

¿Es inevitable perder la gestión participativa durante la vida de una cooperativa?

Jorge Coque Martínez

Escuela de Estudios Cooperativos (Universidad Complutense de Madrid, España)
Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad (Universidad de Oviedo, España)

Resumen:

El cooperativismo equivale a participación económica; en un sentido amplio, ambos términos tienen el mismo significado. Esa participación tiene lugar tanto en el interior de cada unidad empresarial cooperativa como en las redes organizativas donde ésta se vincule. Las principales dificultades para gestionar adecuadamente estas formas de participación provienen de la evolución de las cooperativas y de sus redes. Por tanto, también han de evolucionar los modos de participar en ellas. Conforme pasa el tiempo, una combinación de presiones internas y externas incrementa el peligro de que se pierdan las ventajas competitivas propias del cooperativismo. Este trabajo analiza estos aspectos dinámicos mediante un enfoque mezcla de estratégico y contractual, basado en una amplia revisión bibliográfica. Se concluye con la propuesta de un marco orientativo para combatir el peligro mencionado.

Palabras clave: Cooperativas, Participación, Trabajo en Red, Ciclo de Vida, Gestión.

C'est inévitable perdre la gestion participative pendant la vie d'une coopérative?

Résumé:

Le coopérativisme vient à dire participation économique; dans un sens ample, les deux termes ont la même signification. Cette participation a lieu tant à l'intérieur de chaque entreprise coopérative que dans les réseaux organisationnels où elle ait des liens. Les difficultés principales pour gérer convenablement ces formes de participation proviennent de la évolution des coopératives et de leurs réseaux. Par conséquent, les moyens d'y participer doivent aussi évoluer. Au fur et à mesure que le temps passe, une combinaison de pressions internes et externes augmente le danger de perdre les avantages compétitifs propres du coopérativisme. Ce travail analyse ces idées dynamiques par une optique qui mélange les théories stratégique et contractuelle, et qui est fondée sur une ample révision bibliographique. On conclue en proposant un cadre orientatif pour combattre le danger mentionné.

Mots clé: Coopératives, Participation, Travail en Réseau, Cycle de Vie, Gestion.

Is it inevitable losing participative management during the life of a cooperative?

Abstract:

Cooperativism is the same as economic participation; this participation happens both inside each cooperative enterprise and in the nets where it works. The main difficulties to manage suitably this kinds of participation come from the evolution of cooperatives and from its networks. As the time pass, a combination of internal and external powers increases the danger of cooperativism advantages loss. This article analyses this dynamic aspects by an strategic and contractual approach, based on a wide bibliography review. A guiding framework to fight the mentioned danger is proposed as a conclusion.

Key words: Cooperatives, Participation, Networking, Life Cycle, Management.

1. En el fondo, ¿qué es una cooperativa?: la participación económica.

Por cooperativa ha de entenderse toda empresa de participación, asuma o no esta forma jurídica. La participación consiste en que los socios como actores clave, acompañados de otros *stakeholders*, intervienen en los tres flujos bidireccionales empresariales (reales, financieros y decisorios). Este aspecto debe enfocarse sistémicamente: cada agente participa en combinaciones de flujos que le son específicas. De ahí que el cooperativismo haya de entenderse, esencialmente, como el ejercicio multinivel de la participación¹:

- *Participación interna* (autoayuda mutua, dentro de cada sociedad cooperativa). Esta deberá ser siempre la base de todo proceso cooperativo: los socios de cada cooperativa intervienen activamente en el proceso de producción-distribución de productos (flujo real), en el aporte de capital y percepción de una parte de los excedentes (flujo financiero) y en el ejercicio de poder mediante mecanismos democráticos (flujo informativo-decisional). Todo ello puede interpretarse como el ejercicio del gobierno por parte de los socios de cada entidad.
- *Participación externa* (de cada cooperativa con otras entidades -participación *hacia fuera*- y de otras entidades con las cooperativas -participación *desde fuera*-). Las características especialmente participativas de las cooperativas no terminan en la escala de cada unidad aislada sino que su fuerza real continúa y se manifiesta plenamente en la red donde necesariamente (naturalmente) deberá insertarse. Esto es, la participación interna suele exigir ser completada con la participación externa. También la participación externa se ejerce en los flujos reales (obtención conjunta de equipos, instalaciones, información e información técnica...), financieros (subvenciones, préstamos...) y decisorios (formación y asesoría empresarial, formación para la participación, mediación en conflictos...).

No obstante, los problemas para la participación se acumulan según avanza el ciclo de vida cooperativo. En muchas ocasiones, esos fenómenos han llevado a la pérdida de cuotas de mercado (Craig, 1990). La evolución va a darse siempre. El reto es evitar que los cambios lleguen a invalidar las ventajas de la participación, prevenir sus efectos y, en algunos casos, revertirlos.

2. ¿Cómo puede evolucionar cada cooperativa?

2.1. El ciclo de vida y el emprendedor, en general.

Toda empresa tiene un ciclo de vida. Por ejemplo, Mataix (1995: 131, 137-162) enfoca el problema de las microempresas mediante dos niveles de análisis. Cada microempresa puede recorrer diversas fases. Y, a su vez, las microempresas son una fase intermedia de un proceso que comienza en las actividades de subsistencia y finaliza en las pequeñas empresas. Rojas (1995) se fija en estas últimas y revisa diversas teorías y criterios asociados a sus ciclos de vida que resume el Cuadro 1. El Cuadro 2 combina varios de esos criterios. Un análisis de los dos cuadros ofrece estos aspectos interesantes:

- Hay tres momentos clave: creación, mantenimiento y desarrollo. O *infancia, juventud y madurez*, según la analogía biológica (Uribe, 1989; Trusen, 1994).
- También son clave los momentos de crisis o transición entre etapas, pues casi todas las personas se resisten al cambio. Por tanto, el diseño organizativo debe prever las transiciones y tener en cuenta a los stakeholders internos o externos relacionados con cada una de ellas.
- De entre todos esos stakeholders, destacan los emprendedores o empresarios, individuales o colectivos, con determinados perfiles y habilidades. Cada historia personal comienza en cierto contexto, pasa por una formación y experiencia profesional (en entornos favorables o no al emprendimiento) y, según ciertos sucesos disparadores, puede enlazar con la decisión de crear una nueva empresa.
- Ciertos estudios empíricos demuestran que las fases inicial y posteriores de las empresas están muy ligadas a las fuerzas y debilidades de sus emprendedores. Este factor disminuye la influencia de otros recursos (Entrialgo *et al.*, 1999a; 2001; Kelmar y Wingham, 1995; Raffa *et al.*, 1996: 368; Rojas, 1995: 54, 63; Rutherford y Oswald, 2000; Singh *et al.*, 2000).

