

Casos de éxito en la Economía Social de Castilla-La Mancha

DIRECTORES

FELIPE HERNÁNDEZ PERLINES

INMACULADA CARRASCO MONTEAGUDO

EDITAN

UCLM
CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

CIRIEC España

PATROCINA

Castilla-La Mancha

CASOS DE ÉXITO EN LA ECONOMÍA SOCIAL DE CASTILLA-LA MANCHA

DIRECTORES

Felipe Hernández Perlines · Inmaculada Carrasco Monteagudo

AUTORES

Miguel Ángel Alarcón Conde
Virginia Barba-Sánchez
Enrique Bernal Jurado
Beatriz Calderón-Milán
María José Calderón-Milán
Marcos Carchano Alcaraz
Inmaculada Carrasco Monteagudo
Juan Sebastián Castillo Valero
María del Valle Fernández Moreno
Sara García-Caballero
Miguel Ángel Gómez Borja
Felipe Hernández Perlines
José María Herranz de la Casa
Pedro Jiménez Estévez
María Ángela Jiménez Montañés
Daniel Molina Duarte
Adoración Mozas Moral
José Antonio Prieto Juárez
José Luis Retolaza-Ávalos
María Yolanda Salinero Martín

EDITAN

UCLM
CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

CIRIEC España

PATROCINA

Castilla-La Mancha

Edita
CIRIEC-España

Diseño de portada y maquetación
Visualco Comunicación
www.visualco.com

Impresión
Grafox Imprenta, S.L.
www.grafox.es
Tel. 925 33 73 11

ISBN
978-84-09-36941-6

Depósito legal
TO 366-2022

Impreso en España – Printed in Spain

ÍNDICE

PRÓLOGO I 9
Patricia Franco Jiménez

PRÓLOGO II 13
José Julián Garde López-Brea

PRÓLOGO III 15
Adoración Mozas Moral

INTRODUCCIÓN 19
Felipe Hernández Perlines e Inmaculada Carrasco Montegudo

PRIMERA PARTE
COOPERATIVISMO AGRARIO

Caso 1
VIRGEN DE LAS VIÑAS BODEGA Y ALMAZARA: ÉXITO COOPERATIVO, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO 29
Felipe Hernández Perlines, Adoración Mozas Moral y Enrique Bernal Jurado

Caso 2
EL PROGRESO SOCIEDAD COOPERATIVA DE CLM: PARADIGMA DE ÉXITO EMPRESARIAL EN LA HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN ESPAÑA 91
María del Valle Fernández Moreno y José Antonio Prieto Juárez

Caso 3
COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS CASTILLA-LA MANCHA: MÁS QUE UN CASO DE ÉXITO, UN ÉXITO DE MODELO 131
Juan Sebastián Castillo Valero

Caso 4
MONETIZACIÓN DEL VALOR SOCIAL: EL CASO DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE CASTILLA-LA MANCHA 157
Virginia Barba-Sánchez, Beatriz Calderón-Milán, María José Calderón-Milán y José Luis Retolaza-Ávalos

SEGUNDA PARTE
COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Caso 5
MEDIR LA BUENA PRÁCTICA: EL CASO DEL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO DE CASTILLA-LA MANCHA 191
Miguel Ángel Alarcón Conde

Caso 6
LAS CAJAS RURALES DE VILLAMALEA Y CASAS IBÁÑEZ (ALBACETE): EL CRÉDITO COOPERATIVO LOCAL Y SU PAPEL EN LA VERTEBRACIÓN DEL TERRITORIO, LA INCLUSIÓN FINANCIERA Y LA LUCHA CONTRA LA DESPOBLACIÓN 223
Inmaculada Carrasco Monteagudo y Marcos Carchano Alcaraz

TERCERA PARTE
ECONOMÍA SOCIAL DE NO MERCADO

Caso 7
EL CASO DE CECAP: 15 AÑOS APOYANDO A PERSONAS 249
María Yolanda Salinero Martín y Pedro Jiménez Estévez

Caso 8
EL CASO DE FUNDACIÓN ONCE: ESTUDIO DE LOS ESTADOS DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA Y DIVERSIDAD. CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE 271
María Ángela Jiménez Montañés

Caso 9
LA FUNDACIÓN EL SEMBRADOR: ANÁLISIS DE SU MODELO DE NEGOCIO COMO ECOSISTEMA DE INTEGRACIÓN SOCIO LABORAL A TRAVÉS DE EMPRESAS DE INSERCIÓN 295
Inmaculada Carrasco Monteagudo, Miguel Ángel Gómez Borja y Daniel Molina Duarte

Caso 10

EL CASO DE LA COMUNICACIÓN CIRCULAR DE PLENA INCLUSIÓN: DE LAS GRANDES ESTRATEGIAS A LAS ACCIONES MÁS LOCALES EN CASTILLA-LA MANCHA 313
José María Herranz de la Casa y Sara García-Caballero

RESEÑAS BIBLIOGRÁFICAS DE LOS AUTORES 339

PRÓLOGO I

El valor de la economía social en el desarrollo y el crecimiento económico de Castilla-La Mancha está fuera de toda duda. 6.800 entidades que emplean de forma directa a 40.000 personas, un fuerte arraigo en nuestras zonas más rurales y un impacto en el territorio que va más allá de lo cuantitativo por su carácter vertebrador y su capacidad para fijar población y riqueza en el territorio.

Así lo hemos entendido desde nuestra llegada al Gobierno regional en el año 2015, mostrando siempre un compromiso firme y decidido en el apoyo al desarrollo de la economía social en nuestra región.

Una mirada, la de la economía social, que trasciende a nuestra región y a nuestro país. En diciembre de 2021, la Comisión Europea presentó el Plan de Acción para impulsar la Economía Social, un documento marco en el que se trazan las líneas generales para impulsar su desarrollo, y que recoge también un gran número de conclusiones extraídas aquí, en Castilla-La Mancha, con motivo de la designación de Toledo como Capital Europa de la Economía Social en el año 2020.

La celebración de la capitalidad, a pesar del COVID-19, hizo que nos convirtiéramos en punto de encuentro, de debate y reflexión para establecer esos objetivos a los que todos nos comprometemos en el Plan de Acción. Permitidme aprovechar mis letras en este prólogo para agradecer el compromiso y la implicación de todas las entidades de economía social en nuestra región en los trabajos que conjuntamente, y bajo el liderazgo del Ministerio de Trabajo y Economía Social, hemos llevado a cabo, y que nos sirven de base para la elaboración del Plan Estratégico de la Economía Social en Castilla-La Mancha, que estamos en proceso de confeccionar con el sector para su aprobación antes de finales del año.

El Libro Blanco de la Economía Social, un proyecto impulsado con la colaboración del sector y de la Universidad de Castilla-La Mancha, en el que personas como Felipe Hernández Perlines e Inmaculada Carrasco Monteagudo han jugado un papel esencial, nos ha permitido establecer las bases fundamentales del sector, y contar con

nuevos instrumentos como un mapa con las coordenadas actuales de la economía social en Castilla-La Mancha, que nos permitirá sin ninguna duda orientar las velas en la dirección correcta.

Pero como todo en la vida, las muestras de apoyo al sector emanan de un fuerte compromiso, patente en toda nuestra acción de Gobierno. En el momento en el que escribo estas líneas, se encuentra abierta la convocatoria más ambiciosa de ayuda a la creación y consolidación de empleo en las cooperativas y sociedades laborales de nuestra región, dotada con 2,6 millones de euros, y que duplica en su convocatoria inicial la cuantía de las ayudas que aprobamos el pasado año. Y, en materia legislativa, nuestro compromiso ha estado igualmente presente desde nuestra llegada al Gobierno, con la aprobación de dos importantes leyes: la ampliación de la Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha con la aprobación de la Ley 4/2017, de 30 de noviembre, de Microempresas y Cooperativas Rurales de Castilla-La Mancha, que regula la creación de microempresas cooperativas en nuestra región; y con la Ley 1/2020, de 3 de febrero, del Tercer Sector Social en Castilla-La Mancha, que establece las entidades que forman parte del mismo y desarrolla sus principios rectores de actuación, sus obligaciones y su promoción. Iniciativas, todas, que han contado con la participación directa del sector y con el apoyo de todos los grupos parlamentarios; y que nos permiten contar con mejores herramientas para abordar los desafíos que el futuro nos impone.

Este libro no hace sino agrandar nuestro horizonte para seguir ampliando nuestro apoyo al sector de la economía social en nuestra región. Adentrarnos en casos concretos de éxito nos permite poner un espejo sobre el que reflejar, no sólo nuestras políticas públicas de impulso a la economía social en Castilla-La Mancha, sino poder ofrecer a los responsables de las entidades y a los representantes del sector ejemplos en los que fijarnos para alcanzar tanto los objetivos colectivos como los individuales. Conocer con detalle las iniciativas que lideran cooperativas agroalimentarias que son referencia absoluta en su sector, tanto a nivel nacional como europeo, así como la labor impagable que realizan entidades del tercer sector en materia social y laboral, es posible gracias a estas páginas.

