONSEJO RECTOR

Del conjunto de los diferentes portavoces que representan a los diferentes grupos de interés de la cooperativa, la primera pregunta de este nuevo bloque hacía referencia a los criterios de acceso para ser miembro del Consejo Rector.

**Tabla 9: Criterios de selección de candidatos al Consejo Rector:**

	Si	%	No	%
En base a los criterios que marca la ley	12	92,31	1	7,69
En base a criterios de experiencia profesional en el ámbito de la gestión y administración	6	46,15	7	53,85
Facilitar la representación de diferentes grupos de interés	8	61,54	5	38,46
Criterio de género	7	53,85	6	46,15

Varios fueron los criterios que se señalaron. De forma abrumadora (92,31%) en base a la ley; sin embargo, se considera importante remarcar los siguientes otros criterios que ayudan a realizar dicha selección. Estos criterios son los siguientes:

- Facilitar la representación de los grupos de interés (61,54%).
- Criterio género (53,85%).
- Criterios profesionales (46,15%).
- Presentación voluntaria a querer ser miembro (15,38%).
- Otros criterios señalados son: antigüedad como socio, no disponer de otro cargo dentro de la cooperativa, representación territorial, puesto de trabajo dentro de la cooperativa y manifestar motivación e implicación con la cooperativa.

Sólo tres cooperativas disponen de una comisión específica encargada de realizar el proceso de selección de los socios a ser miembros del Consejo Rector.

A partir de las dos entrevistas realizadas de nuevo se deduce que la acumulación de confianza entre las partes es un elemento clave para llegar a ser miembro del Consejo Rector de una cooperativa. En momentos de fuerte incertidumbre económica como la que se vive en la actualidad, la cooperativa hace esfuerzos por buscar entre sus socios candidatos a miembro del Consejo Rector que sean buenos profesionales y con experiencia previa en gestión de organizaciones.

*Canal de comunicación entre el socio de consumo y el Consejo Rector*

Un tema importante relacionado con la participación del socio de consumo era detectar la existencia de algún mecanismo de comunicación entre el socio de consumo y el Consejo Rector.

**Tabla 10: Existencia de un órgano que canaliza las expectativas de los consumidores hacia la cooperativa:**

Existencia de un órgano de canalización de las expectativas de los consumidores hacia la cooperativa	Número de cooperativas	%
Si	6	46,15
No	7	53,85
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Como se observa en la tabla precedente, el 46,15 por 100 de los encuestados señalan que en la cooperativa existe un órgano de enlace entre el socio de consumo y el Consejo Rector que denominan consejo de consumidores. Los criterios de selección que tres cooperativas utilizan para la elección de los socios consumidores miembros de este consejo de consumidores son los siguientes:

- No hay selección. La participación es voluntaria.
- A partir de los comités locales de socios.
- Proceso electoral de candidatos con antigüedad superior a un año en las asambleas preparatorias.

Del conjunto de las seis respuestas afirmativas sólo una indica que este órgano facilita la selección de socios de consumo como potenciales miembros del Consejo Rector. Una cooperativa escribe: “Al igual que con el Consejo Social, comunica el perfil deseable del consejero y ordena las votaciones para que el Consejo Rector proclame las candidaturas”.

El 83,33 por 100 restante señala que ser miembro del consejo de consumidores no significa la antesala para ser miembro del Consejo Rector.

*Canal de comunicación entre el socio de trabajo y el Consejo Rector*

Otro aspecto de la participación que se consideró importante detectar fue la existencia de un mecanismo de comunicación entre el socio de trabajo y el Consejo Rector.

**Tabla 11: Existencia de un órgano de canalización de expectativas de los socios de trabajo hacia la cooperativa:**

Existencia de un órgano que canaliza las expectativas de los socios de trabajo hacia la cooperativa	Número de cooperativas	%
Si	8	61,54
No	4	30,77
No procede	1	7,69
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

De las ocho respuestas afirmativas que corresponden a miembros de cooperativas de consumo integrales, cuatro respuestas indican que ser miembro del Consejo Social es la antesala para ser consejero en el Consejo Rector. El otro 50% de respuestas afirmativas no comunican relación entre Consejo Social y Consejo Rector.

*El socio colaborador miembro del Consejo Rector*

La legislación permite que los estatutos sociales puedan regular la posibilidad que una cooperativa tenga socios colaboradores, que, sin desarrollar la actividad principal de la cooperativa, puedan colaborar en la consecución del objetivo social de ésta. Los derechos y obligaciones quedan regulados por lo que disponen los estatutos sociales y, en todo aquello que no se haya establecido, por lo que acuerden las partes. Sólo dos respuestas reconocen la existencia del socio colaborador en el Consejo Rector. Una de las respuestas señala que sólo hay un socio colaborador en el seno del Consejo Rector. Otra respuesta señala el procedimiento para elegir el socio colaborador que va a representar al conjunto de socios colaboradores en el Consejo Rector de la cooperativa: “los socios colaboradores eligen entre ellos a su representante”.

*Retribuciones por ser miembro del Consejo Rector*

Ser miembro del Consejo Rector de una cooperativa y, sobre todo, de una cooperativa de cierta dimensión, exige tiempo y conocimiento en gestión de empresa; sin embargo, es tradicional que ser miembro de un órgano social de una cooperativa es un acto voluntario. ¿Cómo las cooperativas que forman parte de la muestra resuelven esta tensión entre disponer los mejores profesionales en sus órganos sociales y la voluntariedad de la responsabilidad que acarrea ser miembro de un Consejo Rector? La lectura de la información facilitada señala que sólo tres cooperativas (30,77%) afirman que los miembros del Consejo Rector reciben una retribución en forma de dieta por asistencia a la reu-



nión del consejo. Una de dichas respuestas indica que el importe monetario de la dieta es de 30 €, una segunda de 60 € y la tercera cooperativa comunica que en el año 2008 el importe total fue de 4.000 € para el conjunto de los miembros del Consejo Rector.

De estas respuestas, se deduce que domina el criterio de voluntariedad frente al incentivo monetario para realizar las tareas de consejero.

## CAPACIDADES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO RECTOR

El Consejo Rector de una cooperativa de consumo tiene por función tomar el conjunto de decisiones que es preciso adoptar para conseguir que la cooperativa responda a una finalidad y satisfaga de manera suficiente las necesidades o expectativas de todos los grupos de interés que la componen. Una cooperativa es una estructura con un contenido. El Consejo Rector teóricamente es el órgano que imprime a la cooperativa la dirección a seguir para la obtención de los objetivos.

Las preguntas comprendidas entre la 25 y la 33 tienen por finalidad intentar conocer las funciones de los miembros del Consejo Rector.

Se inicia preguntando por el nivel medio de capacidad de los miembros del Consejo Rector para realizar tareas de dirección estratégica y de supervisión de la gestión.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El 58 por 100 de las respuesta indica capacidad alta,
- Un 17 por 100 capacidad media y
- Un 25 por 100 capacidad baja.

### *Tareas de dirección estratégica*

A la pregunta cómo los miembros del Consejo Rector realizan las acciones relacionadas con la dirección estratégica, las respuestas obtenidas fueron las que se detallan a continuación:

- Acuerda con la Dirección las directrices generales y una vez se ha confeccionado el Plan estratégico lo revisa y finalmente lo aprueba. Posteriormente se realiza un seguimiento periódico sobre los avances en los objetivos definidos y de sus principales indicadores.
- Aprobando el plan estratégico.
- Informe mensual de control de gestión.

- A través de los técnicos.
- La gerente nos informa de las novedades que cree oportunas y el consejero debate con la información que tenemos.
- La dirección de la cooperativa esta confiada a la persona del Director General, si bien para los temas de mayor calado éste solicita la autorización del Consejo Rector para la toma de decisiones.

#### *Tareas de supervisión de la gestión*

La pregunta nº 27 pide a los encuestados que detallen el proceso por el cual los miembros del Consejo Rector realizan las acciones relacionadas con la supervisión de la gestión.

Se obtienen las siguientes respuestas:

- Seguimiento periódico del Plan estratégico.
- Aprobando el Plan de Gestión anual y analizando el control mensual.
- Reuniones periódicas del Consejo donde se expone el avance de la actividad social y comercial de la cooperativa.
- Reuniones periódicas de coordinación con todos los responsables y esporádicas con todos los trabajadores.
- El Consejo Rector se reúne al menos una vez al mes sin la presencia del Director General, con el fin de analizar las líneas de actuación llevadas a cabo por la Dirección General.
- Análisis mensual de los informes.
- Mediante la solicitud de informes a los encargados de la gestión técnica y administrativa.
- Dependemos de la información que nos aporta la dirección y nos limitamos a afirmar o negar.
- Se reparte documentación y se reparte el trabajo.
- Sistemáticamente se comprueban los objetivos y se actúa de forma inmediata ante cualquier problema. Nuestro lema: el trabajo cíclico semanal en nuestra cooperativa y el resultado mensual de administración tiene que funcionar bien, independientemente de quienes formen el Consejo Rector.

#### *¿Es posible realizar tareas de dirección estratégica y de supervisión de la gestión?*

La pregunta 28 pide la opinión de los encuestados en cuanto a la posibilidad de que los miembros del Consejo Rector puedan simultanear tareas de dirección estratégica y de supervisión de la gestión. Nueve de los trece encuestados contestan afirmativamente (69,23%) y el resto, cuatro encuestados (30,77%) responden que no es fácil.



### *Proceso para elegir al máximo ejecutivo de la cooperativa*

La pregunta 29 pide a los encuestados que expliquen el proceso que sigue el Consejo Rector para elegir al gerente o Director General de la cooperativa. Las repuestas son las siguientes:

- Candidatura y votación.
- Buscando entro todas las personas que dan el perfil adecuado a las necesidades de la cooperativa y tras una selección, elegir la más idónea mediante el voto.
- Elige a una persona de confianza y con conocimiento tanto del sector como de dirección.
- Concurso de méritos y capacidad personal y profesional.
- El Consejo Rector designa una persona que pueda ejercer estas funciones y lo comunica a la Asamblea General.
- Cada vez que se renueva el Consejo Rector (2 años) la dirección pone su cargo a disposición del mismo, produciéndose su nombramiento o renovación cada 2 años.
- De acuerdo mutuo.
- El gerente es el mismo desde que se fundó.
- No hay proceso, en 35 años ha habido dos directores.
- Desconozco el proceso.

### *Revocación del máximo ejecutivo de la cooperativa por parte del Consejo Rector*

En este intento de saber si el Consejo Rector de una cooperativa de consumo es el máximo órgano rector de la cooperativa, se preguntó si éste tiene experiencias de revocación de máximo ejecutivo.

**Tabla 12: Experiencia de revocación al Director General:**

Experiencia de revocación al Director General	Número de cooperativas	%
Si	2	15,4
No	11	84,6
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Dos encuestas responden afirmativamente (15,4%).

A continuación se pregunta ¿Cómo los miembros del Consejo Rector se informaron, detectaron o llegaron a la conclusión que habían de revocar al Director General? Las dos respuestas anteriores señalan:

- Los motivos fueron el no cumplimiento de los objetivos que pretendía la cooperativa.
- Se informaron a través de informes encargados a personas externas.

¿Cómo se resuelven los conflictos de interés entre los diferentes grupos representados en el Consejo Rector?