¹ Sobre los conceptos de participación económica y cooperativismo de hecho, puede consultarse García-Gutiérrez (1988, 1991, 1995)

CUADRO 1

Algunos criterios para estructurar el ciclo de vida de las empresas de pequeña dimensión

CRITERIOS	Proceso empresarial	Dimensión	Gerencia (transiciones)	Agentes de cambio	Barreras
ETAPAS BÁSICAS	1. Concepción	1. Inicio	1. Operación por propietario	1. Mercado (<i>Incentives, Inputs</i>)	1. Barreras de entrada (alta relación con emprendedores)
	2. Gestación y Nacimiento	2. Supervivencia	2. 1ª transición	2. Empresa (<i>Investors, Enterprises</i>)	2. Barreras de supervivencia (competencia, tecnología, capacidad, calidad...)
	3. Infancia y Crecimiento	3. Crecimiento	3. Administración por propietario	3. Sistemas de ayuda (<i>Institutions, Enviroment</i>)	3. Barreras de salida (rutas de escape ante posibles fallos)
	4. Mantenimiento o Desaparición	4. Expansión	4. 2ª transición		
		5. Madurez	5. Administración profesional		

FUENTE: Rojas (1995: 63-79)

CUADRO 2

Fases esenciales en el ciclo de vida de las empresas de pequeña dimensión

Tiempo variable	1-2 años		2-5 años
Fase 0 GESTACIÓN	Fase 1 CREACIÓN	Fase 2 LANZAMIENTO	Fase 3 CONSOLIDACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Infancia de los emprendedores • Antecedentes y preparación profesional • Organización incubadora (empresas previas) • Suceso disparador • Entorno favorable • Decisión de crear la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda e identificación de oportunidades • Creación de soluciones: proyecto empresarial • Creación de redes sociales • Evaluación de oportunidades • Elaboración del plan de empresa • Creación de la forma legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de equipo • Adquisición y organización de medios • Desarrollo de productos • Búsqueda de financiación • Lanzamiento de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sucumbir o vencer • Deshacerse de socios <i>indeseables</i> • Por fin <i>todo bajo mi control</i>

FUENTE: Veciana (1999: 29)

Sobre el concepto de emprendedor, pueden recordarse algunas referencias clásicas:

- Knight (1947) enfatiza el papel de asunción de riesgos frente a otros agentes (empleados, proveedores...) que prefieren percibir una renta estipulada.
- Schumpeter (1976) se fija en el perfil innovador que induce desarrollo. La destrucción creativa es el descubrimiento de oportunidades y la puesta en marcha de soluciones basadas en combinaciones originales de los medios de producción.
- Penrose (1962) señala la proactividad del empresario (querer *mover* el primero).

El Cuadro 3 actualiza algunos de estos conceptos. Del análisis de su primera columna se deducen dos escalas complementarias que gradúan el nivel de emprendimiento:

- No todos los empresarios son el innovador proactivo teóricamente perfecto de Schumpeter y Penrose (Rojas, 1999: 57-58).
- Los fundadores muestran mayor propensión que los directivos a la dirección estratégica, a la necesidad de logro, a experiencias positivas previas o a asumir riesgo (Entrialgo *et al.*, 1999b). Esto es, son más emprendedores.

CUADRO 3

Las dimensiones del empresario o emprendedor

Tipos de empresario	Habilidades del empresario	¿Por qué se crea la empresa?
---------------------	----------------------------	------------------------------

empresaSegún su forma de vincularse a la empresaSegún su forma de resolver los problemasSegún su forma de vincularse a la empresaSegún su forma de resolver los problemas	Innovadores, o empresarios propiamente dichos	Habilidad industrial y empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión del entorno donde opera la empresa: clientes, proveedores y tecnología de producto • Visión de las oportunidades de nuevos negocios • Creatividad: capacidad para resolver problemas (tomar ventaja de las oportunidades del entorno) • Capacidad de escucha y de adquisición continua de nueva información • Baja aversión al riesgo y capacidad de tomar decisiones en la incertidumbre • Capacidad de sacrificio personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Por necesidad de aprobar • Por necesidad de independencia • Por necesidad de desarrollo personal • Par a contribuir al bienestar de otros • Par a obtener lucro directo o indirecto • Par a perseguir un modelo • Par a huir de la marginación
	Adaptadores, o pseudo-empresarios			
empresaSegún su forma de vincularse a la empresaSegún su forma de resolver los problemasSegún su forma de vincularse a la empresaSegún su forma de resolver los problemas	Fundadores	Habilidad directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos con personas poseedoras de recursos estratégicos • Capacidad para construir una base de poder • Comprensión y capacidad de negociación y motivación a otras personas • Capacidad de comunicación persuasiva e interpersonal • Conocimientos de técnicas asociadas a un campo especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • Par a contribuir al bienestar de otros • Par a obtener lucro directo o indirecto • Par a perseguir un modelo • Par a huir de la marginación
	Propietarios			
	Directivos sin capital			

FUENTE: Elaboración propia a partir de Entrialgo *et al.* (1999a, 1999b), Rojas (1995: 50-63) y Veciana (1999)

2.2. El ciclo de vida en las cooperativas.

La mayoría de las consideraciones anteriores pueden extrapolarse a las cooperativas pues éstas suelen ser pequeñas empresas.

A esta identificación puede objetarse que es frecuente considerar al pequeño emprendedor como individualista o independiente (Rojas, 1995: 55; Veciana, 1999: 19), mientras que una cooperativa se basa en el empresariado colectivo. Por tanto, sin obviar las dificultades de decidir y trabajar en grupo, la creación y posterior desarrollo de cooperativas debería excluir a personas fuertemente individualistas. Ciertas aspiraciones de independencia del resto pueden ser atendidas y controladas mediante división de trabajo y otras medidas de gobierno.

Durante esa evolución, deberá buscarse un difícil equilibrio entre crecimiento cuantitativo eficiente (ventas, diversificación, deslocalización...) y desarrollo cualitativo (conservación de la identidad y, por tanto, de la participación democrática) (Hunt, 1992: 41; Uribe, 1989). Cada transición desestabiliza; por tanto sus detalles deben ser debatidos a fondo entre todos. A lo largo de las tres fases permite detallar los siguientes aspectos (Cornforth y Thomas, 1990: 457; Hunt, 1992: 40; Préfontaine y Léger, 1990: 224; Rosembuj, 1982: 98; Uribe, 1989: 31-34):

- **Fase I:** Pocos socios y escaso volumen de operaciones facilitan participar. Predominan sistemas informales, puestos no diferenciados y cierta aversión a las prácticas empresariales convencionales. Hay que dejar poco espacio a la improvisación, diseñando desde un principio los procedimientos de participación de las fases siguientes. Eso incluye prever y motivar la posterior aparición y renovación de dirigentes. Esta etapa es básica para el resto del ciclo y la más difícil de recorrer por las carencias en experiencia y recursos financieros.
- **Fase II:** Surgen dificultades por autocomplacencia, aumento de socios (pérdida de la homogeneidad) e incorporación de técnicos remunerados (que entran en conflicto con el inmovilismo de los fundadores). La transición desde la fase anterior habrá salvado el conflicto entre los ideales igualitarios iniciales y la necesidad de racionalizar las actividades. Deberá vigilarse el funcionamiento interno frente a los desequilibrios del crecimiento, la participación en el trabajo, la cualificación de las

personas contratadas, la relación con la comunidad, los métodos de integración de nuevos socios y los sistemas de dirección (planificar, delegar, controlar...). En definitiva, se habrán consolidado y formalizado los sistemas de participación en el seno de una nueva lógica democrática que legitime la diferenciación interna (la división horizontal y vertical del trabajo).