Casos como los de Virgen de las Viñas, El Progreso, Cooperativas Agro-alimentarias, el cooperativismo de crédito en la región, las Cajas Rurales de Villamalea y Casas Ibáñez, CECAP, Fundación ONCE, El Sembrador o Plena Inclusión son ejemplos que nos estimulan y refuerzan en el potencial de la economía social en nuestra tierra, su capacidad de crecimiento y desarrollo, su poder innovador y su visión de futuro para nuestra región. Su estudio y puesta en valor pueden resultar inspiradores para aquellas entidades que tengan sobre la mesa sus propios planes y estrategias de futuro, en un momento en el que la economía social, como el conjunto de la actividad económica, debe enfrentarse al reto de adaptarnos a los nuevos tiempos, aprovechando todas las ventanas de oportunidad que el cambio de paradigma nos ofrezca, a pesar

de la inestabilidad y las dificultades derivadas de la coyuntura económica y política internacional.

También nos sirve para que, aquellos que ostentamos poderes públicos y de decisión, podamos conocer de manera cercana, pero a su vez rigurosa, la realidad del sector de la economía social y los retos y oportunidades que tenemos por delante, de manera que podamos dirigir con mayor acierto, las políticas de impulso al sector cooperativo, las sociedades laborales y las entidades del tercer sector.

Este libro suma un elemento más a ese espacio de escucha permanente que mantenemos con el sector de la economía social en Castilla-La Mancha, y nos fortalece en la convicción de que solo mediante el trabajo conjunto podemos seguir garantizando el crecimiento y desarrollo sostenible y cohesionado en nuestra región.

Patricia Franco Jiménez
Consejera de Economía, Empresas y Empleo de Castilla-La Mancha

PRÓLOGO II

Escribir el prólogo de una obra es una enorme responsabilidad. Si el tema de la misma es la Economía Social, además es un gran compromiso por la importancia de la temática para el desarrollo socioeconómico en Castilla-La Mancha.

Los estatutos de la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM), recogen entre sus fines: *El apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico, con atención singular a las demandas particulares de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha en cuyo ámbito territorial está ubicada*. Y, sin duda, que la institución ha puesto durante sus cuatro décadas de existencia todos los medios posibles para cumplirlo.

La obra presenta los casos de éxito de distintas empresas y entidades en Castilla-La Mancha, la universidad regional ha desarrollado distintas iniciativas de colaboración con las mismas a través convenios y contratos. Se ha tratado de poner en valor el papel de las mismas, como muestra de ello, la primera tesis doctoral defendida fuera de las instalaciones de la UCLM se realizó en el año 2014 en la Cooperativa Virgen de las Viñas de Tomelloso, bajo el título «Determinación de precursores aromáticos glicosídicos de uvas, mostos y vinos, blancos y tintos. Aplicación en bodega» el trabajo realizado por la investigadora Kortes Serrano de la Hoz, de la Cátedra de Química Agrícola de la ETSIAM.

Conocedores de la importancia de la Economía Social y de la necesidad de la colaboración con los distintos agentes socioeconómicos, desde la UCLM se han creado distintas Cátedras, por ejemplo, la Cátedra GlobalCaja Desarrollo Regional y Sostenibilidad; Cátedra Innovación Abierta INCARLOPSA; Cátedra de Economía Circular. Y distintas Aulas como, Aula Fundación ASPASICA-UCLM; Aula NÔWA-FLM de Innovación Abierta para el Reto Demográfico; Aula de Innovación e Inclusión social, entre otras. Todas ellas nacen con el compromiso de contribuir al logro de la transformación social a través de actividades colaborativas y disminuir las desigualdades sociales.

Otra importante iniciativa en la línea de la temática de esta obra es la creación UCLM Rural, un programa que pretende acercar la universidad al entorno rural. La reversión de la despoblación y el anclaje de los jóvenes en las zonas rurales constituye una labor de todas las instituciones públicas y privadas que intervienen en la vida política, económica y educativa de la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha.

El libro que se presenta es el resultado del trabajo de un grupo de investigadoras e investigadores que pone de relevancia el papel de la Economía social mediante la exposición de los casos de éxito de empresas y entidades de Castilla-La Mancha, concretamente se han considerado cuatro casos del sector agroalimentario, tan importante para Castilla-La Mancha, dos casos del sector financiero y cuatro entidades del tercer sector.

El trabajo interdisciplinar entre miembros de distintas universidades y entidades es prueba del compromiso con el desarrollo social de nuestro país y, más concretamente, de nuestra región. Sin duda, es una obra de un gran valor científico, que servirá de referencia para profesionales y estudiantes, así como para visibilizar modelos de éxito que les inspiren ante situaciones problemáticas en el futuro.

Para finalizar, quiero agradecer a los coordinadores, Felipe Hernández Perlines e Inmaculada Carrasco Monteagudo, el haber pensado en mí para redactar este prólogo, así como felicitar a todos los autores y autoras que han contribuido a la publicación de este libro.

José Julián Garde López-Brea
Rector de la Universidad de Castilla-La Mancha

PRÓLOGO III

Desde que nació la Economía Social con la fundación de la primera cooperativa en 1844, no se había tenido antes una mejor posición, para poder visibilizar la gran labor que ha realizado la Economía Social a lo largo de todos estos lustros y fortalecer su posición en la economía y en la sociedad. En este sentido la Comisión Europea ha realizado un plan para potenciar la Economía social llamado "Construir una economía que funcione para las personas: un plan de acción para la economía social". Este plan marca las directrices que deben asumir cada uno de los estados miembros y desarrollará acciones anuales, con financiación específica, que refuerce y asegure el cumplimiento de dicho plan.

Son muchas las personas que se han pronunciado respecto a esta iniciativa de la Unión Europea (UE), así, el Vicepresidente Ejecutivo para una Economía al Servicio de las Personas, **Valdis Dombrovskis**, ha señalado que «*El Plan de Acción para la Economía Social reduce la brecha existente entre nuestra economía social y el apoyo que ésta necesita para prosperar y contribuir aún más a nuestras sociedades. Permite la reducción de la carga burocrática a la que se enfrentan algunos emprendedores sociales, fomenta la creación de empleo y la oferta de nuevas oportunidades para el reciclaje profesional y la mejora de capacidades, por lo que es vital para facilitar una doble transición ecológica y digital justa, así como la recuperación inclusiva de la pandemia*». Por otra parte, el Comisario de Empleo y Derechos Sociales, **Nicolas Schmit**, ha manifestado que «*Gracias a su fuerte arraigo local, la economía social puede ofrecer soluciones innovadoras desde la base a muchos de los retos mundiales de hoy en día, como el cambio climático, la digitalización y la exclusión social. La economía social trabaja con y para las comunidades locales y tiene un enorme potencial para crear empleo. Estoy convencido de que este plan de acción empoderará a las organizaciones de la economía social para crecer, obtener reconocimiento y crear un impacto aún mayor en la sociedad*». **Thierry Breton**, Comisario de Mercado Interior, ha apuntado que «*La economía social crea empleo y genera crecimiento según las necesidades de los*

ciudadanos y en su entorno inmediato. La crisis de la COVID-19 también ha demostrado la resiliencia y la inventiva de los modelos de negocio de la economía social. Para seguir desarrollando su potencial y su contribución a las transformaciones ecológica y digital, lanzamos una vía de transición para el ecosistema de "proximidad y economía social". Trabajaremos con todas las partes interesadas para lograr una economía más inclusiva y sostenible».

No sólo desde la UE se ratifica la importancia de la Economía Social. El grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria, (Task Force on Social and Solidarity Economy) advirtió la importancia de la Economía Social y Solidaria, indicando que podía desempeñar un papel clave en la consecución de la Agenda 2030 y ha realizado varios trabajos donde se aprecia la vinculación de este tipo de entidades con los ODS (Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy, 2014 y 2015).

En el Consejo Económico y Social Europeo (CESE), Luca Jahier, Presidente del Grupo de Actividades Diversas, indicaba en 2016 que la Economía Social era tanto una oportunidad como un vehículo para la participación ciudadana, la responsabilidad y propiedad del futuro sostenible y que, además, constituía un ambicioso instrumento para que la UE pudiera acercarse a sus compromisos en el marco de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (Comité Económico y Social Europeo, 2016).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) asegura que la reciente inestabilidad económica y política mundial ha servido para subrayar las deficiencias de nuestro actual sistema de desarrollo y para confirmar aún más la necesidad de un paradigma de desarrollo alternativo o complementario. La economía social y solidaria (ESS) es una solución viable para reequilibrar los objetivos económicos, sociales y medioambientales. Además, en el Día Internacional de las Cooperativas, Guy Ryder, Director General de la OIT, destacaba cómo las cooperativas dan prioridad a las personas y al trabajo decente y contribuyen a un futuro más sostenible e inclusivo.