Las cooperativas de consumo integradas se caracterizan por registrar, como mínimo, dos grupos de interés en su Consejo Rector: socios de consumo y socios de trabajo. En momentos determinados puede haber confrontación de intereses. ¿Cómo se resuelve esta confrontación?

Las respuestas obtenidas se señalan a continuación:

- Dialogando.
- Discusión y votación.
- Por consenso.
- Con normalidad; la práctica lleva a no someter a votación las propuestas que no recogen adecuadamente todas las sensibilidades de los diferentes miembros del Consejo Rector.

#### *Funciones de los miembros del Consejo Rector para aumentar la reputación de la cooperativa*

La última pregunta de este tercer bloque hace referencia a qué tareas debería realizar los miembros del Consejo Rector, más allá de las que fija la ley, para incrementar la reputación de la cooperativa en su comunidad.

Entre las respuestas obtenidas se destacan las que se señalan a continuación:

- Mayor participación en foros y en otras instituciones.
- Mayor implicación de los socios.
- Mayor comunicación sobre la actividad de la cooperativa.
- Fomento de actividades relacionadas con el ocio y el debate.
- Creación de opinión.

En definitiva, mayor presencia en la actividad económica y social del territorio y mayor comunicación; los responsables de las empresas cooperativas realizan esfuerzos como se va a constatar en el capítulo tercero de este informe cuando se comente la información corporativa disponible en sus páginas webs. Esfuerzos que generan costes pero los modelos democráticos o incluso multistakeholders son los grandes desconocidos para el ciudadano en general; la forma jurídica cooperativa no está presente en los medios de comunicación ni en la mayoría de las aulas que forman a directivos y profesionales.



### *¿Quién manda en la cooperativa?*

Del resultado de las respuestas de este bloque se puede deducir que las relaciones que se establecen entre los miembros del Consejo Rector y los miembros del equipo directivo de la cooperativa son a) colaboración en la tarea de la dirección estratégica de la organización y b) tareas de control hacia el equipo directivo.

Ahora bien, ¿cuál de las dos funciones domina?: ¿dar apoyo al equipo directivo o controlar al equipo directivo?. Muy probablemente en cada uno de los consejos rectores dominará una u otra función. Del resultado de la información obtenida en el trabajo empírico parece que la tarea de control domine, pero esta conclusión no es contundente.

El modelo democrático de gobierno y por extensión la teoría de los stakeholders enfatiza que los miembros del Consejo Rector deben ser los socios o que voluntariamente puedan ser elegidos como consejeros independientes, como portavoces de los diferentes grupos de interés o con el deseo de realizar las dos funciones a la vez. El modelo de gobierno democrático o stakeholder no hace referencia a la necesidad que dichos miembros sean expertos con experiencia que puedan aportar valor añadido al desempeño de la organización. Como bien se enfatiza en los resultados del trabajo empírico, un 42 por 100 reconoce con los miembros del Consejo Rector tienen una capacidad para realizar tareas de dirección estratégica y de supervisión de la gestión más bien media o baja. Es importante remarcar este porcentaje que aún siendo inferior a la mitad pero teniendo en cuenta la naturaleza triunfante de las respuestas trabajadas en este capítulo hasta ahora, refleja que los socios que han respondido la encuesta son muy conscientes de la necesidad de tener buenos profesionales en los consejos rectores y que alguno de los que hoy están en el Consejo Rector podría ser sustituido por un nuevo miembro con mejores actitudes y capacidades profesionales para desarrollar las funciones que exige ser consejero de un Consejo Rector. Encontrar buenos profesionales que además se hayan ganado la confianza, como se señalaba anteriormente, no es tarea fácil. La propia naturaleza del modelo democrático o stakeholder de gobierno de cualquier cooperativa y el hecho de ser una actividad voluntaria no facilitan la elección de miembros con experiencia en la dirección de organizaciones económicas. Constatación que plantea la necesidad de desarrollar toda una política formativa y de soporte para los actuales miembros del consejo y, sobre todo, para los potenciales miembros del Consejo Rector de cualquier cooperativa que se gobierna preferentemente por los modelos democrático o multistakeholder.

### *Capacitación de los miembros del Consejo Rector*

A la pregunta sobre la existencia de programas de formación sobre actividades y reglas de gobierno de la cooperativa para nuevos consejeros, 8 respuestas fueron afirmativas (61,54% y 4 respuestas negativas (30,77%).

**Tabla 13: Programas de formación para nuevos consejeros:**

Existencia de programa de formación sobre las actividades y reglas de gobierno corporativo de la cooperativa para nuevos consejeros	Número de cooperativas	%
Si	8	61,54
No	4	30,77
NC	1	7,69
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Un encuestado especifica que “*existen oportunidades pero que no hay tiempo para esta formación. En 2009 una socia de trabajo asistió a un curso*”.

A la pregunta si hay programas de actualización de conocimientos para los miembros del Consejo Rector, el 53,85 por 100 de las respuestas fue afirmativas y el 46,15 por 100 negativas.

**Tabla 14: Existencia de programa de actualización de conocimientos para los miembros del Consejo Rector:**

Existencia de programa de actualización de conocimientos para los miembros del consejo	Número de cooperativas	%
Si	7	53,85
No	6	46,15
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

#### *Capacitación de los socios para ser miembros de los consejos rectores*

La pregunta 74 pregunta hace referencia a la existencia de una política de formación de consejeros entre los socios, yacimiento de los futuros miembros del Consejo Rector. El 84,11 por 100 de los encuestados (11 respuestas) niegan la existencia de una política de formación de consejeros entre los socios financiada a partir de los recursos procedentes del fondo de educación y promoción de la cooperativa.

Las razones que se facilitan para la no existencia de una política de formación dirigida a formar a potenciales miembros del Consejo Rector son las que se detallan a continuación:

- Se hacen cursillos adecuados en el Área de Participación.
- Los miembros del Consejo Rector son cooperativistas que desinteresadamente quieren aportar su esfuerzo a la cooperativa y estos consejeros son en todo momento informados, asesorados e incluso formados por los técnicos de la cooperativa.

- Nunca se ha presentado en ninguna reunión ni se ha tomado como objetivo prioritario. Puede que sea debido a nuestro tamaño no tenemos los fondos necesarios para llevarlo a cabo.
- Tan solo existen limitaciones legales para poder ser miembro del Consejo Rector.
- No son las ganas, es la ausencia de tiempo de dedicación.

El 84, 61 por ciento de los encuestados indican que no se han planteado la coordinación con otras cooperativas de consumo y bajo el liderazgo de Hispacoop organizar esta formación para preparar a los socios a ser miembros del Consejo. Se desea remarcar que la respuesta a la posibilidad que Hispacoop coordine formación básica y general fue recibida positivamente. Una de las personas entrevistadas sugirió que consideraría positivo que Hispacoop presentara una acción formativa de acceso a cualquier miembro socio de la cooperativa independientemente del territorio y atractiva tanto desde el enfoque académico de contenidos como desde la vertiente de costes. Aceptaban estudiar su participación en la financiación de la iniciativa formativa liderada por Hispacoop.

## FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO RECTOR

Después de preguntar por las funciones del Consejo Rector, el intervalo de preguntas comprendido entre la 34 y la 43 intenta conocer el funcionamiento del Consejo Rector.

### *Tamaño del Consejo Rector*

Este nuevo apartado se inicia preguntando si se considera que el tamaño del Consejo Rector es adecuado para poder cumplir con sus responsabilidades.

**Tabla 15: Tamaño adecuado del Consejo Rector para cumplir con sus responsabilidades:**

Tamaño del Consejo Rector adecuado para cumplir sus responsabilidades	Número de cooperativas	%
Si	12	92,31
No	1	7,69
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

De los trece encuestados, el 92,31 por 100 consideran que el Consejo Rector tiene el tamaño adecuado para cumplir sus responsabilidades de forma eficiente. Solo uno de los encuestados opina que no es suficiente.

*Política de fomento de consejeras en el Consejo Rector de la cooperativa*

La pregunta 35 solicita que se señale si el Consejo Rector ha tomado alguna iniciativa para potenciar el número de consejeras.

**Tabla 16: Iniciativas para potenciar el número de consejeras:**

Iniciativas para potenciar el número de consejeras	Número de cooperativas	%
Si	6	46,15
No	7	53,85
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

De los trece encuestados, el 46,15 por ciento afirman haber tomado iniciativas para potenciar el número de consejeras.

Las razones que se exponen para potenciar el número de consejeras son las que, a continuación, se mencionan:

- La aplicación de un Plan de Igualdad.
- Por equidad o paridad.

De los encuestados que contestan que el Consejo Rector no ha tomado decisiones en esta materia, argumentan las siguientes razones:

- Todos los miembros del Consejo Rector son consejeras.
- La representación de consejeras en el Consejo Rector es suficiente en la actualidad.
- No es necesario adoptar iniciativas específicas ya que su representación es suficiente, de hecho superan en número a los consejeros.
- No hay mujeres que voluntariamente se ofrezcan para estos cargos y cuando las ha habido han renunciado a acudir a las reuniones.

*Publicación en la página web de la cooperativa del perfil de cada uno de los miembros del Consejo Rector*

En línea con el criterio de transparencia y comunicación con la comunidad, también se pregunta si la página web de la cooperativa publica información sobre el perfil profesional de cada miembro, su categoría, el grupo de interés que representa y las fechas de nombramiento y reelección.



Tabla 17: Publicación en la página web información sobre el perfil de cada consejero:

Publicación en la página web de la cooperativa información sobre el perfil profesional de cada consejero y las fechas de nombramiento y reelección	Número de cooperativas	%
Si	1	7,69
No	12	92,31
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Sólo hubo una respuesta afirmativa. De todas formas señalar que aquellas cooperativas que realizan su Memoria de triple cuenta de resultados informan del nombre de los miembros del Consejo Rector, del nombre de los miembros del equipo de dirección e incluso en el caso de la memoria para 2009 de Abacus la relación de los delegados de consumo. Como se volverá a constatar en el siguiente capítulo la memoria está colgada de la web de la cooperativa. Quizás la dificultad en alguno de los casos es que esta en formato pdf y se debe abrir el documento y consultar la información que se desea saber. En resumen, las webs de las cooperativas muestran una tendencia gradual positiva a facilitar información corporativa.

#### *Limitación tiempo de duración para ser miembro del Consejo Rector*

También se pregunta si existe alguna limitación al tiempo de duración del mandato de los consejeros.

Tabla 18: Limitación al tiempo de duración del mandato de los consejeros:

Limitación al tiempo de duración del mandato de los consejeros	Número de cooperativas	%
Si	11	84,62
No	2	15,38
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

El 84,62 por 100 de las personas encuestadas señalan que en su cooperativa existe limitación al tiempo de duración del mandato de los consejeros.

En una respuesta se obtiene el siguiente comentario:

*“El mandato es de 4 años según establecen los estatutos sociales. No obstante, no existe limitación en cuanto al número de mandatos”.*

Todos los encuestados responden que se respeta íntegramente el tiempo de mandato de los consejeros. Once de los encuestados afirman a la pregunta acerca de

la existencia de reglas internas para informar o dimitir en los casos que pueda perjudicar la reputación de la cooperativa. Solo dos de los encuestados responden que no existen.

## ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO RECTOR

Todos los encuestados responden que el Consejo Rector aprueba el Plan Estratégico de la Cooperativa y que supervisa y controla que la Dirección General cumpla los objetivos fijados y las actuaciones del equipo directivo. Doce de los trece encuestados también señalan que el Consejo Rector tiene reservada la adopción de determinadas competencias que pueden ser delegadas.

Para poder realizar dichas funciones se pregunta si se recibe la información sobre la sesión del Consejo con antelación suficiente para su análisis.

**Tabla 19: Recepción de información sobre la sesión del Consejo con antelación suficiente:**

Recepción de información sobre la sesión del Consejo con antelación suficiente para su análisis	Número de cooperativas	%
Si	9	69,23
No	4	30,77
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

De un total de trece respuestas, el 69,23 por 100 señala que reciben la información con antelación suficiente. Un 30,77 por 100 reconoce que no recibe la información con antelación suficiente.

Doce de las personas que han colaborado en este trabajo empírico de un total de 13 personas afirman que cuando es necesario, piden información adicional o complementaria sobre la sesión del Consejo.

Las preguntas 49 y 50 solicitaban que las personas que han colaborado en cumplir la encuesta respondieran de forma afirmativa o negativa si reciben información suficiente sobre los ítems que se recogen en la tabla siguiente:

Tabla 20: Disponibilidad de información para la toma de decisiones en el Consejo

Rector:

	Si	%	No	%
Las decisiones que se ha reservado en pleno el Consejo	9	69,23	4	30,77
Planes estratégicos sobre la organización	11	84,62	2	15,38
Planes estratégicos sobre objetivos de la cooperativa	12	92,31	1	7,69
Planes estratégicos sobre el presupuesto anual	10	76,92	3	23,08
Política de inversiones y financiación	11	84,62	2	15,38
Política de gobierno corporativa	11	84,62	2	15,38
Política de responsabilidad social corporativa	12	92,31	1	7,69
Política de retribución y evaluación de altos directivos	7	53,85	6	46,15
Política de control de riesgos	8	61,54	5	38,46
Seguimiento de los sistemas de información y control internos	8	61,54	5	38,46
Nombramiento y cese de altos directivos y su retribución	8	61,54	5	38,46
Inversiones u operaciones estratégicas	12	92,31	1	7,69

Una de las personas encuestadas señala que en su cooperativa el Consejo Rector no trata el tema de las retribuciones y evaluaciones de los directivos. Considera que es una función innegable que habitualmente se realiza en una comisión específica que dicha cooperativa no tiene.

Doce de los trece encuestados responden que las sesiones del Consejo se desarrollan con la frecuencia adecuada para el funcionamiento eficaz de la cooperativa y todos afirman que se respeta el calendario de sesiones. Once responden que se prevén normas internas para la posibilidad de solicitar asesoramiento interno o externo sobre asuntos de competencia del Consejo y el 38,46 por ciento (5 encuestados) ha solicitado asesoramiento sobre asuntos de competencia del consejo en alguna ocasión.

El 30,77 por ciento de los encuestados (4 encuestados) se ha opuesto a alguna propuesta presentada al Consejo por considerarla contraria al interés de la cooperativa. (Respuestas de las pregunta nº 51, 52, 53, 54, y 55).

Una cooperativa específica: *“Puntualmente, el Consejo Rector ha requerido asesoramiento externo sobre cuestiones de gran calado. Cuando el asesoramiento es interno, se dirigen directamente a quien estiman oportuno, a través del Dirección General o del Letrado Asesor.*

*Cuando una propuesta no reúne el consenso suficiente voluntariamente no se somete a votación, sino que se devuelve a la Dirección General para su estudio y que contemple todos los intereses del Consejo Rector. Cuando se reevalúa, se presenta la propuesta de nuevo y solo entonces se somete a votación”.*

Las preguntas 56 y 57 del cuestionario abordan las inasistencias de los consejeros al Consejo Rector.

**Tabla 21: Inasistencia de los consejeros al Consejo Rector:**

	Si	%	No	%
Limitación de las inasistencias de los consejeros al Consejo a casos indispensables	6	46,15	7	53,85
Se informa sobre las inasistencias al Consejo	9	69,23	4	30,77

El 46,15 por ciento de los encuestados (6 encuestados) indican que en el caso de delegación en otro consejero se le dan instrucciones expresas sobre el sentido del voto, en cambio el 53,85 contestan que no se le da instrucciones. El 69,23 de las respuestas señalan que se informa de la inasistencia al Consejo Rector. Pregunta 57 y pregunta 58.

Todos los encuestados afirman que el Consejo Rector da igual trato a todos los socios sin discriminación, en las cuestiones que le plantean los socios, y que el Consejo Rector vela para que la Cooperativa en sus actuaciones respete la legalidad vigente, los compromisos y obligaciones adquiridas así como las buenas prácticas mercantiles.

Otro tema que se consideró importante preguntar fue por la existencia de diferentes comisiones dentro del Consejo Rector. La tabla nº 22 recoge la información facilitada por las personas que han participado en este trabajo empírico.

**Tabla 22: Existencia de comisiones:**

	Si	%	No	%
Comisión de nombramiento	3	23,08	10	76,92
Comisión de retribuciones	3	23,08	10	76,92
Comisión de auditoría	6	46,15	7	53,85
Comisión de RSC	5	38,46	8	61,54

Seis respuestas (46,15%) señalaron afirmativamente que la cooperativa dispone de comisión de Auditoría. Cinco respuestas que se dispone de comisión de Responsabilidad Social (38,46%) y tres respuestas señalaron la existencia de comisión de nombramiento y comisión de retribuciones. Una respuesta informa que: “Salvo auditoría, que en nues-

*tro caso la elige la Asamblea General, el resto deberían ser comisiones delegadas del Consejo, no formadas por la dirección”.*

El 38,46 por ciento de los encuestados (5 encuestados) indican que se entregan copias de las actas de las Comisiones a todos los miembros del Consejo Rector.

### EL PRESIDENTE DEL CONSEJO RECTOR

La tarea del Presidente que no es Presidente Ejecutivo y que por lo mencionado anteriormente es un cargo voluntario aunque pueda recibir alguna remuneración en concepto de dieta se caracteriza por:

1. ser intensivo en tiempo: mucha tarea de representación institucional y de relaciones con la comunidad.
2. tener que disponer de conocimientos profesionales que faciliten el intercambio de información con el equipo directivo de la cooperativa.
3. disponer de la máxima confianza de todos los miembros del Consejo Rector

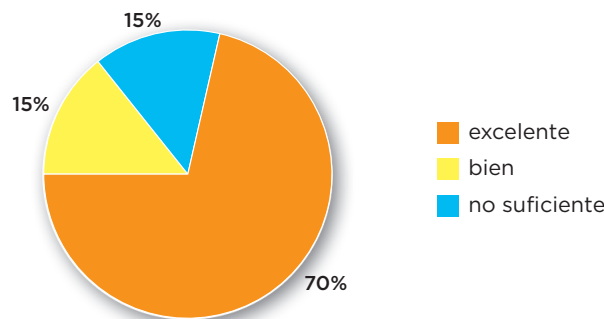
El bloque de preguntas correspondientes al intervalo 64-73 están relacionadas con las funciones y actuaciones del Presidente del Consejo Rector.

Los principales resultados obtenidos son los siguientes:

- El 76,92 por ciento de los encuestados (10 encuestados) señalan que el Presidente convoca el Consejo Rector una vez al mes. El 23,08 % informa que el Presidente convoca el Consejo Rector cada quince días.
- Todos los encuestados afirman que el Presidente del Consejo Rector convoca una sesión extraordinaria siempre que lo considera necesario.
- El 79,92 por ciento (10 encuestados) afirma que se envía la documentación de cada sesión a los consejeros con la suficiente antelación para su análisis y estudio.
- Todos los encuestados afirman que el Presidente promueve el debate y la participación activa de cada consejero en el seno del Consejo.
- El 92,30 por ciento (12 encuestados) afirman la existencia del voto dirimente del Presidente.
- Todos los encuestados afirman que el Presidente vela para que se eviten posibles situaciones de conflicto de interés por parte de algún o algunos consejeros.

- Todos afirman que el Presidente ha velado por el cumplimiento de los acuerdos adoptados por el Consejo Rector.
- Todos los encuestados confirman la existencia de normas internas para la sustitución del Presidente en caso de ausencia de éste.
- El 70 por 100 señala que el Presidente del Consejo Rector ejerce directa y eficazmente sus atribuciones como responsable de la alta dirección de la cooperativa.
- El 84,61 de los encuestados niega que el Presidente adopte con frecuencia decisiones por razones de urgencia al margen del Consejo Rector.

**Gráfico 1: Grado en que el Presidente ejerce directa y eficazmente sus atribuciones como responsable de la alta dirección de la cooperativa:**



El 70 por 100 de los encuestados señalan que el trabajo de la persona que desempeña el cargo de Presidente en la cooperativa es excelente. Un 15 por 100 da la calificación de bien y un 15 por 100 la calificación de no suficiente. Sólo un 15 por 100 de los encuestados suspenden la actuación del Presidente de la cooperativa.

La persona que desempeña la tarea de Presidente recae tradicionalmente en la figura del socio de consumo, por consiguiente, en teoría, no necesariamente tiene dedicación exclusiva para el desempeño de sus funciones. De este comentario se deduce que la elección de la persona de Presidente está muy limitada a un número reducidísimo de posibles candidatos que no necesariamente siempre coincide con el perfil profesional que necesita en aquel momento la cooperativa. El riesgo es un mayor poder del equipo directivo.



## LA INFORMACIÓN CORPORATIVA EN LAS PÁGINAS WEBS DE LAS COOPERATIVAS DE CONSUMO

Internet se ha convertido en un gran vehículo de transmisión de información. Más en concreto y en el curso de los últimos treinta años, al menos en España, las organizaciones han ido construyendo sus páginas webs como instrumento de información hacia sus grupos de interés. Una página web acostumbra a ser un conjunto de ventanas que informan sobre temas en particular o propósitos específicos. En el caso de una empresa orientada al mercado, como son todas las cooperativas de consumo, la página web es preferentemente un espacio virtual que permite mostrar la variada oferta de productos y servicios y animar al posible consumidor a adquirirlos.

En un primer momento de la historia de las páginas webs, el equipo directivo de una organización la percibe como un nuevo utensilio de mercadeo de sus productos, un nuevo escaparate donde mostrar el conjunto de bienes y servicios que la empresa proporciona. Sin embargo, con el paso del tiempo todos los utensilios evolucionan y se hacen más complejos.

En el presente algunas empresas, además de comunicar en sus páginas webs la excelencia de sus bienes y servicios, también la utilizan como espacio virtual donde comunicarse y dialogar con sus diferentes grupos de interés. Para esta comunicación con sus grupos de interés, las empresas facilitan información relacionada con el gobierno de la organización, - cómo se toman las decisiones políticas-, y con la estrategia de producción, -cómo producen y elaboran estos bienes y servicios-. Publican su código ético, sus resultados económicos, informan de su política de gestión de recursos humanos y del impacto sobre el medio ambiente de sus actividades empresariales; en definitiva, cuelgan en la página web información corporativa.