- **Fase III:** El crecimiento acelerado crea nuevos peligros para participar pues incrementa la burocracia y la tecnocracia. Aquí suele finalizar la sustitución del grupo de socios fundadores. Hay que combinar la renovación organizativa con cierta continuidad en la directiva, estimular la confianza y la colaboración, descentralizar la gestión e introducir nuevos sistemas de participación (voto delegado, boletines internos...). Se alcanzan los límites de crecimiento interno impuestos por la participación: ulteriores desarrollos se conducirán por la vía de las relaciones externas. Esas relaciones deben ser reforzadas, tras la experiencias del apoyo recibido en la Fase I y la primera organización de alianzas ensayada en la Fase II. En caso contrario, se puede caer en el peligro de degeneración que, en este momento, es más grave que nunca.

Existen muchos ejemplos reales de las dificultades en las fases avanzadas. Así, Lees (1996), a partir de un estudio de ámbito europeo, manifiesta que estas entidades habían ido adquiriendo muchos fallos de gobierno:

- Legislación inadecuada o ausente.
- Aumento de tamaño de las empresas no acompañado de cambios en los instrumentos de participación. Déficit de cauces de información.
- Escasez de renovación de socios, que se distancian del control de las entidades. Baja concurrencia en la elección de representantes y baja formación de éstos.
- Exceso de confianza en los gerentes. Control externo realizado por auditores con función restringida a la revisión de las cuentas anuales.
- Ausencia de reparto de excedentes.

2.3. La degeneración de las cooperativas.

Los fallos de gobierno mencionados se engloban bajo el concepto de degeneración. Las tendencias negativas inducidas por el incremento del tamaño y complejidad interna pueden ser o no compensados por fuerzas en sentido contrario. Además, hay que diferenciar entre los factores relevantes en la creación y los que influyen en el mantenimiento (Spear, 2000: 518).

CUADRO 4
Algunas referencias sobre degeneración cooperativa

Mill (1965)	<ul style="list-style-type: none"> • Primer autor en introducir aplicar el concepto de proceso evolutivo a las cooperativas • Primero también en señalar el peligro de que un eventual exceso de éxito de estas empresas puede abocarlas a formas capitalistas
Webb y Webb (1920)	El cooperativismo es esencialmente inviable, esto es, siempre acaba fracasando, bien por quiebra, bien por asimilación al capitalismo
Vanek (1970)	Las cooperativas de trabajo contienen cuatro fuerzas de <i>auto-extinción</i> : No sustitución de las bajas de socios ni admisión de nuevos socios Tendencia a la desinversión o consumo de capital Tendencia a recuperar la inversión realizada
Ben-Ner (1984)	Las cooperativas tienen una tendencia ineludible a transformarse en sociedades anónimas donde la mayor parte del trabajo productivo sea realizado por personal contratado que no participe en la gestión. Para llegar a esa conclusión, este autor parte de cuatro hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> • Condición de socio no transmisible • Posibilidad ilimitada de contratar a personal en el mercado • Éxito de la cooperativa (esto es, la remuneración del socio supera los salarios del mercado) • Oportunismo de los socios (el lucro es su objetivo principal)

El Cuadro 4 recoge varias aportaciones históricas relevantes: la de J.S. Mill, la de S. Webb y B. Webb (socialistas británicos de principios del siglo XX), la del modelo teórico de J. Vanek (trabajo desarrollado a partir del caso de autogestión yugoslava) y la de A. Ben-Ner (uno de los muchos que han desarrollado el

modelo previo de Vanek). Los contenidos del cuadro deben ser relativizados. Diversos estudios posteriores actualizan, validan parcialmente y amplían los límites de los modelos mencionados²:

- Por un lado, llama la atención que estos modelos partieran de algunas restricciones discutibles cuando intentan ser generalizadas. Por ejemplo, la asunción de que los socios de una cooperativa centran sus objetivos en maximizar el lucro personal choca con el comportamiento altruista de determinados agentes. Además, el mercado no provee de una referencia tan perfecta como entiende alguno de los modelos. De hecho, determinadas imperfecciones del mercado propician la aparición del cooperativismo.
- Por otro lado, obsérvese que los autores reseñados limitaron su atención a las entidades de trabajo asociado. Respecto a si degeneran o no entidades cuya actividad cooperativizada no es el trabajo, existen casos de alejamiento del peligro de degeneración mediante la aplicación de instrumentos de gobierno empresarial. Un buen ejemplo es la evolución sufrida por las cooperativas suecas durante los años noventa para enfrentarse a la desregulación de mercados (Normark, 1996). A principios de la década, varios bancos cooperativos se transformaron en sociedades de capital. Mientras, la mayoría de cooperativas agrícolas conseguían mantenerse al adaptar sus actividades a las necesidades impuestas por el nuevo entorno; eso permitió conservar el principio de identidad y, por tanto, su viabilidad.

Esa última idea enlaza con el concepto de *isomorfismo*, según Bager (1994). Se trata de las presiones de los diferentes stakeholders internos y externos (socios, empleados, competidores, instituciones...) sobre el desarrollo interno de las cooperativas. Las presiones pueden empujar en uno de estos dos sentidos:

- Hacia el refuerzo de la identidad propia de las cooperativas (isomorfismo congruente). Por ejemplo: la legislación cooperativa, las instituciones cooperativas y la competencia o colaboración entre cooperativas.
- Hacia homogeneizar las cooperativas con empresas diferentes (isomorfismo no congruente). Por ejemplo: la legislación empresarial de tipo general, las instituciones sectoriales, la competencia y la colaboración con empresas no cooperativas o las organizaciones sindicales y profesionales.