Desde El CIRIEC-España, sabemos que uno de los retos, si no el principal, al que se enfrenta la Economía Social es la necesidad de que consiga la visibilidad que merece por su peso en la economía. Esa visibilidad irá acompañada del reconocimiento, tanto de los poderes públicos como de los privados, a un sector que ha demostrado, desde hace décadas, estar al servicio de la Sociedad. Los investigadores que hemos optado por investigar en este campo estamos comprometidos en poner de manifiesto la trascendencia de este sector y de difundir su conocimiento y sus logros.

Este libro no es más que otro esfuerzo de un grupo de investigadores por visibilizar las actuaciones de la Economía social como actor clave para los territorios, en este caso para Castilla-La Mancha.

Esta publicación pretende distinguir, a través del estudio de casos, a diferentes empresas y entidades de las diversas familias de la Economía Social. Son cuatro los

casos analizados ligados a las cooperativas agroalimentarias, tan implantadas en este territorio; dos los casos que se ligan al sector financiero y 4 a entidades de las familias de la economía social de no mercado.

Como podrán observar con la lectura del libro, son muchos los éxitos y los logros alcanzados y han sido muchos los esfuerzos, que se han unido a lo largo de los años, para conseguir llegar a la situación actual. No hay duda que la grandeza de la Economía Social reside en sus valores y en el compromiso de las gentes que han sido capaces de llevar a cabo esos proyectos. Ellos y sus valores han sido el principal motor de desarrollo.

Nuestra labor como investigadores no es otra que poner de manifiesto los resultados de nuestras investigaciones y las evidencias, por lo que felicito a todos los autores por sus diferentes contribuciones puesto que han puesto en el punto de mira a la Economía social de Castilla-La Mancha y la han presentado como casos de éxito y ejemplos a seguir. Finalmente, quiero mostrar mi gratitud a los coordinadores, Felipe Hernández Perlines y a Inmaculada Carrasco Monteagudo, por invitarme a la redacción del prólogo y, mis felicitaciones, por su persistencia por contribuir al reconocimiento de la Economía Social, en especial de Castilla-La Mancha.

Adoración Mozas Moral
Universidad de Jaén

INTRODUCCIÓN

Todos los datos confirman la fortaleza de la Economía Social al presentarla como un actor clave de la actividad económica y social de Europa, de España y también de Castilla-La Mancha. Así, a finales de 2021, la Comisión Europea, en la presentación del Plan de acción para impulsar la Economía Social, afirmó que ésta estaba integrada por más de 2,8 millones de empresas y organizaciones que daban empleo a 13,6 millones de personas. Según la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), la Economía Social engloba a 43.192 empresas en las que trabajan cerca de 2.200.000 trabajadores. Castilla-La Mancha no es ajena a este panorama de la Economía Social, según el Libro Blanco de la Economía Social comprende a 6.800 entidades en las que trabajan casi 40.000 personas. Las cifras dejan claro que las empresas de Economía social, tanto de mercado como de no mercado son capaces de generar riqueza, bienestar y empleo.

Esta importancia que ha adquirido la Economía Social, en Castilla-La Mancha, se pone de manifiesto tanto en el plano legislativo como en el plano institucional. Nuestra comunidad autónoma posee un marco normativo bien desarrollado que se plasma en tres leyes: la Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha; la Ley 4/2017, de 30 de noviembre, de Microempresas Cooperativas y Cooperativas Rurales de Castilla-La Mancha y la Ley 1/2020, de 3 de febrero, del Tercer Sector Social de Castilla-La Mancha. En el plano institucional, debemos destacar dos hechos de especial relevancia. El primero fue la declaración de Toledo como Capital Europea de la Economía Social, que fue apoyada por la Comisión Europea, por el Gobierno de España, por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y por el Ayuntamiento de Toledo. El segundo fue la realización del primer Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha, elaborado por un equipo multidisciplinar integrado por profesores de la Universidad de Castilla-La Mancha, principal fuente de rigurosa información cuantitativa sobre la situación que presenta la economía social es nuestra región.

En este contexto, el equipo de trabajo de la Universidad de Castilla-La Mancha, que elaboramos el Libro Blanco consideramos oportuno, una vez que contamos con datos cuantitativos rigurosos que definen la Economía social de la región, seguir examinando este sector, pero en esta ocasión, deteniéndonos en el análisis cualitativo de algunas entidades dignas de destacar en nuestro territorio por su búsqueda de la excelencia. Así surgió la idea de desarrollar este Libro de Casos de Éxito de la Economía Social de Castilla-La Mancha, cuyo objetivo es dar visibilidad a cooperativas y entidades de Economía Social que son experiencias de éxito en nuestra Comunidad Autónoma.

Las empresas y entidades seleccionadas son un reflejo de la importancia que tiene las diferentes familias de la Economía Social en Castilla-La Mancha. Por ese motivo, se han considerado cuatro casos que se circunscriben al sector agroalimentario, uno de los sectores más relevantes para Castilla-La Mancha. Dos casos que se ciñen al sector financiero y cuatro que abarcan entidades del tercer sector. En concreto, las empresas y entidades consideradas han sido las siguientes:

Los cuatro primeros casos están encuadrados en el sector agro-alimentario. El primero de ellos sería el que se dedica a **Virgen de las Viñas, Bodega y almazara cooperativa (Tomelloso, Ciudad Real)**. Este caso ha sido realizado por Felipe Hernández Perlines, de la Universidad de Castilla-La Mancha, Adoración Mozas Moral y Enrique Bernal Jurado, ambos de la Universidad de Jaén. Se trata de una cooperativa que fue fundada hace 60 años por 15 agricultores emprendedores. Hoy en día, es la mayor cooperativa de Europa integrada por más de 3.000 socio y socias cooperativistas. Se trata de una cooperativa referente en innovación, modelo de gestión y con una elevada proyección cultural. A lo largo de los años ha desarrollado procesos de crecimiento vía fusiones con otras cooperativas que le han permitido realizar actividades en el sector del vino y del aceite. En los últimos años, Virgen de las Viñas ha iniciado un proceso de crecimiento interno a través de un ambicioso plan de inversiones, de la internacionalización y de la diversificación en sectores como el cultural y el enoturismo. La actividad de Virgen de las Viñas ha merecido numerosos reconocimientos, en diferentes ámbitos, desde el social al cultural, sin olvidar el económico. Son muchas las pruebas de este reconocimiento, desde la Visita de SS.MM los Reyes D. Felipe y Dña. Letizia hasta la concesión de distinciones por parte del Gobierno de Castilla-La Mancha y del Ayuntamiento de Tomelloso. Recientemente, el 23 de julio de 2022, a la celebración del 60 aniversario de su fundación asistieron más de 2.000 personas.

El segundo caso se centra en **El Progreso Sociedad Cooperativa (Villarrubia de los Ojos, Ciudad Real)**. Este caso ha sido realizado por Mª Del Valle Fernández Moreno y José Antonio Prieto Juárez, ambos de la Universidad de Castilla-La Mancha. En dicho caso, se ha puesto de manifiesto la aplicación de la legislación cooperativa aplicable y de aquellas disposiciones estatutarias que la voluntad social, teniendo en cuenta valores, principios y reglas, ha plasmado a lo largo del tiempo en las distintas

normas de funcionamiento interno de conformidad con las leyes aplicables en cada momento. Además de analizar el sector vitivinícola, el caso se ha centrado en el estudio con detalle de las distintas estrategias de la organización empresarial como las de innovación, comercialización y exportación o, finalmente, desarrollo tecnológico y digital.

El tercer caso versa sobre las **Cooperativas Agro-alimentarias de Castilla-La Mancha: más que un caso de éxito, un éxito de modelo**. En este caso, Juan Sebastián Castillo Valero, de la Universidad de Castilla-La Mancha, hace un análisis de la vertebración de las cooperativas Agro-alimentarias en una asociación que ha sido capaz de aglutinar a un gran número de cooperativas del sector agroalimentario. El autor resalta el éxito conseguido por Cooperativas Agro-alimentarias Castilla-La Mancha como organización asociativa, fruto del esfuerzo endógeno del propio sector, vehiculando el capital humano y el empresarial hacia unos logros, cuantitativos y cualitativos, que la sitúan a la vanguardia para el desarrollo sostenible, económico-social y ambiental de Castilla-La Mancha.

El cuarto caso es un caso sobre la **Monetización del valor social: el caso de las Cooperativas Agro-alimentarias de Castilla-La Mancha**. En este caso los autores, Virginia Barba-Sánchez, Beatriz Calderón-Milán, María José Calderón-Milán, de la Universidad de Castilla-La Mancha y José Luis Retolaza-Avalos, de la Universidad de Deusto, cuantifican el valor social generado por las cooperativas asociadas a Cooperativas Agro-alimentarias de Castilla-La Mancha. Dicho valor social es de 4 veces superior al valor socio-económico de mercado generado por dichas cooperativas asociadas. Además, las actividades de Cooperativas Agro-alimentarias que mayor valor generan para los diferentes stakeholders son el asesoramiento y asistencia técnica en trámites y subvenciones, la mejora de explotaciones, proyectos de mejora de la competitividad, mejora de la formación, y la representación y el desarrollo de proyectos colaborativos.