La información corporativa disponible en una página web de una empresa permite a cualquier persona empezar a conocer quién es la empresa, no qué hace o qué vende sino cómo lo hace. En el caso de la fórmula jurídica cooperativa tan desconocida para la inmensa mayoría de los ciudadanos de nuestro país, se considera que la página web de cualquier cooperativa es un potente instrumento para comunicar su modelo de gobierno democrático, sus orígenes sociales, las figuras del socio de consumo y del socio de trabajo, la no existencia de la figura tradicional del accionista y cómo se realiza la distribución de beneficios, en el supuesto que se dé, entre los socios de consumo y los socios de trabajo.





## OBJETIVO

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis de la información corporativa. No se va a realizar un análisis del grado de desempeño de la página web porque no es el objetivo. El deseo es tomar conciencia que la página web es un instrumento potentísimo de comunicación corporativa con los diferentes grupos de interés de una organización.

## SITIOS WEBS VISITADOS

Las páginas webs de las empresas cooperativas de consumo visitadas coinciden con las empresas cooperativas que han aceptado participar en el trabajo empírico que es el núcleo de este informe.

La relación de las páginas webs visitadas es la siguiente:

Eroski	
Consum	
Abacus	
SCIAS, Hospital de Barcelona	
San Francisco de Asís	
Eléctrica de Callosa	
Eléctrica del Pozo	
Apindep Ronçana Consumo	



El Brot



Coborja



### Contenido información corporativa

A continuación se realiza un comentario sobre la información corporativa detectada en cada una de las páginas webs citadas previamente. El anexo nº 2 facilita un análisis más general de cada uno de los sitios webs señalados.

#### Eroski: [www.eroski.es](http://www.eroski.es)

En la página: <http://www.eroski.es/es/conoce-eroski/memoria-eroski-2009> se encuentra la memoria de sostenibilidad para el año 2009 de Eroski en dos formatos:

- Formato pdf y
- Formato digital que permite consultar directamente el apartado deseado sin tener que abrir el pdf e ir pasando páginas hasta llegar a la información que se desea consultar.

La memoria o informe de sostenibilidad esta estructurada en cuatro bloques principales.

Empieza comunicando las actuaciones y buenas prácticas que han realizado dirigidas a los clientes, su principal grupo de interés.

A continuación informan del modelo de gobierno democrático de la organización, las juntas que se han celebrado, las decisiones que se han tomado, los criterios de actuación en política interna, el funcionamiento del Consejo Rector y de los órganos de gobierno de la cooperativa en la que se incluye el listado de los nombres de los miembros del Consejo Rector y de dirección.

El tercer gran bloque explica cómo gestionan, poniendo énfasis en sus relaciones con los trabajadores, -su principal segundo grupo de interés-, con el medio ambiente y un énfasis especial a sus relaciones con los proveedores locales del territorio donde operan sus diferentes locales de distribución. En su gestión de recursos humanos informan que están certificados con la SA8000. También en este tercer bloque comunican su acción social con la comunidad.

El último gran bloque de la Memoria contiene información económica.

Eroski dispone de una Fundación que se responsabiliza de gestionar sus relaciones con la comunidad y garantizar la comunicación con sus diferentes grupos de interés más sociales. La página web proporciona información sobre la mencionada fundación.

La página web dispone también de una sala de prensa virtual que contiene noticias que ayudan a la cooperativa de consumo a comunicarse de forma sencilla y rápida con sus grupos de interés.

La página web de Eroski es un instrumento de comunicación unidireccional potente.

### **Consum Cooperativa: [www.consum.es](http://www.consum.es)**

La información corporativa de Consum se encuentra en tres apartados principalmente que se denominan:

- La Cooperativa.
- Clientes y Socios Clientes y
- Socios Trabajadores.

Si se clica, por ejemplo, en el apartado La Cooperativa se puede encontrar información sobre:

- La historia de la cooperativa.
- La visión y la misión.
- Organigrama: se cita el nombre de sus máximos directivos.
- Política de calidad.
- Política medioambiental.
- Evolución de las cifras de inversión, trabajadores, beneficios y clientes del 2004 al 2009.

Consum Cooperativa publica en la web su cuarta memoria de sostenibilidad. En julio del 2010 estaba disponible el informe del año con evolución de las cifras para el periodo 2005-2009, en formato pdf.

La Memoria de Sostenibilidad para el año 2009 de Consum Cooperativa está disponible en formato multimedia de una manera amable y sencilla de consultar. El documento se divide en seis bloques. En el primer bloque se informa de los órganos de representación y de gestión que forman la cooperativa, su estructura organizativa, la misión y visión, la política de sostenibilidad, los grupos de interés que forman la cooperativa y el desarrollo estratégico llevado a cabo.

En el segundo bloque se exponen las cifras económicas, las medidas en cuanto a calidad y seguridad alimentaria y la campaña de marketing responsable e innovación de la cooperativa.

El tercer bloque trata de la política de gestión ambiental en cuanto a residuos, emisiones y vertidos. También nos informa de la tarea de formación y sensibilización ambiental que realiza la cooperativa.

El cuarto bloque se divide en tres subapartados. El primer subapartado trata el área de recursos humanos de la cooperativa. Se explica las medidas llevadas a cabo en temas de igualdad de oportunidades, la formación y la seguridad y salud laboral de los trabajadores. El segundo subapartado nos informa de los socios consumidores y los clientes en cuanto a la satisfacción y la información que ofrece la cooperativa. Por último se exponen los proyectos sociales en los que trabaja la cooperativa.

El quinto apartado muestra una relación de las tiendas y franquicias de la cooperativa en España con la dirección y la ciudad donde se ubican.

Por último se exponen los indicadores de sostenibilidad de la memoria.

**Abacus:** [www.abacus.coop](http://www.abacus.coop)

El apartado Proyecto Cooperativo facilita información corporativa.

Utilizan dos mecanismos de expresión:

- Formato pdf: Memoria del 2009 muy buen documento que facilita información sobre los órganos de gobierno, el nombre de las personas que participan en los órganos de gobierno y en los equipos de dirección, cómo se toman las decisiones además de informar de los resultados de la gestión en términos de evolución de los recursos económicos para el periodo 2003-2009, evolución de los socios de trabajo y trabajadores, política de gestión medio ambiental, actividades desarrolladas durante el año 2009 en sus relaciones con los diferentes grupos de interés y en sus alianzas estratégicas con otras organizaciones empresariales.
- Formato multimedia:
  - Fechas de las asambleas preparatorias por territorios.
  - La figura del socio de consumo.
  - La figura del socio de trabajo.
  - Algunas cifras del ejercicio económico del año 2009.



- Una declaración medio ambiental.
- Breve resumen de los orígenes y evolución de la cooperativa.
- Sus actividades de acción social y solidaria.

### **SCIAS-Hospital de Barcelona: [www.scias.com](http://www.scias.com)**

En la página web de Hospital de Barcelona hay tres apartados que facilitan información relacionada con el gobierno de la organización. Estos tres apartados son los siguientes:

1. Una ventana que denominan Sociedad donde se facilita información sobre
  - a. El objetivo social.
  - b. Socios copropietarios.
  - c. Los estatutos sociales.
2. Una segunda ventana que denominan Área de Participación donde se comunica las fechas de celebración de las asambleas territoriales y
3. Un apartado que denominan Información corporativa que se informa de:
  - a. La misión y el objetivo.
  - b. La organización.
  - c. El código ético.
  - d. La política de calidad.

### **San Francisco de Asis- Enercoop: [www.enercoop.es](http://www.enercoop.es)**

En la página web de la Cooperativa Eléctrica San Francisco de Asís en el apartado Información Corporativa se dispone de información sobre la historia y la misión y valores de la organización. En forma de subtítulo también se enuncian las Memorias Anuales. Cuando se clica en Memorias Anuales se abre una ventana que el 10 de junio, último día de consulta de esta web, estaba vacía.

### **Eléctrica de Callosa, [www.electricadecallosa.es](http://www.electricadecallosa.es)**

En el apartado “La Cooperativa” se facilita información sobre la historia y evolución, miembros del Consejo Rector y empleados de la eléctrica.

En la ventana actualidad se encuentra la convocatoria de Asamblea de 2010.

No se ha encontrado memoria de sostenibilidad o de triple cuenta de resultados.

### **Eléctrica del Pozo: [www.electricadelpozo.es](http://www.electricadelpozo.es)**

La página web dispone de un apartado denominado “Historia” donde explica el nacimiento y evolución de la cooperativa. También en el apartado de Socios se disponen de dos power points que corresponden a los documentos de base que sirvieron para la celebración de las asambleas de 2009 y 2010. Son documentos que de forma detallada explican qué actividades ha realizado la cooperativa en el transcurso de cada uno de los dos ejercicios económicos, sus cuentas, sus propuestas para el ejercicio económico siguiente y la remodelación de los miembros del Consejo Rector.

### **Apindep Ronçana Cooperativa: [www.apindep.santaetulalironcana.cat](http://www.apindep.santaetulalironcana.cat)**

La información de la cooperativa la encontramos integrada en la página web de la asociación, por lo que no encontramos una información exhaustiva de su labor. La página consta de siete apartados. El primer apartado “qui som?” se nos hace una presentación de la asociación, su historia, su razón social (inserción sociolaboral de personas con discapacidad), objetivos, ubicación y la posibilidad de hacerse socio de la asociación con el pago de una cuota anual. En el apartado “servicios” nos informan de las labores que realizan el centro como asociación y las actividades como cooperativa (transporte adaptado y formación laboral). El apartado siguiente nos informa de la línea de negocio creada por la asociación para formar a las personas con discapacidad en el trabajo real para su posterior inserción en las empresas ordinarias. También tienen un apartado donde se informa de las actividades de ocio que se programan desde la asociación, abiertas a todas las personas. En la sección “documentos” solo encontramos el programa de actos de ocio para cada semestre. Finalmente encontramos un apartado en el que se informa a las empresas de la labor de la cooperativa y sus fines. Apindep ofrece de manera desinteresada a las empresas que quieran contactar con alguno de sus usuarios la selección de personal, formación específica, el soporte necesario en el lugar de trabajo, acompañamiento y seguimiento del trabajador. Apindep ofrece a la empresa diferentes tipos de contratos y la posibilidad de publicar un anuncio por parte de las empresas.

No encontramos información en cuanto al movimiento cooperativo, los grupos de interés que forman la cooperativa, organización interna (consejo o trabajadores) o funcionamiento de ésta. Tampoco hay memoria de triple cuenta de resultados.

### **Cooperativa El Brot: [www.elbrot.cat](http://www.elbrot.cat)**

Sólo dispone un enlace con el mapa de la ubicación de la cooperativa.



## Cooperativa Andaluza Panificadora de Consumo San Francisco de Borja (Coborja)

No se ha sabido encontrar página web.

## BALANCE

Una página web es un espacio virtual documental organizado que en el caso de las cooperativas de consumo está preferentemente dedicado a facilitar información sobre la vertiente comercial de la organización; aunque también se encuentra información relacionada con el gobierno, su misión y su visión y el perfil de socios que constituyen la organización.

Cualquier organización se comunica y establece diálogo con sus grupos de interés. Varias son las formas de comunicarse y de dialogar. Las organizaciones deciden voluntariamente qué canales utilizan para su comunicación.