Bager encuentra carencias en las teorías comúnmente aplicadas a la transformación organizativa: economía neoclásica, teoría de costes de transacción, teoría organizativa... Cada enfoque resulta parcial frente a un problema tan complejo como la evolución del cooperativismo. El neoinstitucionalismo de North (1990) combina todas esas teorías con la sociología. Un estudio empírico sobre cooperativas escandinavas de consumo y agrícolas permite a Bager identificar las fuentes de isomorfismo que las afectan y evaluar sus respectivas importancias:

- Las transformaciones degenerativas producidas durante las últimas décadas en muchas cooperativas viejas y grandes se explican por determinadas presiones del entorno difíciles de combatir con niveles débiles de reproducción interna de la identidad cooperativa. Esto es, con control de los socios disminuido.
- A la recíproca, la reproducción de la identidad exige operar en los dos ámbitos de isomorfismo propios del cooperativismo: el competitivo, relacionado con la empresa (factores técnicos y económicos), y el institucional, relacionado con la asociación que recubre a la empresa (factores sociales y políticos).
- Los procesos de transformación no deben contemplarse como una secuencia de etapas fijas que conducen siempre a los mismos resultados. En el estudio empírico aludido, las cooperativas de consumo degeneraron a formas capitalistas, mientras que las agrícolas devinieron organizaciones públicas. Una tercera salida podía haber consistido en seguir siendo cooperativas. Por tanto, el eventual éxito depende del predominio de determinadas fuentes isomórficas (contexto) y del grado de autonomía de los socios (gobierno). En otros términos: en una adecuada combinación de promoción externa sobre la base de la autopromoción.

De lo anterior se deduce que la degeneración debe preverse, es evitable y, si se produce, puede ser revertida (regeneración). Aunque el crecimiento incrementa los costes de decidir colectivamente, induciendo formas de democracia representativa, es posible mantener la cultura cooperativa. Esto depende de dos factores básicos (Cornforth, 1995; Hunt, 1992; Stryjan, 1994):

² Por ejemplo, sobre los contrastes empíricos y las modificaciones del modelo de Vanek, puede consultarse Morales (1994, 1989)

- La reproducción de una base social activa: Hay que mantener el vínculo cooperativo. Los flujos entre socios y cooperativa son centrales. Los socios deben ser, por tanto, quienes dirijan la continua remodelación de su empresa y de su asociación. En la práctica, hay que renovar selectivamente a los socios e ir poniendo al día sus actividades sin perder el marco de referencia común. El objetivo es que los socios sean primero leales (mínimo que asegura el funcionamiento básico) y luego que, sobre ese mínimo, se impliquen más, movilizándose creativamente para resolver los problemas que van surgiendo. Se trata de un aprendizaje organizativo continuo.
- La división del trabajo sin pérdida de democracia: La especialización es un proceso natural que induce déficits democráticos pero su impacto puede moderarse según como se resuelvan los problemas de coordinación.

3. ¿Cómo pueden evolucionar las redes de cooperativas?

De forma muy asociada a la evolución de cada entidad, se produce la evolución de sus redes externas. Esa vinculación es especialmente importante en las cooperativas a causa de sus rasgos participativos. Las estructuras intercooperativas pasan por una serie de fases y han de gestionarse adecuadamente para que no degeneren.

3.1. El ciclo de vida de las redes empresariales, en general.

El Cuadro 5 ilustra ese dinamismo. El grado de cooperación se relaciona con las diversas fases del ciclo de vida: conforme se alcanzan éxitos sucesivos en las relaciones establecidas, aumenta la intensidad de los vínculos.

CUADRO 5
La evolución de una red formada por muchas organizaciones diferentes

	Fase I REDES DE COMPROMISO	Fase II REDES DE MEJORA	Fase III REDES SISTÉMICAS
Objetivos	Necesidades individuales de cada miembro	Problemas de orden superior de los miembros	Problemas comunes al conjunto de miembros
Grado de cooperación	Limitado (cooperación embriónica)	Moderado	Intenso (cooperación desarrollada)
Actividades	Escasas y had hoc	Segmentadas y periféricas	Esenciales y permanentes
Propiedades	Ruptura de límites respectivos	Fondos comunes de recursos	División del trabajo

FUENTE: Halter y Hage (1993: 74)

Un aspecto importante es el ritmo de evolución de los acuerdos, pues la confianza está sometida a *deseconomías de comprensión del tiempo* (Dierickx y Cool, 1989; Dyer y Singh, 1998). Esto es, la confianza es tanto un factor como un resultado de las alianzas y exige ser creada con calma. Hay que partir de pocas actividades sencillas que generen cierta confianza inicial. El desarrollo gradual debe acompañar la asunción de riesgos y la obtención de resultados positivos. Eso facilitará acumular confianza y *calidad de relación* (Ariño y De la Torre, 1998; Doz, 1996; Kumar y Nti, 1998; Larsson *et al.*, 1998; Ring y Van de Ven, 1994). Del análisis de varios casos de alianzas internacionales se deduce lo siguiente (García *et al.*, 2000):

- El principal problema es definir los proyectos del principio y desarrollar la confianza necesaria para ejecutarlos. Con pocos proyectos, se evitan esfuerzos de cada socio para redefinir proyectos y controlar al resto de participantes. La incorporación gradual permite beneficiarse del *know-how* que se va generando y la supervivencia de los proyectos iniciales refuerza la garantía sobre el comportamiento de los socios.
- El número de empresas es un factor limitador, sobre todo si se van asociando secuencialmente antes de que se produzca la institucionalización de la relación.
- En alianzas ya consolidadas se observan muchos proyectos rentables y alta calidad de confianza. Existe la posibilidad de fracasos ocasionados por factores diferentes a la aceleración, pero esos factores resultan mucho menos dañinos ahora.

Pueden completarse las consideraciones económicas anteriores con el análisis estratégico desde la teoría de recursos elaborado por Hite y Hesterly (2001). Estos autores se centran en cómo avanzan las relaciones

externas de cada empresa en función de las necesidades que se le plantean en cada fase de su ciclo de vida. Fijando la atención en las primeras fases, se observa una coevolución entre etapas, redes y recursos:

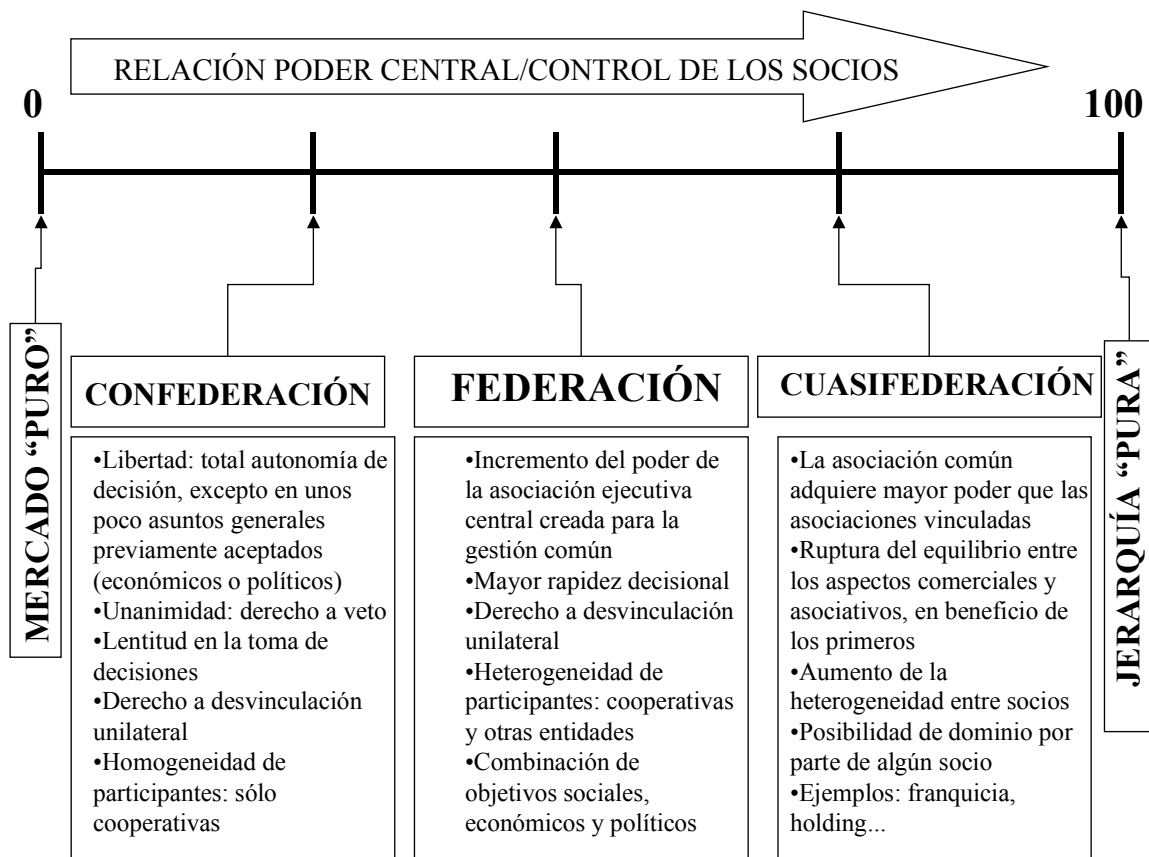
- El objetivo estratégico durante la creación de la empresa es explotar los recursos del emprendedor y los externos de red para sobrevivir, que aún no se producen internamente. Los emprendedores son agentes coordinadores de recursos; en esta fase, sus redes sociales personales equivalen en gran medida a las de la empresa.
- Gradualmente, según se aborda el primer crecimiento, aumenta la amplitud y profundidad de los recursos necesarios, que deben ser identificados y obtenidos en un entorno de incertidumbre. Otras empresas se defenderán de la que comienza a crecer y serán reacias a intercambiar recursos con ella. Los vínculos personales de los emprendedores evolucionan hacia vínculos interorganizativos. La red evoluciona hacia una gestión crecientemente intencional y planificada.

3.2. El ciclo de vida y la degeneración de las redes intercooperativas.

En principio, las cooperativas deberían moverse bien en el mundo que dibujan los párrafos previos. Su movimiento internacional comparte una cultura participativa y una larga experiencia histórica intercooperando, lo que facilita la confianza inicial y guía acerca cómo ir robusteciendo la relación. Compartir objetivos y cultura mejora las redes sociales del emprendedor, permite salvar algunas de las reticencias que pueden formarse en el entorno de una cooperativa que comienza a crecer y ofrece sucesivos niveles de intercooperación según aumentan sus necesidades de recursos. Así sucede en muchos casos.

Pero también las redes pueden degenerar. Las cosas se complican al aumentar la dimensión (número de cooperativas), los contenidos (mezcla de objetivos económicos, sociales y políticos) y el tiempo (décadas de funcionamiento). Un resultado frecuente es la ruptura entre los aspectos empresarial y asociativo. La evolución puede conducir hacia *cuasifederaciones* (modelos jerárquicos donde los entes centrales adquieren más poder que los socios), corporaciones capitalistas, mercado (ruptura de la red) o hundimiento (quiebra generalizada) (Johnstad, 1996). Según la Figura 1, el camino de largo plazo a recorrer por una red cooperativa de grandes dimensiones comenzaría a la izquierda, cuando se establecen las primeras relaciones; su final estaría, bien a la derecha (en la jerarquía capitalista), bien volviendo a iniciar el ciclo a la izquierda (la destrucción de la estructura supraempresarial).

FIGURA 1
La degeneración de las federaciones cooperativas



FUENTE: Elaboración propia a partir de Johnstad (1996: 26)

Desde una óptica temporal mayor, Schediwy (1997) ratifica y precisa lo anterior mediante la revisión histórica de varios casos europeos. Sus conclusiones dibujan un modelo de ciclo de vida compuesto por tres momentos fundamentales divididos en las siete etapas que representa el Cuadro 6. Las tres primeras fases coinciden con las del párrafo anterior, mientras que las cuatro posteriores son lo que sucede una vez comienza el proceso degenerativo. Como Schediwy encuentra inevitable este proceso, sugiere que se planifique a priori el mal menor para evitar posteriores conflictos. Ese mal menor sería la constitución de holdings cooperativos relativamente descentralizados, que combinen la iniciativa local con la coordinación central.

CUADRO 6
Ciclo de vida de un movimiento federativo en el muy largo plazo

FASES	MOMENTOS FUNDAMENTALES
1. Fundación: La actividad general se dirige a la busca de un <i>centro</i> 2. Asertividad: El centro actúa como un foco protector frente a conflictos y peligros provenientes del exterior 3. Consolidación: Se alcanzan distintos grados de éxito según activismo agrupacionista del centro y capacidad participativa de los socios	Momento ideológico o carismático, con auténtica solidaridad intercooperativa
4. Pluricentrismo oculto: Fusiones regionales, frecuentes fracasos de las propuestas de unificación hechas por el centro... 5. Conflictos internos: De intereses entre centro y zonas, entre zonas..., acentuados por las dificultades económicas 6. Pluricentrismo declarado (concentración de la propiedad en el centro) o Superfusión (mayoría de actores económicamente débiles sin estrategias propias)	Burocratización, <i>Enfriamiento</i> ideológico, solidaridad intercooperativa impuesta
7. Establecimiento de una o varias estructuras jerárquicas que sustituyen a la antigua federación o Cooperación económica imprecisa	Predominio de lógica comercial, los socios comparan los servicios que obtienen, ruptura de la solidaridad

FUENTE: Schediwy (1997: 14)

4. Entonces, ¿cómo vencer la degeneración cooperativa?³

El modelo de ciclo de vida *natural*, cuya secuencia y ritmo deben respetarse, no niega la capacidad de decisión estratégica de diferentes decisores implicados, sino todo lo contrario. Los cuadros 7 y 8 ofrecen un marco de referencia de las medidas para combatir la degeneración.