Los dos siguientes casos se vinculan con el sector financiero y de crédito de Castilla-La Mancha. Así el quinto caso se destina a **Medir la Buena Práctica: el caso del Cooperativismo de Crédito de Castilla-La Mancha**, realizado por Miguel Ángel Alarcón Conde, de la Universidad de Castilla-La Mancha. Con este caso, el autor pretende aclarar el término de buena práctica económica a través de una visión actual de la situación y comportamiento dinámico de esa buena práctica del cooperativismo de crédito de Castilla-La Mancha. Para ello, analiza la dotación a la obras sociales y culturales de las Cooperativas de crédito, llegando a la conclusión que dichas dotaciones son procíclicas, en función de los vaivenes del ciclo. Además, Castilla-La Mancha está especializada relativamente en cooperativismo de crédito respecto a la media española, superándola actualmente en más de 7 puntos porcentuales de participación en tales actividades. Esta especialización se muestra en que las cooperativas de crédito de Castilla-La Mancha presentan unas tasas de crecimiento de créditos y depósitos

muy superiores. Finalmente, la rentabilidad del activo de las cooperativas de crédito de Castilla-La Mancha tiende a ser inferior que la media de las entidades de depósito y la del pasivo captado, mayor.

El sexto caso lleva por título **Las cajas rurales de Villamalea y Casas Ibáñez (Albacete): el crédito cooperativo local y su papel en la vertebración del territorio, la inclusión financiera y la lucha contra la despoblación**. Este caso ha sido realizado por Inmaculada Carrasco Monteagudo y Marcos Carchano Alcaraz, ambos de la Universidad de Castilla-La Mancha y analizan el papel de Caja Rural de Villamalea y Caja Rural de Casas Ibáñez como agentes dinamizadores de recursos que colaboran en la lucha contra la exclusión financiera, el desarrollo regional y la vertebración del territorio. Los autores afirman que las cooperativas de crédito, en general, y las dos cooperativas analizadas en particular, se caracterizan por un tamaño más reducido, localismo y vocación de banca de proximidad. Además, muestran un comportamiento diferencial con respecto al resto de entidades bancarias, abandonando patrones de asentamiento basados en indicadores demográficos y de renta. Estas cooperativas de crédito suelen adoptar una estrategia defensiva estableciéndose en mercados tradicionales, dotando de servicios financieros aquellos espacios no rentables desde el punto de vista de la banca comercial, pues tienen en cuenta tanto el impacto económico, como social generado con su actividad. De esta forma, juegan un importante papel tanto en el desarrollo local y regional como en la inclusión financiera.

Los cuatro siguientes casos se centran en el tercer sector. El séptimo caso es el **caso de CECAP: 15 años apoyando a personas**, realizado por María Yolanda Salinero Martín y Pedro Jiménez Estévez, de la Universidad de Castilla-La Mancha. En dicho caso los autores analizan el grupo de entidades sociales CECAP, que desde el año 2006 se ocupa de personas que encuentran especiales dificultades para conseguir sus objetivos personales, al encontrarse en situación de vulnerabilidad por razones de discapacidad, en su acceso a distintos ámbitos como el empleo, educación, vida independiente, etc. esta entidad aplica una metodología que han desarrollado a lo largo del tiempo basada en la capacitación individual a través de planes de apoyo ajustados a las necesidades de cada persona, trabajando en el desarrollo de sus habilidades y competencias en el entorno comunitario, siempre con el objetivo de facilitar su autonomía y/o empoderamiento personal. El caso analiza la historia de la organización, cómo nació el grupo de entidades sociales, qué misión, visión y valores tienen; profundizando en su compromiso ético a través de su código de transparencia y buen gobierno; describiendo la estructura organizativa del grupo, los servicios ofertados por CECAP y su modelo de trabajo. Además, el caso incluye un análisis DAFO con el que poder caracterizar tanto el entorno como las propias características de CECAP.

El octavo caso lleva por título **El caso de Fundación ONCE: estudio de los estados de información no financiera y diversidad. Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible**, y ha sido realizado por Mª Ángela Jiménez Montañés, de la

Universidad de Castilla-La Mancha. La autora presenta a la Fundación ONCE como un ejemplo básico y fundamental de la Economía Social en España. Sus fines institucionales de promoción de la plena integración laboral de las personas con discapacidad, el impulso a la accesibilidad universal y el diseño para todas las personas, el fomento de la cualificación profesional, las competencias laborales y las habilidades personales y profesionales como factores determinantes del nivel de empleabilidad de las personas con discapacidad, se encuentran en una alineación completa con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Además, analiza la contribución de la Fundación ONCE a los ODS y, de manera concreta, el ODS 16, mediante la elaboración del Estado de Información no Financiera y su contribución al Desarrollo Sostenible, desde una visión amplia y social.

El noveno caso ha sido realizado por María Inmaculada Carrasco Monteagudo y Miguel Ángel Gómez Borja, ambos de la Universidad de Castilla-La Mancha y por Daniel Molina Duarte, de la Consultora Considera. El caso lleva por título **La Fundación El Sembrador: análisis de su modelo de negocio como ecosistema de integración socio laboral a través de empresas de inserción**, y en él los autores destacan la relevancia social y económica de los diferentes modelos de Economía Social basados en modelos de negocio de empresas de inserción, que está desembocando en una presencia creciente de este tipo de empresas en el ecosistema de la Economía Social, tanto desde una perspectiva cualitativa como de su participación relativa. El capítulo recoge un análisis integrado de este fenómeno socioeconómico, desde la ubicación en el marco de la Economía Social hasta su definición, fundamentalmente basada en criterios legales, dentro del marco más general de las empresas sociales. Como parte final se plantea y desarrolla el caso concreto de la Fundación El Sembrador, un ejemplo de éxito de diseño y desarrollo de un modelo de negocio integrado que incluye formación e inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión social. El caso plantea una descripción de la situación actual de la estructura de negocio, así como las principales claves de su funcionamiento que determinan su éxito. La Escuela de Hostelería El Sembrador es un proyecto impulsado por Cáritas Albacete a través de la Fundación El Sembrador que tiene como objetivo principal la inclusión laboral en el sector de la hostelería de las personas en situación o riesgo de exclusión social que se acercan a Cáritas. Con este proyecto se favorece la inclusión laboral a través de cursos con certificado de profesionalidad avalados por la Consejería de Economía, Empresas y Empleo del Gobierno Regional. También se favorece el empleo, a través de una empresa de inserción, que gestiona el Restaurante El Sembrador, donde las personas siguen formándose en su puesto de trabajo por un período de 12 meses a 3 años, hasta dar el salto definitivo a una empresa de hostelería que decida contratar a los mejores profesionales.

Terminamos con el décimo caso que lleva por título **El caso de la comunicación circular de Plena Inclusión: de las grandes estrategias a las acciones más locales en Castilla-La Mancha**, que ha sido realizado por José María Herranz de la Casa y Sara García-Caballero, de la Universidad de Castilla-La Mancha. En dicho caso, los autores realizan un recorrido por la gestión de la comunicación de Plena Inclusión España, en general, y de la federación Plena Inclusión Castilla-La Mancha, en particular. A lo largo de más de 60 años de existencia, la gestión de la comunicación y especialmente todo lo relativo a identidad como son sus valores, cultura corporativa e historia son un ejemplo para cualquier organización del sector de la economía social. Se analiza la gestión de la comunicación, incidiendo en los aspectos significativos de su comunicación circular entendida esta circularidad como un proceso multicapa y permeable a las directrices nacionales y regionales, pero que a su vez retroalimenta a la confederación y las federaciones desde las cerca de 1.000 organizaciones locales que forman Plena Inclusión. Desde la comunicación interna hasta la comunicación externa, pasando por la incidencia política y el trabajo desarrollado a través de las redes sociales, Plena Inclusión ha sabido adaptarse a los tiempos y a las circunstancias como la pandemia. Todo un reto comunicativo comparable a su transformación de identidad, dejando atrás su nombre de nacimiento FEAPS, para pasar a llamarse Plena Inclusión en 2016. También se explican dos desafíos futuros como son la integración de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible a su quehacer diario y seguir manteniendo la estrategia de comunicación como un medio para alcanzar los fines sociales que son mejorar la atención y desarrollo de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo y darles el protagonismo en la toma de sus decisiones.

Hemos realizado este trabajo con la ilusión que sea de utilidad tanto para nuestros alumnos como para las personas responsables de gestionar este tipo de entidades, ya que todos los casos que aportamos nos muestran modelos de negocio exitosos de economía social y su adaptación a la situación actual, mostrándonos cómo gestionar situaciones que pueden ser consideradas ejemplos a seguir, adaptándolos a otras situaciones parecidas.