En el curso de los últimos treinta años en España progresivamente se han ido implementando lo que se denominan las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC). Estas tecnologías han ido tomando importancia creciente y algunas organizaciones han optado por utilizarlas con mayor intensidad que otras en su comunicación con sus grupos de interés como instrumento que puede facilitar la participación.

Del conjunto de las diez cooperativas que han colaborado en la realización de este informe ocho disponen de página web que la utilizan para informar de su oferta comercial y de su modelo de gobierno.

Las cooperativas de mayor tamaño empresarial, como son Eroski, Consum y Abacus son las que han construido una página web con más base documental además de disponer de una memoria de triple cuenta de resultados en los formatos pdf y multimedia. Es una opción que cada día va teniendo más seguidores en el mundo de las organizaciones.

Construir una página web, elaborar una memoria de triple cuenta de resultados y utilizar las TIC's como herramientas de diálogo y de participación de los socios de una cooperativa es voluntario. La cooperativa decide. En el supuesto de una pequeña organización con un ámbito de influencia muy basado en un territorio concreto, las relaciones eficientes con los vecinos y con los diferentes grupos de interés se realizan de manera informal, natural y cotidiana. Cuando se está haciendo referencia a coope-

rativas que han registrado unos fuertes crecimientos empresariales en el curso de los últimos veinte años la propia estrategia empresarial y el modelo de gobierno multis-takeholder pueden estar exigiendo utilizar las TIC's como instrumento estratégico para la comunicación y el dialogo con sus grupos de interés.

Cuando vienen periodos de crisis, toda empresa reduce las inversiones y reduce gastos a los imprescindibles. Por lo tanto en tiempo de crisis ¿qué puede pasar con la construcción de una buena página web y la elaboración de las memorias de triple cuenta de resultados?

La construcción de una buena página web y de una buena memoria de sostenibilidad son tareas muy arduas, sobretodo, en el caso de la memoria cuando es la primera vez; exige elevados recursos económicos y sobretodo humanos para la organización. Ahora bien, para las organizaciones donde domina el modelo democrático como es el caso de las cooperativas de consumo o el modelo multistakeholder de gobierno en el caso de las cooperativas integrales, las páginas webs y las memorias de sostenibilidad son parte integral y clave de su gestión.

De las entrevistas realizadas a los dos presidentes de cooperativas multistakeholders, ambos coincidieron en transmitir la percepción que las cooperativas de consumo no están utilizando eficientemente todo el potencial que ofrecen las diferentes herramientas virtuales disponibles. Ambos presidentes son conscientes que deben entrar a explorar un terreno no familiar, con riesgos elevados de comunicación pero estratégico para el fomento y la gestión de la participación de la persona socia en la cooperativa.







## CONCLUSIONES

Este informe contiene un primer estudio de la participación de los socios y el gobierno en los órganos sociales de diez cooperativas de consumo federadas a Hispacoop. Se ha realizado a partir del análisis de las respuestas facilitadas en el trabajo empírico y de la visita a las páginas webs de estas organizaciones.

La principal conclusión que se obtiene es que en el funcionamiento de gobierno de los órganos sociales de las cooperativas de consumo domina los criterios del modelo democrático y de la Teoría de los grupos de interés o modelo multistakeholder, entendido éste último como una extensión del modelo democrático.

Cada una de las cooperativas que han participado en este informe tiene su propia personalidad, su propia cultura empresarial. Su origen histórico, el perfil de sus socios, el tamaño empresarial, la actividad económica principal que ejecuta, el territorio donde actúa, son variables que configuran el carácter de cada una de las organizaciones. Por consiguiente, aún dominando trazos comunes, su combinación y su exteriorización varía entre las 10 cooperativas que integran este estudio. Significa que aún siendo un número reducido de empresas cooperativas, no han configurado una muestra homogénea que permita plantear propuestas estandarizadas para su conjunto. Coborja en Huelva y el Brot en Reus son organizaciones que podrían considerarse similares. Pero que por su tamaño y por su actuación muy próxima al territorio difícilmente pueden identificarse con aquellas otras cooperativas de consumo que optaron por el crecimiento como uno de sus principales ejes de sostenibilidad empresarial.

## LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS

La cooperativa incentiva la participación del socio pero en última instancia es el socio quien decide si participa en los órganos sociales de la cooperativa. Participar es voluntario. Ahora bien, el análisis de la teoría económica supone que el socio que participa es porque espera poder alcanzar algún objetivo. En definitiva, el socio deposita unas expectativas en la cooperativa.

El análisis del trabajo empírico plantea que esta participación es abierta y en función de la legislación vigente; cualquier socio puede participar. En el caso de la figura del delegado de consumo y del delegado de trabajo deben expresar su deseo de querer formar parte de la Asamblea. Pero como trabajo previo, la cooperativa debe incentivar para que este socio desee participar. De aquí la ingente tarea de comunicación y



diálogo que la cooperativa debe realizar con sus socios si desea que éstos además de cliente también quieran ser sujeto activo en la sostenibilidad de la organización.

El trabajo empírico sí que reflejó que simultáneamente a los procesos legales, hay un trabajo previo de acumulación de confianza entre el socio que opta por participar de forma activa y la cooperativa. Detrás de cualquier decisión de participación activa, ha habido un periodo de tiempo donde las dos partes han labrado y acumulado capital de confianza, donde el diálogo desempeña una función importante.

En el supuesto que un socio se alce como delegado y pueda ser miembro con voz y voto en la Asamblea, la pregunta que se plantea es ¿cuál es su legitimidad respecto al conjunto de socios que representa?. En el momento de tomar decisiones en Asamblea ¿actúa por cuenta propia o tiene en cuenta las expectativas de los otros socios de la cooperativa que no participan en la Asamblea?. La encuesta no recogía preguntas que intentaran captar esta información.

## **PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN EL CONSEJO RECTOR**

Desde el análisis teórico se desea señalar que éste sirve para orientar la interpretación de los hechos. Ahora bien, en todo modelo domina un enfoque unidimensional que enfatiza un aspecto concreto. Pero la experiencia señala que en la realidad empresarial conviven simultáneamente diferentes teorías; significa que aun aceptando el dominio de la teoría democrática en el gobierno de los órganos sociales de la cooperativa, también se intuyen la presencia de otras perspectivas teóricas. La realidad que deben hacer frente los miembros de los consejos rectores de las medianas y grandes cooperativas de consumo son muy diversas, complejas y cambiantes. Una pregunta que ya se ha formulado en el capítulo tercero de este informe es ¿quién manda, en realidad en la cooperativa de consumo? Las respuestas formales del trabajo empírico muestran dominio de la perspectiva democrática y de la teoría de los grupos de interés.

Los socios miembros de los órganos sociales son los que marcan la ley y voluntariamente son elegidos como delegados de los socios consumidores y de los socios de trabajo, como portavoces de los diferentes grupos de interés que constituyen el mapa de stakeholders de la cooperativa de consumo. Ahora bien, la siguiente pregunta es:

¿cómo los miembros de una cooperativa de consumo, modelo de gobierno democrático, puede controlar al equipo directivo y a la vez ser expertos que aconsejen y den soporte a este equipo directivo? ¿cómo los socios de una cooperativa gobernada democráticamente garantizan que entre sus miembros en los órganos sociales haya personas con conocimiento y experiencia para hacer funcionar por ejemplo, el Consejo Rector? Esta paradoja plantea un importante número de tensiones a niveles diferentes y no fáciles de resolver.

En el informe se proponen dos líneas de solución que deben ser compatibles: garantizar la existencia de buenos profesionales en los órganos sociales con experiencia previa en la conducción de una empresa y aumentar la formación y el soporte disponible para los actuales y para los potenciales miembros del consejo.

En relación a la primera línea de solución, uno de los presidentes entrevistados planteó su deseo de cuando terminara su mandato dejar como legado de su paso por la presidencia un equipo técnico profesionalizado que trabajara para dar soporte técnico y profesional al Consejo Rector: órganos cualificados de gestión que tuvieran como misión defender las expectativas de los socios de consumo frente a las exigencias más técnicas y de rentabilidad financiera a corto plazo que estuviera demandando la dirección ejecutiva de la cooperativa.

Otra opción complementaria que se ha recogido de forma amplia en el informe es la formación. La implementación formal y organizada de la formación no sólo para los miembros actuales de los órganos sociales de la cooperativa sino también para el conjunto de aquellos socios que potencialmente a medio plazo puedan ser miembros de los órganos sociales. Existen evidencias que sugieren que la estrategia de la formación se está implementando en el ámbito del movimiento cooperativo europeo. Cornforth (2004)<sup>1</sup> cita, por ejemplo, que las cooperativas de consumo noruegas proporcionan formación a los potenciales miembros del Consejo Rector y se han fijado el objetivo que el 1 por 100 de sus miembros estén entrenados y cualificados con el objetivo de garantizar la calidad de los candidatos potenciales a ser miembros del Consejo Rector de la cooperativa.

## LAS FUNCIONES DE LOS CONSEJOS

El trabajo empírico ha puesto de manifiesto que los miembros del Consejo Rector realizan tareas de control al equipo directivo, garantizan que la organización actúa por el interés de sus socios y que los recursos están bien administrados como también si-

<sup>1</sup> Cornforth, Ch. (2004), "The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective" en *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75, 1, pp. 11-32.

multáneamente añadir valor a la estrategia de la organización y a las decisiones del equipo de dirección. En definitiva, controlar al equipo directivo y colaborar con el equipo directivo.

De nuevo la teoría señala que este contraste de diferentes tareas que deben desempeñar los miembros del Consejo Rector requiere comportamientos diferentes. El papel de control es preferentemente reactivo y solicita prestar atención al detalle, monitoreando y escrutando el desempeño y la gestión pasada de la organización y exige un comportamiento de aversión al riesgo. La visión de colaborar con el equipo directivo añadiendo valor a la función de éste solicita un comportamiento de los miembros del Consejo Rector más activo y demanda que éstos tengan una visión más de futuro y deseen asumir riesgos empresariales.

Si los miembros del Consejo Rector de una cooperativa de consumo en verdad realizan las dos funciones, como recoge el trabajo empírico, los consejos rectores deben saber manejar y gestionar las tensiones que surjan resultado de saber cuándo deben prestar atención a cada una de las funciones mencionadas.

## **PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA EN LOS ÓRGANOS SOCIALES DE LAS COOPERATIVAS DE CONSUMO**

La tradición señala que los recursos tiempo y conocimiento que los socios aportan a la cooperativa sean una donación. En esta línea se ha expresado el trabajo empírico cuando se informaba que la persona socia de una cooperativa de consumo puede recibir una dieta que oscila entre 30 € y 60 € por participar en una reunión de Consejo Rector. Las tareas de Presidente en las dos entrevistas realizadas son a dedicación voluntaria. Esta tradición cumple con el modelo democrático y con la teoría multistakeholder y se enraíza en los orígenes del cooperativismo de consumo de mediados del siglo XIX.

Este proceder de nuevo plantea tensiones entre la constitución de un Consejo Rector formado por voluntarios profesionales. En este escenario, la muestra de personas socias que deseen participar en los órganos sociales de la cooperativa se limita extraordinariamente. El ejemplo más paradigmático es la figura de la persona que desempeña el cargo de Presidente de la cooperativa. En la realidad actual esta persona acostumbra a ser un socio/a de consumo. El trabajo empírico ha mostrado que además de las tareas internas, la figura de la persona Presidente debe desarrollar funciones institucionales y de representación. Son funciones muy intensivas en tiempo y a cualquier

hora del día. Significa que la persona socio de consumo que acepta de forma voluntaria realizar tareas de presidencia o dispone de un empleo muy flexible o recibe rentas ajenas a su actividad.

## PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN

Como ha mostrado el trabajo empírico la cooperativa de consumo se diferencia de los otros operadores que actúan en su misma industria por su modelo democrático o por el modelo multistakeholder entendido como una extensión del modelo de gobierno democrático.

Ahora bien, la cooperativa debe comunicar a sus clientes y socios de consumo que es una organización que se gobierna por un modelo democrático. En la actualidad puede afirmarse sin riesgo de error que sólo un grupo reducidísimo de socios de consumo saben que su cooperativa se gobierna de forma democrática. Si uno de los objetivos de los dirigentes del cooperativismo de consumo es conseguir que los clientes y la comunidad, en general, perciban la cooperativa como empresa diferente que merezca la pena destinar tiempo, colaborar, implicarse, y, en definitiva, garantizar su sostenibilidad económica y su permanencia en la industria, deben comunicar que su organización empresarial se gobierna por el modelo democrático.

Como ya se ha planteado en el capítulo cuarto de este informe, la cooperativa tiene varios canales de comunicación con sus socios y sus grupos de interés en general. No necesariamente debe utilizar todos los canales disponibles. Debe elegir; pero debe disponer de una verdadera política de comunicación si desea ser visible en su comunidad. La cooperativa El Brot en Reus o Coborja en Huelva muy probablemente son organizaciones que gozan de buena reputación en su comunidad de actuación. Los canales informales de comunicación son suficientes para comunicar a sus grupos de interés que ellos son diferentes y que vale la pena apostar por ellos.

En el supuesto de una mediana o gran cooperativa de consumo que en el curso de los últimos veinte años ha optado por la estrategia del crecimiento, los socios más antiguos conocen sus orígenes históricos y la cooperativa no necesita desplegar operativos sofisticados y caros para comunicarse con los socios históricos que denomina militantes. El reto no está solo en mantener la participación de aquellos socios que ya optaron por participar; se encuentra también en captar nuevos socios, nuevos clientes que se aproximen a la organización por la calidad de sus productos, por sus precios competitivos y porque se gobierna por el modelo democrático.



Para conocer cómo se comunican las cooperativas se ha optado por analizar un canal de comunicación: la página web de la cooperativa. Tres cooperativas elaboran memoria basada en la metodología de la triple cuenta de resultados. Cinco cooperativas informan de sus orígenes históricos y de la característica de ser empresa cooperativa. Las dos cooperativas con menor dimensión empresarial de la muestra no disponen de una página web entendida como un espacio con una base documental y multimedia donde la organización se comunica con sus diferentes grupos de interés.

La conclusión principal de las visitas a las páginas webs de las cooperativas que forman la muestra reafirmada por las entrevistas realizadas a dos presidentes es que las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información ofrecen la oportunidad a las cooperativas de poder comunicarse mejor y aumentar eficiencia en el diálogo con sus grupos de interés. La comunicación corporativa y el diálogo estructurado y organizado con sus grupos de interés deben ser considerados como parte integral y clave de la gestión de cualquier cooperativa de consumo.

## ENUNCIADO DE LA ENCUESTA

### I. Participación y Asamblea

1. Indique si la cooperativa dispone de su mapa de grupos de interés:  
Si  No
  
2. Del conjunto de grupos de interés, detalle los principales grupos de interés que forman parte de la Asamblea:
  - a) Socios de consumo  
Si  No
  - b) Socios de trabajo  
Si  No
  - c) Socios colaboradores  
Si  No
  - d) Enumere otros grupos de interés
  
3. Indique, en su caso, si existe representación proporcional entre los diferentes grupos de interés en la asamblea:  
Si  No  No aplicable
  
4. Detalle los criterios para identificar a los socios que van a ser miembros de la Asamblea
  
5. La ley prevé la existencia de asambleas preparatorias a la Asamblea General de delegados
  - a) Enumere la documentación que se entrega a los socios delegados
  - b) Indique si se entrega la documentación relativa a la misma con la suficiente antelación  
Si  No  No aplicable
  - c) Señale si existe la posibilidad de descargarse la documentación en la intranet de la cooperativa  
Si  No
  - d) Si la respuesta anterior es negativa, explique las razones
  - e) Indique si se habilita foros de discusión on line para que los socios puedan interconectarse, intercambiar opiniones y llegar a la asamblea habiendo reflexionado suficientemente para tomar decisiones de impacto importante para el desarrollo de la cooperativa:  
Si  No





- f) Señale si los socios pueden realizar propuestas de asuntos a tratar en la Asamblea mediante la intranet  
 Si  No
6. Indique si los socios disponen de medios internos para fiscalizar la conducta de los administradores  
 Si  No
7. Señale si existe la posibilidad de formular denuncias anónimas  
 Si  No
8. Indique si existe algún órgano responsable de canalizar las denuncias  
 Si  No
9. Señale si se asegura la suficiente confidencialidad de las denuncias  
 Si  No
10. Señale si las denuncias se pueden realizar a través de la intranet de la cooperativa  
 Si  No
11. Indique cómo se solucionan los conflictos de intereses entre los socios de trabajo, los socios de consumo y los administradores/interventores
- a) Señale si existe alguna previsión estatutaria o reglamentaria al respecto  
 Si  No
- b) En el supuesto de respuesta afirmativa, describa esta previsión estatutaria o reglamentaria

## II. Participación y Consejo Rector

Proceso de selección de los miembros del Consejo Rector

12. Enumere los criterios que utiliza su cooperativa para la selección de candidatos a formar parte del Consejo Rector
- a) En base a los criterios que marca la ley  
 Si  No
- b) En base a criterios de experiencia profesional en el ámbito de la gestión y administración  
 Si  No
- c) En base a criterios relacionales  
 - que faciliten la representación de diferentes grupos de interés  
 Si  No

- criterio de género

Si  No

- otros... Detalle

Si  No

d) Otros. Detalle

13. Indique si en su cooperativa existe alguna comisión específica encargada de elaborar el proceso de selección de los socios a ser miembros del Consejo Rector

Si  No

14. Si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explique los criterios principales que utiliza esta comisión para realizar este proceso de selección

15. Señale si en su cooperativa existe un órgano que canaliza las expectativas de los consumidores hacia la cooperativa por ejemplo un consejo de consumidores

Si  No

16. En el supuesto que la respuesta anterior haya sido afirmativa, detalle el proceso de selección de los socios de consumo para formar parte de este consejo de consumidores si la respuesta anterior es afirmativa, por favor explique los criterios principales que utiliza esta comisión para realizar este proceso de selección

17. En el supuesto que la cooperativa disponga de un consejo de consumidores, indique si este consejo de consumidores facilita la selección de los socios a ser miembros del Consejo Rector:

Si  No  No Procede

18. Señale si en su cooperativa existe un órgano que canaliza las expectativas de los socios de trabajo hacia la cooperativa por ejemplo un consejo social

Si  No  No Procede

19. En el supuesto que la respuesta anterior haya sido afirmativa, por favor, indique si este consejo social facilita la selección de los socios de trabajo a ser miembros del Consejo Rector:

Si  No  No Procede

### III. Figura del socio colaborador

20. Indique si en su cooperativa hay un consejero en el Consejo Rector en representación del socio colaborador

Si  No  No Procede

21. Si la respuesta es afirmativa, detalle el procedimiento objetivo de elección que siguen normalmente
22. Señale el número de miembros del Consejo Rector en representación de los socios colaboradores

#### IV. Retribuciones

23. Indique si en su cooperativa los miembros del Consejo Rector reciben una retribución en forma de remuneración o dietas por asistencia a la reunión del consejo:  
 Si  No
24. Si la respuesta es afirmativa, indique la cuantía

#### V. Funciones del Consejo Rector

25. Indique el grado medio de capacidad de los miembros del Consejo Rector para realizar tareas de dirección estratégica y de supervisión de la gestión  
 Alta  Media  Baja
26. Describa cómo los miembros del Consejo Rector realizan las acciones relacionadas con la dirección estratégica
27. Detalle cómo los miembros del Consejo Rector realizan las acciones relacionadas con la supervisión de la gestión
28. Piensa usted que es posible que los miembros del consejero rector puedan realizar estas dos tareas al mismo tiempo en una misma reunión  
 Si  No  No es fácil
29. Explique el proceso que sigue el Consejo Rector para elegir al gerente o director general de la cooperativa
30. En su cooperativa, conoce usted de alguna experiencia donde el Consejo Rector haya revocado al Director General  
 Si  No
31. Si la respuesta es afirmativa, podría explicar la experiencia: ¿cómo los miembros del Consejo Rector se informaron, detectaron o llegaron a la conclusión que se había de revocar al Director General?

32. Si en el Consejo Rector de su cooperativa, existen consejeros que representan a diferentes tipos de socios. Cuando surgen tensión entre los intereses de estos diferentes grupos de socios, indique cómo resuelven la tensión

33. Enumere aquellas otras actividades, más allá de las que fija la ley, que deberían realizar los miembros del Consejo Rector para incrementar la reputación de la cooperativa en su comunidad

## VI. Funcionamiento del Consejo Rector

34. Indique si el Consejo Rector tiene el tamaño adecuado para cumplir sus responsabilidades de forma eficiente

Si  No

35. Señale si se ha tomado alguna iniciativa para potenciar el número de consejeras

Si  No

36. Explique las razones de la respuesta anterior

Si  No

37. Indique si está previsto algún mecanismo que permita solicitar la convocatoria de la Asamblea o del Consejo, la inclusión de nuevos puntos en el orden del día, la coordinación con los consejeros externos y la dirección de la autoevaluación del Consejo Rector

Si  No

38. Indique si se publica en la página web de la Cooperativa información sobre el perfil profesional de cada consejero, su categoría, el sector al que en su caso representa, las fechas de nombramiento y reelección

Si  No

39. Señale si existe alguna limitación al tiempo de duración del mandato de los consejeros

Si  No

40. Indique si se respeta íntegramente el tiempo de mandato de los consejeros

Si  No

41. Indique si existen reglas internas para que los consejeros informen o dimitan en los casos que pueda perjudicarse la reputación de la Cooperativa

Si  No

**VII. Capacitación de los miembros del Consejo Rector**

42. Señale si existe algún programa de formación sobre las actividades y reglas de gobierno corporativo de la Cooperativa para nuevos consejeros

Si  No

43. Señale si existe algún programa de actualización de conocimientos para los miembros del Consejo

Si  No

**VIII. Organización del Consejo Rector**

44. Indique si el Consejo Rector aprueba el plan estratégico de la cooperativa

Si  No

45. Indique si el Consejo Rector supervisa y controla si la dirección de la Cooperativa cumple los objetivos fijados, y en general, las actuaciones del equipo directivo

Si  No

46. Señale si el Consejo Rector en pleno tiene reservada la adopción de determinadas competencias que no puedan ser delegadas