CUADRO 7
La gestión participativa a lo largo del ciclo de vida de una cooperativa

	Fase 0 CONCEPCIÓN	Fase I INFANCIA	Fase II JUVENTUD	Fase III MADUREZ
La situación	Generación de los potenciales cooperativistas y de la iniciativa colectiva	Inscripción legal y creación de la Sociedad Cooperativa	Primeros años de funcionamiento	Expansión, diversificación y cambio

³ Puede consultarse un desarrollo de este enfoque normativo en el capítulo 4 de Coque (2005).

Los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento mutuo y creación de grupo Decisión sobre la actividad empresarial 	<p>Ruptura de temores iniciales y supervivencia, una vez superada la puesta en marcha:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entrada el mercado Mantenimiento más o menos precario de la empresa 	<p>Búsqueda del éxito empresarial sin pérdida del vínculo participativo inicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de habilidades técnicas y organizativas necesarias para la eficiencia Búsqueda de nuevos socios 	<p>Adaptación al entorno venciendo la crisis ideológica y la apatía participativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expansión Diversificación Búsqueda de nuevas formas de participar
El colectivo de emprendedores protagonista	Líderes iniciales (empresario <i>fundador</i>)	Colectivo de socios (empresario <i>propietario</i>)	Gerencia profesional (empresario <i>directivo</i>)	Relevo de representantes democráticos y reparto de tareas con la gerencia (posible síntesis positiva entre los 3 tipos de empresario)
Las preguntas más frecuentes y representativas	<p><i>¿A qué nos vamos a dedicar?</i></p> <p><i>¿Quiénes vamos a ser?</i></p>	<p><i>¿Cómo empezamos?</i></p> <p><i>¿Aquí cabemos todos?</i></p>	<p><i>¿Esto tiene futuro?</i></p> <p><i>¿Quién conoce a éste?</i></p>	<p><i>¿Cómo seguimos?</i></p> <p><i>¿Crecemos o nos mantenemos?</i></p> <p><i>¿Seguimos haciendo lo mismo?</i></p> <p><i>¿Quién falta y quién sobra aquí?</i></p>
Lo que sucede en la organización	<p>Fase del funcionamiento asambleario:</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación generalizada y desorganizada, en ausencia de reglas claras Límites difusos de la organización Falta de concreción sobre ideas empresariales 	<p>Fase de la democracia directa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estabilización del grupo: vínculo social inicial Concreción de la idea empresarial y desarrollo del plan de negocio Paso de la informalidad a la inscripción legal Primeras actividades comerciales 	<p>Fase de la consolidación y profesionalización:</p> <ul style="list-style-type: none"> Primer crecimiento interno y externo Inestabilidad grupal 	<p>Fase de la democracia representativa y del aumento del peligro de degeneración:</p> <ul style="list-style-type: none"> Segundo crecimiento: socios, plantilla, mercados, ventas, inversiones, tecnologías... Tendencia a dilución del vínculo social (pérdida del principio de identidad)
Los problemas a resolver	<ul style="list-style-type: none"> Identificación, selección y jerarquización de necesidades, separando las individuales de las colectivas Definición del primer grupo de emprendedores Identificación de debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definición del propósito socio-económico Definición del tamaño inicial Escasez de recursos financieros iniciales Incompetencia administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> Financiación de la expansión y definición de la estructura de capital Cómo mantener y consolidar la plantilla profesional Pérdida de homogeneidad interna Autocomplacencia 	<p>Cómo orientar social y económicamente el crecimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cómo no perder, mientras se crece, la identidad con la base social Cómo abrir y mantener nuevos mercados

El enfoque de soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las relaciones previas entre los futuros socios y de las reglas rurales de su entorno • Búsqueda de la cohesión grupal y toma de las primeras decisiones colectivas • Formación básica, técnica y empresarial • Asesoría externa que modere la dinámica del grupo y provea algunos instrumentos básicos iniciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de objetivos • Reclutamiento de personal cualificado • Participación democrática informal • Programación más allá del futuro inmediato • Reducción de la inversión inicial • Búsqueda de promotores que apoyen desde fuera la creación y primer asentamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de socios y ventas • Equilibrado de la política de retornos con la autofinanciación • Desarrollo y formalización de sistemas de participación democrática • Desarrollo profesional participativo de la plantilla • Apertura de alianzas partiendo del ámbito local 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación del crecimiento comercial y social • Diversificación creativa sobre la base competitiva local mientras se mira al exterior • Búsqueda de nuevas formas de participación • Refuerzo e incremento de las alianzas externas
Los instrumentos de promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de planificación participativa • Análisis DAFO • Formación general cooperativa, empresarial y técnica • Asesoría (animación grupal, primer análisis del mercado...) • Ensayo con precooperativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado y plan de negocio detallados • Capital social • Subvenciones • Legalización • Asesoría legal y comercial • Pruebas piloto de marketing y producción • Formación en instrumentos básicos de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos con derechos y obligaciones (socios, directivos, gerencia) • Comunicación y control internos • Concienciación y comunicación con el entorno • Intensificación en la formación anterior • Asesoría técnica y de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva investigación de mercado y plan de negocio (rediseño organizativo) • Financiación del crecimiento • Sistemas de democracia indirecta • Auditorías y otros controles externos • Formación a medida
Agentes internos (autopromoción) Los agentes de promoción Agentes externos	<ul style="list-style-type: none"> • Futuros socios • Primeros líderes internos • Líderes locales externos • Movimiento cooperativo nacional o internacional • ONG autóctonas • ONG extranjeras • Sindicatos • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios (los líderes internos ceden poder al resto de socios) • Gobierno nacional o reg. • Entidades locales públicas o privadas • Movimiento cooperativo • Banca cooperativa • ONG • Sindicatos • Agencias • ONU • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Gerencia • Socios (delegan parte del poder) • Entidades locales públicas o privadas • Movimiento cooperativo nacional o internacional • Instituciones educativas • ONG • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios (reactivados y renovados) • Gerencia • Directivos • Movimiento cooperativo • Entidades locales • Banca cooperativa • Gobierno nacional • Universidad • Instituciones financieras internacionales • ...