No quisiéramos terminar esta introducción sin agradecer a todos y cada uno de los autores que han participado en la elaboración de estos 10 casos. Como se ha señalado, no sólo son investigadores y profesores de la Universidad de Castilla-La Mancha, sino también de la Universidad de Jaén, de la Universidad de Deusto y de la consultora Considera. Especial mención merece la colaboración en la realización de uno de los casos de Adoración Mozas, presidenta del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC-España) y vicepresidenta del CIRIEC- Internacional. Sin el esfuerzo y dedicación de los autores, este Libro de Casos de Éxito de la Economía Social no hubiera sido posible. También agradecemos la colaboración prestada por todas las entidades estudiadas, que nos

han brindado todas las facilidades y ayuda necesarias para la elaboración del presente trabajo. Y como no, a la Consejería de Economía, Empresas y Empleo de la Junta de Comunidades de Castilla-la Mancha, encabezada por su Consejera, Patricia Franco, que siempre nos presta el apoyo necesario para el desarrollo de cuantas iniciativas le planteamos relacionadas con el estudio de la Economía Social, convirtiendo nuestro objetivo en el suyo y compartiendo sinergias que redundan en beneficio de nuestra comunidad autónoma. Terminamos con el agradecimiento al Centro Internacional de Investigación en Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC), así como el apoyo desde su sección española, para publicarnos este trabajo.

Finalizamos este capítulo de agradecimientos dando las gracias por realizar los prólogos de este libro a Patricia Franco (Consejera de la Consejería de Economía, Empresas y Empleo de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha) a José Julián Garde (rector de UCLM) y Adoración Mozas (presidenta del CIRIEC-ESPAÑA).

Felipe Hernández Perlines
Universidad de Castilla-La Mancha

Inmaculada Carrasco Monteagudo
Universidad de Castilla-La Mancha

PRIMERA PARTE
COOPERATIVISMO AGRARIO

CASO 1

VIRGEN DE LAS VIÑAS BODEGA Y ALMAZARA: ÉXITO COOPERATIVO, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO

Felipe Hernández Perlines
Universidad de Castilla-La Mancha
Felipe.HPerlines@uclm.es

Adoración Mozas Moral
Universidad de Jaén
amozas@ujaen.es

Enrique Bernal Jurado
Universidad de Jaén
ebernal@ujaen.es

RESUMEN

En este caso se analizan los factores que han permitido a Virgen de las Viñas ser una de las mayores cooperativas de Europa y ocupar, año tras año, puestos de relevancia como una de las mayores empresas de España, Castilla-La Mancha y Ciudad Real. Se trata de una cooperativa con un alto grado de diversificación tanto en el sector del vino como del aceite, pero

también en el cultural y en el enoturismo. Esta cooperativa se fundó en 1961 por 15 emprendedores que vieron que la fórmula cooperativa era la mejor vía para defender sus intereses. En la actualidad, son 3.000 cooperativistas con más de 20.000 hectáreas de viñedo y 2.000 hectáreas de olivar. Este crecimiento ha sido consecuencia de varias fusiones: en 2009 con la Cooperativa Oleícola "Oración del Huerto" y en 2011 con la Cooperativa "San Gregorio" de los Arenales de San Gregorio. Además de este crecimiento externo, también se ha producido un gran crecimiento interno a través de las sucesivas ampliaciones de los basculantes de descarga, prensas neumáticas, zona de fermentación controlada, ampliación de la embotelladora, la sala de crianza, la depuradora para tratar las aguas residuales, la zona dedicada al Museo Etnológico o el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena. La innovación, la renovación tecnológica y la constante preocupación por la calidad son elementos claves que explican el éxito de Virgen de las Viñas. Estos aspectos han sido objeto de reconocimiento en premios, tanto por sus vinos como por sus aceites. Además de la vertiente empresarial, desde 2001 en esta cooperativa es relevante la parte cultural con la convocatoria del Certamen Cultural Internacional de Pintura y Periodismo "Virgen de las Viñas", cuyas obras pasan a formar parte del Museo. Como cooperativa, Virgen de las Viñas es un buen ejemplo de buen funcionamiento: ha sabido crecer sin perder su esencia cooperativa, los principios y valores cooperativos están tan vigentes como al principio de su fundación. La persona sigue siendo el centro de la actividad en Virgen de las Viñas. Finalmente, la sostenibilidad, en su triple vertiente, es una constante en esta cooperativa. Esta sostenibilidad ha sido reconocida con diversos premios en diferentes ámbitos, como la Medalla al Mérito Cultural de Castilla-La Mancha en 2021, el Premio a la Sostenibilidad Económica en los I Premios de Cooperativismo de Castilla-La Mancha o la Medalla de Oro de Tomelloso otorgada por su Ayuntamiento. En definitiva, con Virgen de las Viñas vemos que lograr la excelencia y el éxito es posible siguiendo el modelo cooperativo.

ÍNDICE

1. ***Introducción***
2. ***Historia***
3. ***Factores de éxito: análisis del sector, recursos y capacidades***
   - *3.1. El sector del vino*
   - *3.2. El sector del aceite*
   - *3.3. Elaboración del vino y del aceite en Virgen de las Viñas*
   - *3.4. La diversificación a través de las marcas de vinos y de aceite*
   - *3.5. La innovación y desarrollo tecnológico*
   - *3.6. Diversificación: ámbito cultural y el enoturismo*
   - *3.7. Métodos de desarrollo: las fusiones y la internacionalización*
   - *3.8. Sostenibilidad*
4. ***Conclusiones***
5. ***Bibliografía***

1. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa Virgen de las Viñas es el mayor centro vinicola de Europa. En estos 60 años, ha pasado de ser una pequeña cooperativa fundada por 15 socios en Tomelloso (Ciudad Real) a tener casi 3.000 socios. La situación actual de la Cooperativa Virgen de las Viñas es el fruto de la aplicación de la diversificación como dirección de desarrollo y de las fusiones con otras cooperativas como método de desarrollo. El campo de actividad de Virgen de las Viñas se ha visto modificado desde sus inicios como consecuencia de la innovación tecnológica aplicada, tanto al proceso como a los productos. Lo anterior ha permitido el lanzamiento de nuevos productos, tanto en vino como en aceite. El campo de actividad también se ha visto alterado por los mercados en los que está presente Virgen de las Viñas: la internacionalización de Virgen de las Viñas ha permitido vender sus productos en países de los cinco continentes al tiempo que ha ampliado el tipo de clientes a los que dirige sus productos. Este crecimiento de Virgen de las Viñas no ha provocado que se pierdan los valores cooperativos. En la actualidad, dichos valores están tan arraigados como al principio. Valores como la igualdad, la ayuda mutua, la formación, la responsabilidad social, etc. son señas de identidad de Virgen de las Viñas. La obra social de Virgen de las Viñas ha permitido centrarse en aspectos culturales a través de la creación de un museo etnológico en las instalaciones iniciales de la cooperativa, el Lagar o el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena que acoge la colección permanente obtenida de su Certamen Cultural y en ocasiones exposiciones temporales de artistas de reconocido prestigio, o el Acto Anual en el Palace de Madrid o el proyecto de enoturismo para dar a conocer los trabajos que se hacían en la cooperativa. La elección de esta cooperativa se justifica por "ser un referente dentro del mundo empresarial, cultural y docente" (ABC Castilla-La Mancha, 2016). Además, de ser un ejemplo del espíritu emprendedor, convirtiéndose en el motor económico y también turístico y cultural (Ayuntamiento de Tomelloso, 2021) en su municipio.

La estructura del presente caso contiene además de esta introducción un segundo apartado dedicado a una breve historia de la cooperativa. El tercer apartado se dedica al análisis de los factores de éxito de la cooperativa Virgen de las Viñas. En este sentido se destacan las principales características del sector del vino y del aceite, por ser los dos sectores principales de actividad de Virgen de las Viñas. A continuación, se analiza el proceso de elaboración del vino y del aceite, para pasar al desarrollo de las marcas de vino y del aceite como expresión de la diversificación. Otro factor relevante que se analiza como factor de éxito es la innovación y el desarrollo tecnológico. También se analiza el papel de Virgen de las Viñas en el ámbito cultural y el enoturismo, como una expresión adicional de diversificación. En séptimo lugar, se tratan las fusiones y la internacionalización como métodos seguidos por Virgen de las Viñas para crecer. Finalmente, el análisis de los factores de éxito se termina con la

sostenibilidad en su triple vertiente: económica, social y medioambiental. El caso termina ofreciendo las conclusiones más relevantes que se pueden extraer del mismo.