Si  No

47. Indique si Usted recibe información sobre la sesión del Consejo con antelación suficiente para su análisis

Si  No

48. Indique si cuando lo considera oportuno Usted solicita información adicional o complementaria

Si  No

49. En general, indique si recibe información suficiente: Sobre las decisiones que se ha reservado en pleno el Consejo

Si  No

50. Y en particular

a) Sobre Planes Estratégicos

Si  No

- sobre organización

Si  No

## ANEXO 1

- sobre objetivos de la Cooperativa

Si  No

- sobre Presupuesto Anual

Si  No

b) Sobre política de inversiones y financiación

Si  No

c) Sobre política de Gobierno Corporativo

Si  No

d) Sobre política de Responsabilidad Social Corporativa

Si  No

e) Sobre política de retribución y evaluación de altos directivos

Si  No

f) Sobre política de control y gestión de riesgos

Si  No

g) Sobre seguimiento de los sistemas de información y control interno

Si  No

h) Sobre nombramiento y cese de altos directivos y su retribución

Si  No

i) Sobre inversiones u operaciones estratégicas

Si  No

51. Señale si considera que las sesiones del Consejo se desarrollan con la frecuencia adecuada para un funcionamiento eficiente

Si  No

52. Señale si se respeta el calendario de sesiones

Si  No

53. Indique si prevén las normas internas la posibilidad de solicitar asesoramiento interno o externo sobre asuntos de competencia del Consejo

Si  No

54. Indique si Usted ha solicitado el asesoramiento interno o externo sobre asuntos de competencia del consejo en alguna ocasión

Si  No

55. Indique si en alguna ocasión se ha opuesto a alguna propuesta sometida al Consejo, por considerar que era contraria al interés cooperativo

Si  No

56. Indique si se limitan las inasistencias de los consejeros al Consejo a casos indispensables

Si  No

57. Indique si se informa sobre las inasistencias al Consejo

Si  No

58. Indique si en caso de delegación en otro consejero le da instrucciones expresas sobre el sentido de su voto

Si  No

59. Señale si el Consejo Rector da igualdad de trato a todos los socios, sin discriminación, en las cuestiones que le plantean éstos

Si  No

60. Indique si el Consejo Rector respeta en su toma de decisiones las buenas prácticas en materia de responsabilidad social, velando por la protección de los distintos grupos de interés, el medio ambiente, y, en definitiva, contribuyendo al objetivo de conseguir un desarrollo sostenible en la sociedad

Si  No

61. Indique si el Consejo Rector vela por que en sus actuaciones se respete, en todo caso, la legalidad vigente, los compromisos y obligaciones adquiridos y las buenas prácticas mercantiles

Si  No

62. Indique si existen las comisiones de

a) Nombramiento

Si  No

b) De retribuciones

Si  No

c) De auditoría

Si  No

d) De RSC

Si  No

63. Indique si se entregan copias de las actas de las Comisiones a todos los miembros del Consejo

Si  No

## IX. El presidente del Consejo Rector

64. Indique la frecuencia ordinaria de convocatoria de un Consejo Rector en la cooperativa

- a) Una vez cada quince días
- b) Una vez al mes
- c) Una vez cada dos meses
- d) Una vez al trimestre
- e) Con menor frecuencia

65. Indique si el presidente convoca una sesión extraordinaria del Consejo Rector siempre que lo considera conveniente para el interés cooperativo

Si  No

66. Indique si se envía la documentación de cada sesión a los consejeros con la suficiente antelación para permitirle su análisis y estudio previo

Si  No

67. Indique si el presidente promueve el debate y la participación activa de cada consejero en el seno del Consejo

Si  No

68. Señale si existe el voto dirimente del presidente

Si  No

69. Indique si el presidente ha velado para que se eviten posibles situaciones de conflicto de interés por parte de algún o de algunos consejeros

Si  No

70. Señale si el presidente vela por que se cumplan los acuerdos adoptados por el Consejo Rector

Si  No

71. Señale si está prevista en las normas internas la sustitución del presidente en caso de ausencia de éste

Si  No

72. Señale en qué grado el presidente ejerce directa y eficazmente sus atribuciones como primer responsable de la alta dirección de la Cooperativa

Excelente  Bien  No suficientemente



73. Indique si el presidente adopta con frecuencia decisiones por razones de urgencia al margen del Consejo

Si  No

#### X . Capacitación de los socios para ser miembros de los consejos rectores

74. Indique si existe una política de formación de consejeros entre los socios , yacimiento de los futuros miembros del Consejo Rector, financiada a partir de los recursos procedentes del fondo de educación y promoción cooperativa

Si  No

75. Si la respuesta es afirmativa, indique las diferentes acciones que consta esta política de formación

76. Indique si existen criterios de selección de los socios delegados para participar en los cursos de formación para miembro del Consejo Rector

Si  No

a) Si existen, detállelos

77. Si no dispone de esta política de formación dirigida a formar potenciales miembros del Consejo Rector, indique las razones que permiten explicar esta ausencia.

a) Detállelos

78. Indique si se ha planteado la coordinación con otras cooperativas de consumo y bajo el liderazgo de Hispacoop organizar esta formación para preparar a los socios ser miembros del Consejo Rector

Si  No

79. Indique si estaría su organización dispuesta a compartir los fondos de educación y formación con los de las otras cooperativas federadas a Hispacoop para organizar a escala nacional cursos básicos de formación dirigidos a los socios sobre temas relacionados con gobierno y participación en las cooperativas de consumo

Si  No

## ANÁLISIS DE LAS PÁGINAS WEBS



La página web de la cooperativa ABACUS nos informa ampliamente de las ofertas y de sus productos. Tiene dos apartados: el primero es la tienda virtual donde se puede comprar sus productos. En el segundo apartado encontramos información acerca de la cooperativa y su funcionamiento. En los diferentes subapartados podemos encontrar información corporativa acerca de los grupos de interés que la forman, socios trabajadores y socios consumidores, una muestra de buenas prácticas y de la utilización de los beneficios en programas de solidaridad, formación en colaboración de proyectos y en actividades culturales y lúdicas en los establecimientos.

En el subapartado proyecto cooperativo encontramos una breve explicación de la dimensión social, económica y ambiental de la cooperativa y un breve resumen de los orígenes y la evolución. En la dimensión social se explica el funcionamiento de la cooperativa y de los grupos de interés que la componen, así como la participación en los órganos de gobierno, su estructuración y sus derechos. En cuanto a cifras, se informa sobre la cantidad y el tipo de socios y la participación y las horas de formación que han recibido. También hay información sobre los planes de igualdad de la cooperativa y el funcionamiento democrático de ésta.

En el subapartado dimensión económica encontramos una pequeña muestra de cifras extraídas de la memoria anual cooperativa que informan del fondo propio, de la cantidad de productos distribuidos, ticket emitidos, establecimientos, socios trabajadores, socios de consumo, fondos educativos y de promoción de la cooperativa y de las actividades culturales.

En la dimensión ambiental encontramos una breve explicación respecto a su compromiso con el medio ambiente.



La web de CONSUM Cooperativa tiene 8 apartados. El primer apartado "la cooperativa" encontramos información sobre la historia, la misión y los valores, muestra un organigrama de los directivos y hace públicos los nombres y los cargos de las personas que están en los órganos de gobierno. También explica el funcionamiento de estos órganos, la ubicación de la sede social, la política de calidad y la política medioambien-



tal, el tipo de establecimientos y finalmente nos muestra cifras del ejercicio del año 2008 en cuanto a facturación, inversiones, nuevas franquicias, la plantilla (socios y trabajadores), la distribución de los beneficios y el número de consumidores. También hay una serie de gráficos que ilustran las cifras.

En el apartado clientes y socios-clientes encontramos información extensa respecto a los grupos de interés que forman la cooperativa. También se explica la actividad societaria de los órganos de gobierno. Encontramos información de las actuaciones de Responsabilidad Social de la cooperativa, como se distribuyen los beneficios y las buenas prácticas de la empresa respecto a la inversión en la economía local y el medioambiente.

En el subapartado de los socios trabajadores encontramos información sobre al inversión económica en formación que la cooperativa realiza para los trabajadores y el número de horas invertidas. Tiene un manual de medidas de conciliación en el que se da a conocer los derechos de los trabajadores en cuanto a la relación contractual, como identificar las buenas practicas y las acciones de responsabilidad social en las empresas. Da a conocer las medidas que una empresa debe tener con los trabajadores para poder ejercer sus derechos.

Finalmente informa de la posibilidad de realizar aportaciones voluntarias y un espacio de prensa en el que se puede consultar los actos que realiza la cooperativa, los premios recibidos, la apertura de franquicias, productos, el ejercicio anual de la cooperativa y las medidas en responsabilidad social.

La Memoria de Sostenibilidad para el año 2009 de Consum Cooperativa está disponible en formato multimedia de una manera amable y sencilla de consultar. El documento se divide en seis bloques.

En el primer bloque se informa de los órganos de representación y de gestión que forman la cooperativa, su estructura organizativa, la misión y visión, la política de sostenibilidad, los grupos de interés que forman la cooperativa y el desarrollo estratégico llevado a cabo.

En el segundo bloque se exponen las cifras económicas, las medidas en cuanto a calidad y seguridad alimentaria y la campaña de marketing responsable e innovación de la cooperativa.

El tercer bloque trata de la política de gestión ambiental en cuanto a residuos, emisiones y vertidos. También nos informa de la tarea de formación y sensibilización ambiental que realiza la cooperativa.

El cuarto bloque se divide en tres subapartados. El primer subapartado trata el área de recursos humanos de la cooperativa. Se explica las medidas llevadas a cabo en temas de igualdad de oportunidades, la formación y la seguridad y salud laboral de los trabajadores. El segundo subapartado nos informa de los socios consumidores y los clientes en cuanto a la satisfacción y la información que ofrece la cooperativa. Por último se exponen los proyectos sociales en los que trabaja la cooperativa.

El quinto apartado muestra una relación de las tiendas y franquicias de la cooperativa en España con la dirección y la ciudad donde se ubican.

Por último se exponen los Indicadores de Sostenibilidad de la memoria.



La página se compone de 6 apartados, dos de ellos son localizadores de establecimientos Eroski y los otros 4 aportan información de la cooperativa y sus actuaciones. El apartado “compromiso” es una fuente de buenas prácticas basadas en la salud y las prácticas saludables que los consumidores pueden adoptar, información de la mejora en los productos que ofrece la cooperativa en cuanto a alimentos saludables, mejora de la señalización de los productos, mejoras nutricionales, campañas de prevención de la cooperativa, organización de eventos y entrevistas a los gerentes de la cooperativa.

En el apartado “para nuestros clientes” se nos ofrece información comercial sobre el tipo de productos y las diferentes gamas que ofrecen. Informan del tipo de política de selección del producto basándose en economías locales y de las buenas prácticas de empresa en la cuestión medioambiental. Sobre este tema también hacen informes sobre el estado ecológico del planeta, cambio climático, consejos ecológicos, y tienen un apartado de “Escuela de Consumidores” que enlaza con una nueva web “consumer eroski” en la que se puede consultar información acerca de consumo y vida cotidiana (alimentación, salud, educación, medio ambiente, nuevas tecnologías y solidaridad).

El apartado “conoce eroski” nos ofrece información general de la cooperativa y sus actuaciones. También podemos encontrar la versión digital de la memoria (2009), con la posibilidad de descargarla en su totalidad así como también consultar punto por punto.