FUENTE: Elaboración propia a partir de Brown y Baker (1989), Cornforth y Thomas (1990: 457), Préfontaine y Léger (1990: 224) y Rosembuj (1982: 97-98)

CUADRO 8

Principios básicos para prevenir o revertir la degeneración cooperativa

Mantenimiento de una base social activa	Claridad y coherencia	<ul style="list-style-type: none"> • Doctrina organizativa clara y conocida por todos los participantes • Proyecto empresarial explícito a partir del interés de cada socio que, paulatinamente, derivará hacia unos objetivos y planes colectivos • Los servicios proveídos por la cooperativa deben encajar en sus valores
--	-----------------------	---

(reproducción de los socios)	Constante renovación de los vínculos internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculos con la bases social: La cooperativa debe ir adaptándose a las nuevas necesidades de los socios actuales y de los socios previsibles • Vínculos con un movimiento social más amplio que comparta la cultura organizativa (Economía Social, Economía Alternativa Solidaria), para crearla y mantenerla en entornos donde suelen dominar ideas diferentes • Selección cuidadosa de los nuevos socios, para mantener o renovar la homogeneidad interna que fundamente el principio de identidad
	La participación no se decreta ni se queda en el papel	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiende a participar según el grado de importancia para cada persona de aquello en que se le anima a participar • Principios y práctica cooperativos: Reclutamiento en común, orientación al entrar, formación, rotación de puestos... • Enfoque positivo de los conflictos: La organización debe recoger las protestas de los socios e interpretarlas como señales de peligro (de aprendizaje) previas a que se desvinculen
División del trabajo y estructuras de gestión (estructura descentralizada)	La especialización exige rotación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificación de funciones • Rotación y distribución entre varias personas de los puestos especializados con reparto, asimismo, de la información • Agentes de enlace entre los órganos asociativos y entre los departamentos • Revisión regular del funcionamiento de la cooperativa en sus dos niveles (asociativo y empresarial), participando en ello todos los stakeholders
	Tecnología, pero apropiada	<ul style="list-style-type: none"> • Entre otros rasgos de este tipo de tecnologías, no demandan una división rígida del trabajo
	Los extremos se tocan	<ul style="list-style-type: none"> • Las carencias de estructura formal y los excesos de democracia directa (Fases II y III del ciclo de vida) pueden derivar en élites informales que concentren el poder (el exceso de asamblearismo puede degenerar en dirigismo)

FUENTE: Elaboración propia a partir de Cornforth (1995), Hunt (1992), Laflamme (1990) y Stryjan (1994)

Pasando de la participación interna a la externa, debe recordarse la importancia de diversos tipos de redes. El Cuadro.9 recoge algunas recomendaciones para su adecuado diseño evolutivo. Como se ha justificado al principio de este texto, la participación externa reproduce a escalas superiores la lógica de la participación interna. No debe extrañar, por tanto, cierta coincidencia con los instrumentos aplicables a cada unidad empresarial.

CUADRO 9

Requisitos iniciales y evolución posterior para la viabilidad de las estructuras en red

Condiciones de partida de las entidades socias	Dependencia mutua	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de procurarse bienes o servicios difíciles en solitario • Detección de complementariedad de recursos y capacidades
	Valores compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • En motivaciones • En objetivos y estrategias • En modelos organizativos
	Subsidiaridad	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos comunes han de servir a los objetivos sociales de cada organización participante (mantenimiento, consolidación, expansión...) • La red ha de permitir a cada organización participante conservar sus principios rectores básicos
	Homogeneidad	<ul style="list-style-type: none"> • En tamaño • En el establecimiento de un equilibrio de poder a priori • En la similitud de los recursos puestos en común
	Confianza mutua inicial	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante relaciones previas • Mediante reputación • Mediante una formación adecuada para la cooperación
Diseño y mantenimiento de la estructura de la red	Mantenimiento de la confianza	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque exista confianza al principio, debe reconstruirse constantemente (la confianza es un recurso y, a la vez, un producto de toda red)
	Negociación y planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica a nivel de red • Diálogo y aceptación de objetivos y normas • Establecimiento de contenidos • Formalización: Recursos, barreras de salida, servicios suficientes...
	Estructuración y seguimiento de la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la red y sistema de toma de decisiones • Comunicación • Selección de personal ejecutivo cualificado • Sistema de evaluación y control
	Delegación con mantenimiento de la independencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cesión de algunas competencias a los órganos comunes, pero sin que ninguna cooperativa ceda poder a otra mediante instrumentos de capital • Aunque se pierda autonomía de gestión, los socios de cada organización de primer grado asociada deben mantener el control político (los aspectos operativos se delegan en personal ejecutivo especializado) • En general, cada participante mantiene plenos sus derechos en la red
	Creación de una conciencia de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia grupal a nivel similar que las pretensiones individuales • Es mejor que esto se consiga de forma tácita (cultura supraorganizativa), aunque puede apoyarse en códigos de conducta y reglamentos de la red

FUENTE: Elaboración propia a partir de Arcas (1999: 137), Cornforth y Thomas (1990), García (1995: 185-186), Johnstad (1996: 30) y Palomo (1997: 64)