2. HISTORIA

La cooperativa del Campo Vinícola Virgen de las Viñas fue fundada por 15 socios el 19 de noviembre de 1961. El objetivo para fundar la cooperativa fue defender los "legítimos intereses como productores" (web Cooperativa Virgen de las Viñas, 2022) de los socios agricultores que la integraban. Fueron 15 emprendedores que vieron que la mejor opción para el futuro de sus pequeñas bodegas familiares era la creación de una cooperativa, para aunar sus esfuerzos de manera agrupada. Virgen de las Viñas es la "prueba y el ejemplo del espíritu emprendedor y luchador de sus hombres y mujeres, de los agricultores que, con esfuerzo, idearon la cooperativa hasta llegar a la gran entidad que es hoy en día" (declaraciones de Rafael Torres en la inauguración de la Exposición de Canogar el 25 de marzo de 2021).

La Cooperativa se creó en lo que se ha venido en denominar el Lagar. Una foto de las instalaciones iniciales puede verse en la figura 1.

Figura 1. El Lagar, primeras instalaciones de la Cooperativa



Fuente: Eduardo Martos.

En la actualidad, estas primeras instalaciones albergan el museo etnológico de la cooperativa y han sido el lugar de celebración de acontecimientos importantes, como la celebración de la Patrona, como se puede ver en la figura 2.

Figura 2. Celebración de la Patrona



Fuente: Ayer y hoy. Bodega y Almazara Virgen de las Viñas.

Todavía hoy perdura el mismo espíritu de ilusión, trabajo y perseverancia que existía en el primer momento, cuando el primer presidente de la Cooperativa, Luciano González, ya pensaba en el fortalecimiento, el crecimiento y el progreso de la Cooperativa Virgen de las Viñas. Un sueño que 60 años después es una realidad.

Fueron años muy duros, en los que muchas de las labores se hacían de manera casi artesanal, como se puede ver en la foto de la figura 3.

Figura 3. Victoriano Ruíz en el antiguo jaraíz (ahora Lagar) de la Cooperativa



Fuente: Ayer y hoy. Bodega y Almazara Virgen de las Viñas.

El segundo gran hito de la Cooperativa Virgen de las Viñas se produce en 1995 en el que se lleva a cabo la rehabilitación del Antiguo Lagar para pasar a ser el Museo Etnológico. En la figura 4 se recoge una foto de dicho museo.

Figura 4. Museo Etnológico de la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

El tercer aspecto que debemos mencionar, se produce con la entrada en el siglo XXI, en el año 2000, que es cuando comienza la remodelación tecnológica de la Cooperativa con la puesta en marcha de nuevos depósitos para la elaboración del vino. En la figura 5 se puede ver una vista aérea de la Cooperativa Virgen de las Viñas tomada en 2014.

Figura 5. Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Fotos Rueda Villaverde para La Tribuna de Ciudad Real.

En el año 2001 se convoca el I Certamen Cultural Internacional de Pintura y Periodismo "Virgen de las Viñas", convirtiéndose en otro de los aspectos más importantes en la historia de la Cooperativa.

En 2009 comienza el proceso de crecimiento externo de la Cooperativa Virgen de las Viñas con su fusión con la Cooperativa Oleícola "Oración del Huerto", situada en Tomelloso. Con este proceso de fusión se empieza otra vía de diversificación de la cooperativa con la incorporación de un producto diferente al vino, el aceite. Se construyó en las instalaciones de la cooperativa una nueva almazara dedicada a la producción, elaboración y envasado de aceite de oliva virgen extra.

En 2011 se produce una nueva fusión con el objetivo de seguir creciendo. En este caso, el proceso de fusión se realiza con la Cooperativa "San Gregorio" del cercano municipio de Arenales de San Gregorio, dedicada a la producción y elaboración de vino. Esta fusión ha permitido a la Cooperativa Virgen de las Viñas ampliar la base de sus socios hasta llegar a 3.000 cooperativistas y contar con dos centros: uno principal en Tomelloso con secciones de bodega y la almazara y, otro en Arenas de San Gregorio, con una sección de bodega.

Ese mismo año, en noviembre, con motivo de la celebración del 50 aniversario de la fundación de la Cooperativa Virgen de las Viñas, abrió sus puertas el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena, que fue inaugurado por la propia Infanta Elena. Este Museo alberga las obras premiadas del certamen cultural que la cooperativa viene celebrando desde el año 2001.

El crecimiento de la producción de uva se ha producido en varias ocasiones. La primera en 2004, con una producción de 196 millones de kilos de uva. La otra, en 2013 en la que se llegó a 250 millones de kilos de uva. Pero este tope ha vuelto a ser superado en 2018, campaña en la que se logró llegar a 300 millones de kilos de uva.

Otro hecho fue la visita de Sus Majestades los Reyes a la Cooperativa con motivo del IV Centenario de Cervantes. En dicha visita pudieron ver de primera mano cómo la Cooperativa Virgen de las Viñas con su visión moderna de gestión y por su imagen es un ejemplo de un sector pujante. Con esta visita, SS.MM los Reyes mostraron "su apoyo al sector agrario como un importante sector económico para Castilla-La Mancha" (20 minutos, 2016). Según Rafael Torres, presidente de la Cooperativa Virgen de las Viñas, la elección para visitar la Cooperativa se debe a que "somos la mayor cooperativa de Europa y referente empresarial,... Su buen funcionamiento nos hace estar situados en las mejores posiciones en el mercado español y en el extranjero" (Lanza, 2016). Una foto de dicha visita se puede ver en la figura 6.

Figura 6. Visita de SS.MM. Los Reyes a la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

En 2021 se producen dos hechos relevantes en la Cooperativa Virgen de las Viñas. El primero ha sido la instalación y puesta en marcha de una nueva embotelladora, con una capacidad de 15.000 unidades a la hora. Con esta ampliación la Cooperativa prosigue con su Plan de Crecimiento, pero en este caso interno (orgánico) para así abordar nuevos retos. En la foto 7 se puede ver un momento de la inauguración.

Figura 7. Inauguración de la nueva embotelladora de la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Foto D. Esteban González/JCCM.

El segundo hecho ha sido la implantación de un Proyecto de Enoturismo con el objetivo de dar a conocer el trabajo que se realiza en la Cooperativa. Se trata, según Enrique Cepeda, director general de la Cooperativa, de una "iniciativa innovadora y diferente de los paquetes tradicionales del sector" (Cadena Ser Ciudad Real, 2021), pudiendo realizar reservas desde la misma página web de la bodega.

Figura 8. Inauguración de las Cuevas de la Cooperativa Virgen de las Viñas del Proyecto de Enoturismo



Fuente: Foto D. Esteban González/JCCM.

3. FACTORES DE ÉXITO: ANÁLISIS DEL SECTOR, RECURSOS Y CAPACIDADES

Muchas empresas buscan el éxito en su actividad empresarial, siendo necesario encontrar qué factores o causas les permiten lograr el éxito. Dada su amplitud, complejidad y ambigüedad, desde el ámbito de la dirección estratégica han sido varios los enfoques teóricos que se han utilizado para explicar el carácter multidimensional del éxito empresarial (Fong et al., 2017).

No es fácil definir el concepto de éxito. Se trata de un complejo, que generalmente se asocia al resultado de la empresa (Santos, 2015). Una empresa será exitosa si logra sus propios objetivos, es decir, si es eficaz en el logro de los fines propuestos (Colli, 2012). Llegados a este punto, es necesario concretar cómo se mide el éxito. Dada la naturaleza cooperativa de Virgen de las Viñas, debemos considerar no sólo medidas objetivas del éxito, sino también medidas subjetivas de dicho éxito. Si nos centramos en las primeras, el éxito implicaría mejorar los resultados empresariales (Anderson y Reeb, 2003; Barth et al., 2005; Barontini y Caprio, 2006; Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro, 2009). En el segundo bloque tendríamos medidas subjetivas como el logro de los intereses de los socios, de la sociedad, satisfacción de los clientes, lograr mayor poder de mercado, etc. (Hernández-Perlines et al., 2021). Según Rumelt et al. (1991)

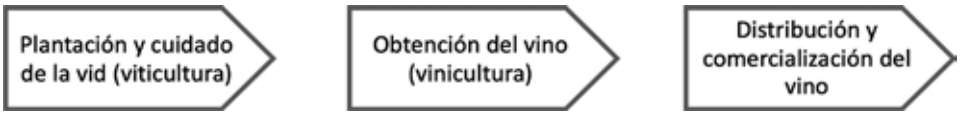
el éxito de una empresa se asocia con la obtención de beneficios extraordinarios, que suelen provenir de la ventaja competitiva que es capaz de lograr la empresa (Fong, 2003). En este sentido, desde la dirección estratégica es posible analizar tanto los factores del entorno, sobre todo de la industria, a través de la Teoría Industrial (Porter, 1980) como los factores de la propia empresa, a través de la Teoría de Recursos y Capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barreto, 2010; Peteraf et al., 2013; Di Stefano et al., 2014; Helfat y Peteraf, 2015; Fainshmidt, 2016). El objetivo de este caso es analizar los factores que han permitido a Virgen de las Viñas ser una cooperativa llena de éxitos, por lo que en este caso vamos a analizar tanto los factores más importantes de la industria como los recursos y capacidades de Virgen de las Viñas.