La memoria se compone de 4 puntos; El primer punto habla de las actuaciones y buenas prácticas para los clientes. Encontramos el organigrama de la fundación. En el segundo punto nos explica el modelo empresarial cooperativista, las juntas que se realizan, las decisiones que se han establecido, los criterios de actuación de política interna, se nos explica el funcionamiento del Consejo de Administración y de los Órganos de Gobierno de la cooperativa en el que incluye el listado de miembros de los consejos de dirección y de administración. El tercer apartado muestra la relación de la cooperativa con el entorno social y económico, la colaboración con la Administración y las instituciones, las actuaciones en soporte a la economía regional y las buenas prácticas medioambientales y las campañas de solidaridad que se realizan. Por último se informa de las cifras de la cooperativa, las ventas, el número de tiendas y sus trabajadores por comunidad autónoma, qué tipo de trabajadores (socios/no socios), socios de consumo y amigos de la fundación, trabajadores por comunidad autónoma y las plataformas de distribución.

En el apartado “actividad comercial” muestra el organigrama de la fundación, la presencia en las distintas comunidades autónomas y las facilidades para el cliente que la cooperativa ofrece. Encontramos un apartado de sala de prensa donde se nos informa de los premios y los actos que se realizan. En el subapartado “aportaciones” se informa del volumen de aportación final de la fundación, información legislativa, con la posibilidad de descargarla, acerca de las aportaciones (oferta pública y emisión de aportaciones). Hay un informe financiero anual, informe del Gobierno cooperativo y los Estatutos Sociales, encontramos información sobre los miembros del Consejo de Dirección y del Consejo Rector junto con los reglamentos internos así como la agenda de convocatorias a las Juntas y Asambleas de la fundación. Otro subapartado nos da una explicación del cooperativismo como modelo empresarial y las herramientas de gestión.

El último apartado “en el entorno” nos informa de las actuaciones de la fundación con la comunidad, el medio ambiente y acciones sociales que realiza la empresa y que forman parte de criterios internos de actuación. También hay una subapartado de noticias, actos solidarios, de intervención medioambiental, con el consumidor, actividades y proyectos, publicaciones (accesible a la revista on-line) y donde se puede enlazar con la otra web. También ofrecen la memoria de Responsabilidad Social, accesible punto por punto. Ésta se compone de 9 puntos en los que se incluye datos e informes de la fundación.



SCIAS  
Grup Assistència

SCIAS-HOSPITAL DE BARCELONA

La página web consta de 5 apartados y 5 subapartados. El primer apartado la sociedad nos informa sobre los objetivos sociales y la misión, los socios copropietarios, los derechos y obligaciones de los socios y los estatutos sociales de la cooperativa.

Encontramos información sobre los grupos de interés que la forman, el número de socios y la tipología, el funcionamiento interno de la cooperativa. Ésta información se da de forma breve.

El apartado de socios se nos informa de la ventaja de ser socio, las actividades culturales y lúdicas que se organizan y el tipo de servicios que se ofrecen y el funcionamiento del hospital con una guía informativa para el paciente con sus derechos y deberes. Este subapartado enlaza con otra página web del SCIAS en el que encontramos más información y más detallada de la cooperativa. Es una página en la que encontramos tres apartados básicos. El primero “grupo de asistencia” es un apartado amplio en el que se nos explica los actores y las características, objetivos principales, recursos empresariales, principios básicos del modelo asistencial. También podemos encontrar información de la historia de la cooperativa, las características de la sociedad y los socios, sus órganos de gobierno y su funcionamiento. También tenemos acceso a los Estatutos Sociales, los derechos y obligaciones de los socios (de consumo y de trabajo), el organigrama de los órganos de gobierno y la explicación del funcionamiento interno y la jerarquía normativa. Finalmente encontramos información acerca del hospital como la política de calidad, las principales líneas de trabajo, datos de interés y datos de actividad (comparativa de tres años 2003, 2004 y 2005 y los siguientes datos del 2005: diagnósticos, procedimientos, distribución de altas, ingresos por edad y género y actividad quirúrgica).

El segundo apartado nos informa de los productos que ofrecen y la descripción de los servicios. Por último encontramos un buscador geográfico de servicios y centros médicos.

Volviendo a la página principal, el apartado “profesionales” nos ofrece información asistencial y de servicios.

Por último, en el apartado Hospital de Barcelona se nos informa de los servicios al paciente, información corporativa: misión, organización interna, código ético y la política de calidad.



La información de la cooperativa la encontramos integrada en la página web de la asociación, por lo que no encontramos una información exhaustiva de su labor. La página consta de siete apartados. El primer apartado “qui som?” se nos hace una presentación de la asociación, su historia, su razón social (inserción sociolaboral de personas

con discapacidad), objetivos, ubicación y la posibilidad de hacerse socio de la asociación con el pago de una cuota anual. En el apartado servicios nos informan de las labores que realizan el centro como asociación y las actividades como cooperativa (transporte adaptado y formación laboral). El apartado siguiente nos informa de la línea de negocio creada por la asociación para formar a las personas con discapacidad en el trabajo real para su posterior inserción en las empresas ordinarias. También tienen un apartado donde se informa de las actividades de ocio que se programan desde la asociación, abiertas a todas las personas. En la sección documentos solo encontramos el programa de actos de ocio para cada semestre. Finalmente encontramos un apartado en el que se informa a las empresas de la labor de la cooperativa y sus fines. Apindep ofrece de manera desinteresada a las empresas que quieran contactar con alguno de sus usuarios la selección de personal, formación específica, el soporte necesario en el lugar de trabajo, acompañamiento y seguimiento del trabajador. Apindep ofrece a la empresa diferentes tipos de contratos y la posibilidad de publicar un anuncio por parte de las empresas.

En cuanto a la información privada que se ofrece bajo suscripción es el boletín electrónico y un espacio de intranet.

No encontramos información en cuanto al movimiento cooperativo, los grupos de interés que forman la cooperativa, organización interna (consejo o trabajadores) o funcionamiento de ésta. Tampoco hay memoria ni se exponen medidas de responsabilidad social o buenas prácticas.

En general no se ofrece mucha información de la cooperativa.



**Eléctrica de Callosa**

La página web consta de 5 apartados. El primero “La Cooperativa” nos informa sobre la historia y evolución, sobre los miembros del Consejo Rector y los empleados de la eléctrica. Un segundo apartado “Tarifas Sociales” consta de tres subapartados (Tarifa Social, Bono Social y Tarifa Último Recurso), cada uno de ellos nos explica las tarifas o bonos de electricidad que la cooperativa ha establecido para el consumidor. Estas tarifas y bonos sociales se ofrecen bajo unos requisitos mínimos que el consumidor debe cumplir. El siguiente apartado “Actualidad” encontramos un documento de la convocatoria a la Asamblea General en el que se permite ver el orden del día. En el apartado “Legislación” encontramos una lista de leyes y decretos que se refieren al sector eléctrico, como enlaces con las grandes asociaciones eléctricas españolas. En el apartado “Contacto” se da información del número de teléfono, fax, horario y e-mail.

Hay una sección clientes que se esta actualizando y una sección de comercializadoras eléctricas con un pase con clave.

Aunque encontramos una información escueta, la página cuenta con los puntos importantes en los que informan de manera superficial de la cooperativa. No explican los grupos de interés que forman la cooperativa, ni como se realiza la organización interna, no hay memoria de actividad económica ni social. Tampoco se exponen medidas de responsabilidad social o buenas prácticas.



### Eléctrica del Pozo

La página consta de 5 apartados. El primero hace referencia a la historia de la cooperativa donde nos explica el nacimiento y evolución de manera extensa. El apartado socios no ofrece informes de gestión, posibilidad de descargar los Informes de Gestión de las Asambleas Generales de los años 2009 y 2010 (documentos Power Point) en los que incluyen: Informe de Gestión en actividades realizadas en la empresa y los que no se han podido realizar, los propósitos conseguidos, las colaboraciones realizadas, etc. También se informa de la actividad económica con cifras que reflejan el ahorro que los socios han percibido, cifras de facturación, de ventas, los Fondos de Obras Sociales, ejercicios contables (ingresos, gastos y balances). Por último se informa de la cantidad de fondos dedicados a Educación y Promoción y el Fondo de Reservas (sin especificar que tipo de medidas se emprenden con los fondos) y sobre las propuestas para el ejercicio económico siguiente.

Los dos últimos apartados, contacto y el link con la revista que la cooperativa publica no se encuentran operativos.

Aunque encontramos una información de actividad económica y social importante, no hay información en cuanto a los órganos de gobierno, grupos de interés, organización de asambleas, ni la memoria de la cooperativa.



### San Francisco de Asis/Enercoop

La página web consta de once apartados. El primer apartado, “corporativo”, explica la historia de la cooperativa. El apartado “cooperativa enercoop” nos muestra un organigrama con la estructura de la cooperativa en cuanto a comercialización, generación de energía, obra social y distribución. El apartado “calidad Enercoop” tiene dos subapartados, “política de calidad”, en el que se explican los objetivos del sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, y el subapartado de “prevención de Riesgos





Laborales”. El cuarto apartado “energías renovables” nos informa sobre los proyectos de construcción de huertos solares en los que se produce energía eléctrica con fuentes renovables y en relación a los proyectos relacionados con la energía fotovoltaica que realiza la cooperativa. El quinto apartado, “fundación” se ofrece información sobre las becas educativas que otorga la cooperativa. Se trata de becas para ayudar a desarrollar y completar la formación académica de los hijos de los socios. También acerca del servicio de tanatorio, un servicio gratuito para los socios como prestación social. El apartado de “obra social” nos informa de las actividades e iniciativas sociales, educativas, culturales y deportivas que realiza la cooperativa.

El séptimo apartado, “servicios”, nos ofrece información sobre los servicios eléctricos a las empresas y a los socios. El subapartado “ventajas” nos explica en que consiste el ahorro corporativo y las garantías para los clientes en cuanto a suministro, calidad y precio. Los otros tres subapartados, “hogar”, “empresas” y “rural”, nos informa de la documentación necesaria y la tramitación para la contratación de los servicios. Se establece una diferencia en cuanto al tipo de contratante.

En “actualidad” encontramos un enlace con el blog de la cooperativa en la que informa sobre las actuaciones, conferencias, actos de la cooperativa. El blog no tiene otra función que informar sobre estas actividades.

Encontramos un apartado con la posibilidad de enviar currículum para participar en el equipo profesional, otro de contacto.

Finalmente encontramos un apartado “tarifa social” en el que se enlaza con la Web de Cooperativas Eléctricas de la Comunidad Valenciana en el que nos informa de la excepción de pago del término potencia (orden 1 de julio de 2008). Se adjunta modelo de solicitud y de declaración responsable.

Por último hay un acceso intranet para socios.

No hay información en cuanto a los órganos de gobierno, grupos de interés, organización de asambleas, ni la memoria de la cooperativa.



**Cooperativa El Brot**

Únicamente se encuentra un enlace con el mapa de la ubicación de la cooperativa.



Confederación Española  
de Cooperativas  
de Consumidores  
y Usuarios



**HISPA  
COOP**



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
E INMIGRACIÓN

SECRETARÍA GENERAL  
DE EMPLEO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LA  
ECONOMÍA SOCIAL, DEL  
TRABAJO AUTÓNOMO Y DE  
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
DE LAS EMPRESAS