BIBLIOGRAFÍA

- ARCAS, N. (1999), *El marketing de las cooperativas agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria*. CIRIEC-España, Valencia.
- ARIÑO, A.; DE LA TORRE, J. (1998), "Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures" *Organization Science*, vol. 9, 306-325.
- BAGER, T. (1994), "Isomorphic Processes and the Transformation of Cooperatives" *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 65, no. 1: 35-57.
- BEN-NER, A. (1984), "On Stability of the Cooperative Type of Organization" *Journal of Cooperative Economics*, vol. 8.
- COQUE, J. (2005), *Compartiendo soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en regiones desfavorecidas*. CES (Comité Económico y Social), Madrid.
- CORNFORTH, C. (1995), "Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis" *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16: 487-523.
- CORNFORTH, C.; THOMAS, A. (1990), "Cooperative Development: Barriers, Support Structures and Cultural Factors" *Economic and Industrial Democracy*, vol. 11: 451-461.
- CRAIG, J.G. (1990), "Cooperatives and basic value sets" *Journal of Rural Cooperation*, vol. 18, no. 1: 67-77.
- DIERICKX, I.; COOL, K. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainable Competitive Advantage" *Management Science*, vol. 35: 1504-1513.
- DIJK, D.V. (1997), "Implementing the Sixth Reason form Co-operation: New Generation Co-operatives in Agribusiness" In: J. NILSSON y G.V. DIJK (Eds.), *Strategies and Structures in the Agro-food Industries*, Van Gorcum, Assen: 94-110.
- DOZ, Y.L. (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*, vol. 17: 55-83.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C.J. (2001), "El comportamiento emprendedor y el éxito de la PYME: modelos de contingencia y configuraciones" *Dirección y Organización*, vol. 25: 47-58.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C.J. (1999a), "Análisis de las habilidades del empresario/directivo como factor explicativo del comportamiento emprendedor de la PYME española" *Revista de Economía y Empresa*, vol. 13, no. 36: 71-91.
- ENTRIALGO, M.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C.J. (1999b), "El perfil empresarial y la participación en el capital: un estudio para el empresariado español" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, no. 3: 81-92.
- GARCÍA MÜLLER, A. (1995), "Articulación de empresas de Economía Solidaria: integración horizontal" *Anuario de Estudios Cooperativos*: 167-187.
- GARCÍA CANAL, E; LÓPEZ, C.; RIALP, J.; VALDÉS, A. (2000): "Las deseconomías de compresión del tiempo en el desarrollo de las alianzas globales" Comunicación en: *X Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE): Integración Económica, Competitividad y Entorno Institucional de la Empresa*, Oviedo, 3-5 de septiembre.
- GARCÍA CANAL, E; VALDÉS, A.; ARIÑO, A. (1999), "Más de dos son multitud: diferentes formas de alcanzar la efectividad en las empresas conjuntas de dos y más de dos socios" Comunicación en: *IX Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa*, Burgos, 12-14 de septiembre.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1995), "Las sociedades cooperativas de derecho y las de hecho con arreglo a los valores y principios del Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de Manchester en 1995: especial referencia a las sociedades de responsabilidad limitada reguladas en España" *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, vol. 61, 51-87.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1991), "La economía social o la economía de las empresas de participación (las sociedades cooperativas y laborales)" En: VV.AA., *En memoria de María Angeles Gil Luezas*. Madrid: Alfa Centauro: 195-216.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (1988), "El Problema de la Doble Condición de los Socios- Trabajadores (Socios- Proveedores y Socios-Consumidores) ante la Gerencia de la Empresa Cooperativa" *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, vol. 56: 83-121.
- HITE, J.M.; HESTERLY, W.S. (2001), "The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm" *Strategic Management Journal*, vol. 22: 275-286.
- HUNT, G.C. (1992), "Division of Labour, Life Cycle and Democracy in Worker Co-operatives" *Economic and Industrial Democracy*, vol. 13: 9-43.
- JOHNSTAD, T. (1996), "Cooperativas y federaciones" *Noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 19: 25-31.
- KELMAR, J.H.; WINGHAM, L.W. (1995), "Determining the Relevant Factors in the Success Strategies of Small Enterprises" *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 4, no. 2: 215-236.
- KNIGHT, F.H. (1947), *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Aguilar, Madrid:

- KUMAR, R.; NTI, K.O. (1998), "Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model" *Organization Science*, vol. 9, no. 3: 356-367.
- LAFLAMME, M. (1990), "Valores y orientaciones del movimiento cooperativo quevequense" En: M. LAFLAMME (Ed.), *Gestión moderna de cooperativas*. : Fondo Nacional Universitario, Santafé de Bogotá: 19-44. Versión en español de: *La gestion moderne des coopératives*, Gaëtan Morin, Montréal, 1981.
- LARSSON, R.; BENGTTSSON, L.; HENRIKSSON, K.; SPARKS, J. (1998), "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances" *Organization Science*, vol. 9, no. 3: 285-305.
- LEES, M. (1996), "Corporate governance in co-operatives. The European experience" <<http://publish1.co-op.co.uk/Publications/Horizons/issue.7/governance.html>>.
- MATAIX, C. (1995), *Estrategias para el diseño de programas de promoción de microempresas en regiones desfavorecidas*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid.
- MILL, J.S. (1965), *Principios de Economía Política*. Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- MORALES, A.C. (1994), "Diez hipótesis para la investigación de las empresas de trabajo asociado" *Cuadernos de Trabajo del CIDEA* (Centro de Información y Documentación Europea de la Economía Pública Social y Cooperativa, Valencia), no. 21: 3-11.
- MORALES, A.C. (1989), *Cooperativas de Trabajo Asociado. Aspectos Financieros*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.
- NORMARK, P. (1996), "A Role for Cooperatives in the Market Economy" *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 67, no. 3: 429-439.
- NORTH, D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- PALOMO, R.J. (1997), "Los grupos financieros cooperativos" *CIRIEC-España*, vol. 27: 35-67.
- PENROSE, E. (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar. Traducción al español de: *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford, 1959.
- PRÉFONTAINE, J.; LÉGER, L. (1990), "Los problemas financieros durante la evolución de las cooperativas" En: M. LAFLAMME (Ed.), *Gestión moderna de cooperativas*. Fondo Nacional Universitario, Santafé de Bogotá: 197-225. Versión en español de: *La gestion moderne des coopératives*, Gaëtan Morin, Montréal, 1981.
- RAFFA, M.; ZOLLO, G.; CAPONI, R. (1996), "The Development Process of Small Firms" *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 8, no. 4: 359-371.
- RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships" *Academy of Management Review*, vol. 19: 90-118.
- ROJAS, A. (1995), *Desarrollo regional a través del estímulo a las empresas de pequeña dimensión. Una propuesta para el diseño y puesta en práctica de programas de promoción*. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid.
- ROSEMBUJ, T. (1982), *La empresa cooperativa*. CEAC, Barcelona.
- RUTHERFORD, M.W.; OSWALD, S.L. (2000), "Antecedents of Small Business Performance" *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 3, no.2: 21-33.
- SCHEDIWIY, R. (1997), "La teoría del ciclo de vida de los holdings cooperativos y otros grupos o federaciones cooperativas" *CIRIEC-España*, vol. 27: 7-21.
- SCHUMPETER, J.A. (1976), *Teoría del desenvolvimiento económico*. Fondo de Cultura Económica, México. Traducción al español de: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Verlag Dunker/Humboldt, 1912.
- SINGH, R.P.; HYBELS, R.C.; HILLS, G.E. (2000), "Examining the Role of Social Network Size and Structural Holes" *New England Journal of Entrepreneurship*, vol. 3, no. 2: 47-58.
- SPEAR, R. (2000), "The Cooperative Advantage" *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 71, no. 4: 507-523.
- STRYJAN, Y. (1994), "Understanding Cooperatives: the Reproduction Perspective" *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 65, no. 1: 59-79.
- TRUSEN, C. (1994), "Descentralización y participación: el rol de las organizaciones de autoayuda" En: VV.AA., *Memorias del Seminario-Taller Internacional El Desarrollo Rural en América Latina hacia el Siglo XXI*. Tomo I. Pontificia Universidad Javeriana, Santafé de Bogotá: 165-180.
- URIBE, C. (1989), "¿Para qué sirve participar?" En: VV.AA., *Actas de la II Conferencia Ideológica Nacional Cooperativa*. ESACCOOP, Santafé de Bogotá: 13-41.
- VANEK, J. (1970), *The General Theory of Labor Managed Market Economies*. Ithaca: Cornell University Press.
- VECIANA, J.M. (1999), "Creación de empresas como programa de investigación científica" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, no. 3: 11-36.
- WEBB, S.; WEBB, B. (1920), *A Constitution for the Socialist Commonwealth of Great Britain*. Longman, London.