3.1. El sector del vino

Para analizar de manera adecuada el sector del vino es necesario señalar que éste se integra en un sector más amplio que es el sector vitivinícola. El sector vitivinícola, como sistema de valor, integraría los siguientes subsistemas (ver figura 9):

- Plantación y cuidado de la vid (viticultura),
- Obtención del vino (vinicultura),
- Distribución y comercialización del vino.

Figura 9. Sistema de valor del sector vitivinícola



Fuente: elaboración propia.

La viticultura se caracteriza por ser un sector altamente atomizado, con 550.000 explotaciones agrarias dedicadas a la plantación de vid (MAPA, 2021). Estos viñedos poseen una extensión reducida, siendo el tamaño medio de 1,70 hectáreas. Dos datos más que corroboran el reducido tamaño de las explotaciones de vid: el 68,8% de las explotaciones no supera media hectárea y tan solo el 3,9% tiene más de 10 hectáreas.

Por su parte, el segundo subsistema, la vinicultura también se caracteriza por la alta atomización, con más de 4.000 empresas productoras de vino. El 60% de la producción en términos de volumen es obtenido por cooperativas. Esta producción de vino es muy importante en el conjunto de las cooperativas, ya que el 21% del total de las cooperativas producen vino, siendo la producción de vino la 5ª más importante en términos de facturación directa (OSCAE, 2020). Por otro lado, también encontramos grandes grupos empresariales que logran más de 100 millones de facturación como

Freixenet, J. García Carrión, Arco WineInvest Group, Grupo Bodegas Domecq, Grupo Miguel Torres, Félix Solís Avantis, y Grupo Faustino. Estos grupos empresariales se caracterizan por tener una alta diversificación de su oferta de vinos e internacionalización de su actividad vinícola. La producción en campaña superó los 39,3millones de hl. en 2021, sufriendo un descenso del 14,2% en relación con las cifras de 2020. De uva se obtuvieron 5.507,29 millones de kg. en 2022, un 13,1% menos que en 2020, siendo la producción de uva blanca (2.878,07 millones de kg.) ligeramente superior a la producción de uva tinta (2.335,78 millones de kg. en 2022). La producción de vino en 2021 fue de 35,31 millones de hl., siendo mayor la producción de vino tinto (17,53 millones de hl.) que la producción de vino blanco (17, 12 millones de hl.) La producción de vino se redujo un 13,5% en 2022 comparando con la producción lograda en 2020. La producción de mosto fue de 4,05 millones de hl. en 2021, un 20,2% menos que en 2020. El vino destinado a destilación en 2021 fue de 0,857 millones de hl., un 44% menos que en 2020. El vino destinado a vinagre rozó la cifra de 0,21 millones de hl. en 2021, experimentando un descenso del 15,5% sobre los valores de 2020. Finalmente, las salidas propias fueron de 0,693 millones de hl. en 2021.

El tercer elemento de este sistema es la distribución y comercialización del vino. Lo primero que debemos destacar, como consecuencia de la pandemia de la Covid 19, es el cambio en la importancia de las diferentes formas de distribuir y comercializar el vino. El canal alimentación pasa a ser el más importante como canal de distribución del vino en España tras el crecimiento del más de 10% entre 2020 y 2019. Otro de los canales que experimenta un gran crecimiento es el comercio online, que crece casi un 3%. Este dato, nos confirma que en este canal puede aparecer una verdadera oportunidad para la venta de vino en el futuro. El canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), sigue siendo el segundo en importancia a pesar de haber experimentado un descenso del 15,2% en 2020 en relación con los datos del año 2019.

Tabla 1. Porcentaje de participación de los diferentes canales de distribución del vino en España

		2019	2020	Diferencia
Canal alimentación	Hipermercados/supermercados	37,1	47,5	+10,4
Canal HORECA	Bares/Restaurantes	48,1	35,8	-12,9
	Hoteles/catering	4,1	1,8	-2,3
Canal especialista	Club de vinos (no propio)	1,1	1,7	0,5
	Tiendas gourmet/Vinotecas	3,2	2,9	-0,3
Venta directa	En tienda/Club propio	3,4	5,1	1,6
	Pedidos on-line/teléfono	1,2	3,3	2,1
Otros online	Marketplace, portales online	1,1	2,0	0,8

Fuente: OeMv, Wine Intelligence y Tecnovino.

Durante el año 2020 se produjo un descenso del 18% del consumo del vino en España. Este año estuvo marcado por una fortísima pérdida de ventas del canal HORECA (casi un 50%), como consecuencia de las restricciones a la actividad derivadas de la aplicación de las normas sanitarias por la Covid-19. Este descenso no fue suplido por otros canales, que sí crecieron (venta directa u online), pero no lo suficiente. Sin embargo, en los últimos meses se observa un crecimiento del consumo de vino en España, que en enero de 2022 fue del 10,7% acumulado (INFOVI, 2022), el sexto mes de crecimiento ininterrumpido. En 2022 se confirma la recuperación del consumo de vino, que ya se venía observando en 2021, alcanzando los 10,5 millones de hl (INFOVI, 2022). En febrero de 2021 se obtuvo el valor más bajo de consumo de vino, 8,8 millones de hl. y a partir de dicho mes el consumo comienza la senda alcista, logrando un crecimiento del 16,6% de enero 2021 a enero 2022 (INFOVI, 2022).

Se observan grandes cambios en el mix de los canales de distribución del vino. Durante la pandemia, el canal HORECA sufrió un gran descenso, como ya hemos comentado, ganando terreno el canal de alimentación y el tercer canal, que engloba a las vinotecas, los clubs de vinos, los portales online, las ventas directas en bodegas y el autoconsumo. En enero de 2022, el tercer canal representa el 45,62% de las ventas totales, seguido del canal de alimentación, con un 44,1% y, finalmente, el canal con menor volumen de ventas es el de HORECA, con un 10.28. La vuelta a la normalidad ha supuesto, por un lado, la recuperación del consumo de vino en el canal HORECA, logrando un crecimiento del 29,2% (en 2020 había experimentado un descenso del 50%), y por otro, la disminución del consumo en el canal alimentación, siendo este

del 6,9% en enero de 2022. El tercer canal sigue ganando peso en 2022, experimentando un crecimiento del 46,7%. En términos de valor, el comportamiento de los diferentes canales es muy similar. En el canal HORECA se produce un crecimiento del 33,6% en términos de valor en 2022 respecto a 2021, logrando una cifra de ventas de 1.005,4 millones de euros. Por el contrario, en el canal alimentación se observa un descenso del 4,4% del gasto en vino (1.663,8 millones de euros).

Respecto al tipo de vino, los espumosos, vinos con Denominación de Origen y los vinos con Indicación Geográfica Protegida son los que más crecen, tanto en volumen como en valor. Los espumosos crecen en 2022 un 9,4% en volumen y un 12,9% en valor. Los vinos con Denominación de Origen crecen un 8,5% en valor y un 4,5 en volumen. Finalmente, los vinos con Indicación Geográfica Protegida crecen un 7,9% en valor y un 5% en volumen. El vino con Denominación de Origen es el tipo de vino más importante, tanto en volumen de ventas (56% del total del volumen de ventas en enero de 2022, OEMV, 2022) como en valor (72,3% de total del valor de las ventas en enero de 2022, OEMV, 2022). En el canal HORECA, todos los tipos de vinos crecen tanto en volumen como en valor. Por el contrario, en el canal alimentación, el vino espumoso es el único que crece tanto en volumen como en valor. Los consumidores parecen preferir vinos con una cierta diferenciación: vinos con Denominación de Origen Protegida. Estos vinos suelen tener un mayor precio medio de venta, generando un mayor valor añadido. El consumo de vino alcanzó los 22,46 litros per cápita en febrero de 2022, un 20,8% más que en febrero de 2021. Los consumidores prefieren vino tinto/rosado frente al vino blanco (57,35). Además, el consumo de vino tinto/rosado aumentó un 22,9% entre febrero de 2021 y febrero de 2022, frente al 18% del vino blanco en el mismo periodo. El vino envasado superó en ventas al vino a granel, alcanzando una cifra de 9,3 millones de hl., lo que supone el 87,77% del total de las ventas. Finalmente, las exportaciones de vino siguen creciendo, logrando la cifra de 23,715 millones de hl. en 2022, un 13,1% más que en 2021. El mercado preferente son los países de la Unión Europea a los que se exportó en 2022 un total de 17,613 millones de hl., un 74,27% del total de las exportaciones. Las ventas de vino en países fuera de la Unión Europea crecieron más que las ventas en los países de la Unión Europea. El crecimiento de las ventas en 2022 respecto de las ventas en 2021 fue del 41,6% pasando de 4,309 millones de hl. vendidos en 2021 a 6,102 millones de hl. vendidos en 2022.

Una vez analizada la situación actual del sector vitivinícola, debemos preguntarnos por las tendencias de futuro. La primera cuestión que se observa es que el consumo de vino está volviendo a las cifras previas a la pandemia. El sector vitivinícola está sometido a grandes cambios que se centran en los siguientes aspectos:

- La preocupación por la lucha contra el cambio climático está produciendo una mayor preferencia hacia el consumo de vinos ecológicos, que son respetuosos con el medio ambiente.

- Un mayor consumo de vino rosado, sobre todo entre los jóvenes. Esta mayor preferencia se debe a la frescura de su sabor y al atractivo visual. Al tratarse de un vino que no es ni vino tinto ni vino blanco, puede aprovechar las ventajas de cada tipo de vino.
- La innovación se está convirtiendo en un elemento clave de futuro en el sector vitivinícola. En este sentido, se observa la adopción de prácticas exitosas en algunos tipos de bebidas alcohólicas, como el whisky. Se trata de la premiumización, que consiste en lograr niveles altos de satisfacción del cliente una vez que se han alcanzado las tasas de aceptación de la marca vino en el nicho de mercado en el que se encuentre. La innovación debe fundamentarse en el cuidado de ciertos valores que se trasladen a los consumidores como la utilización de envases que sean consecuentes con la sostenibilidad y más ligeros, que tengan en cuenta el comercio local y la trazabilidad. Los consumidores también están muy preocupados por la información que aparece en las etiquetas de los vinos. Por otro lado, cada vez está más extendida la utilización de aspectos novedosos de la digitalización como el metaverso, la adopción de nuevos modos de pago como las criptomonedas, los NFTS, las nuevas experiencias del enoturismo, que cada vez son más relevantes en diferentes lugares.
- El consumo de vino tiende a aumentar a través de los canales online, siendo una gran oportunidad para aquellas bodegas que hayan sabido adaptarse a los canales digitales. Según Consume Trends 2022, en los últimos 6 meses el 80% de los consumidores en Europa han realizado compras a través de canales digitales. Es necesario que las bodegas sean capaces de crear experiencias de compra exitosas a través de sus webs. Actualmente, los consumidores están preocupados por la facilidad, accesibilidad y la rapidez de las compras en internet. Atender estos aspectos se convierte en una fuente de diferenciación relevante.
- Vinos de calidad frente a otro tipo de vinos. Los clientes prefieren vinos que se acojan a una denominación de origen, que marque claramente la calidad del vino en cuestión. En la decisión de compra los consumidores se decantan por el vino de aquellas bodegas que tengan un claro propósito del vino que producen y venden. Los consumidores han modificado la lealtad a la marca por una experiencia única, que pasa a ser clave en la decisión de compra.
- El talento es un elemento fundamental en el sector del vino para fomentar la innovación a través de la creatividad. Este sector requiere personas con una alta formación, apasionadas, que sean capaces de asumir retos complejos y multifuncionales (deben hacer tareas de agricultores, químicos, expertos en producción, vendedores, etc.).

3.2. El sector del aceite

El sector del aceite es uno de los más importantes del sistema agrario español. No en vano, España es líder mundial en cuanto a superficie, producción y comercio (MAPA, 2022).

La superficie destinada al olivar alcanzó los 2,77 millones de hectáreas (ESYRCE, 2021), de las cuales el 93% pertenecen al olivar de almazara. Se trata de un olivar diverso y el más productivo del mundo (Aceitesdeolivadeespana.com, 2022). Sobre todo, se cultiva en el centro-sur y este de la península, estando presente en 15 de las 17 comunidades autónomas. Andalucía y Castilla-La Mancha son las comunidades autónomas con mayor producción de aceite oliva. El cultivo del olivar posee la mayor superficie de Producción Integrada de España, que en 2019 alcanzó las 477.606 hectáreas (MAPA, 2022). Esta superficie supone el 57% del total nacional para este tipo de producción y el 18% de total de la superficie del olivar en España. Según datos de 2020, 217.864 hectáreas de olivar se cultivaron en régimen de agricultura ecológica (MAPA, 2022).

En España, más de 350.000 agricultores se dedican al cultivo del olivar. Se trata de un cultivo con una gran repercusión no solo de superficie, sino también social, pues genera más de 32 millones de jornales por campaña y mantiene unos 15.000 empleos en la industria (MAPA, 2022). Su repercusión también posee un marcado carácter territorial y medioambiental, pues los procesos de transformación constituyen la principal actividad de muchos municipios. No en vano, la industria asociada permite la vertebración y la cohesión de muchas zonas rurales en los que hay cooperativas almazaras.

La producción del aceite de oliva sobre todo se localiza en tres comunidades autónomas (MAPA, 2022):

- Andalucía, que logra el 80% de la producción total nacional,
- Castilla-La Mancha, con el 8% de la producción total nacional y,
- Extremadura, con el 4% de la producción total nacional.

España es el líder mundial en la comercialización de aceite de oliva, con un 65% del comercio mundial de aceite de oliva (MAPA, 2022). El aceite de oliva español se vende en más de 150 países, siendo el tercer producto agroalimentario más exportado (MAPA, 2022), logrando el 10% de las ventas totales en el exterior de la agroindustria española (Aceitesdeolivadeespana.com, 2022). Se observa un continuo crecimiento del consumo del aceite de oliva a nivel mundial, por sus propiedades beneficiosas desde el punto de vista nutritivo y de la salud.

Según datos de la Interprofesional del Aceite de Oliva Español, el sector de aceite de oliva es un sector fundamental pues está integrado por 400.000 olivareros, 1.722 almazaras, 1.500 envasadoras y 22 refinerías (Aceitesdeolivadeespana.com, 2022).

Castilla-La Mancha es la segunda comunidad autónoma en la superficie de olivar, con 445.000 hectáreas (Castilla-La Mancha.es, 2022). La superficie del olivar dedicada a la producción ecológica fue de 75.000 hectáreas (Castilla-La Mancha.es, 2022), representando la tercera parte de la superficie ecológica nacional dedicada a este cultivo leñoso.

La preocupación por el valor de la marca es muy importante en Castilla-La Mancha. Es necesario pensar en los clientes, que buscan calidad de los productos que compran. Así, podemos encontrar cuatro denominaciones de origen de aceite en Castilla-La Mancha (Castilla-La Mancha.es, 2022):

- Aceite Montes de Toledo,
- Aceite Campo de Montiel,
- Aceite de Campo de Calatrava y
- Aceite de la Alcarria.

y tres aceites con marcas de calidad (Castilla-La Mancha.es, 2022):

- Aceite Sierra de Alcaraz,
- Aceite Campo de Hellín y
- Aceite Valle de Alcudia.

Como en el resto de España, la mayor parte del aceite se destina a la exportación, que en 2021 alcanzó un valor de 127,98 millones de euros (Castilla-La Mancha.es, 2022), siguiendo la tendencia alcista de los últimos años.

3.3. Elaboración del vino y del aceite en Virgen de las Viñas

El éxito de una empresa, y la Cooperativa Virgen de las Viñas lo es, viene determinado por los recursos y capacidades que posee. El Enfoque Basado en los Recursos surge porque el análisis del sector o de la industria no es capaz de explicar el éxito de las empresas, siendo más relevante para la determinación de dicho éxito desde la empresa más que desde el sector (Prahalad y Hamel, 1990). El Enfoque Basado en los Recursos se centra en el análisis de los recursos que constituyen las ventajas competitivas específicas de las empresas (Arend, 2006). Este Enfoque plantea que los recursos contribuyen, en gran medida, a la obtención de un mejor resultado (Penrose, 1959). Con este enfoque se abandona el énfasis de los directivos y académicos en el análisis de los mercados, como consecuencia de la gran influencia de la Economía Industrial y de los trabajos de Porter (1980, 1982). Para este enfoque, las diferencias de desempeño entre empresas son el resultado de diferencias en eficiencia más que de diferencias en el poder de mercado (Foss et al., 1995). Este enfoque tiene sus orígenes en las ideas de Penrose (1959), quien conceptualizó la empresa como una uni-

dad administrativa integrada por un conjunto o "manojo" de recursos productivos. La contribución de su trabajo "A Resource-Based View of the Firm" es esencial para la construcción de este Enfoque. En este trabajo, Wenerfelt (1984) afirma que, para una empresa, los recursos y los productos son la cara de una misma moneda y destaca la importancia de poner el centro de atención en los productos, como forma de mejorar el resultado de la empresa, frente al enfoque basado solo en las condiciones externas de mercado. Estas nuevas concepciones, no suponen una ruptura total respecto a los planteamientos anteriores, pero tratan de complementar el entorno o contexto de la empresa con la trascendencia que aportan sus peculiaridades internas. Este Enfoque se fue desarrollando con trabajos posteriores de Dierick y Cool (1989), Barney (1986, 1991), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Mahoney y Panadian (1992) y Peteraf (1993), entre otros. El Enfoque Basado en los Recursos busca reconocer el potencial de la empresa para mejorar sus resultados (Barney, 1991) a partir de la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. En definitiva, los recursos y capacidades pueden llegar a ser la principal fortaleza de una empresa, siendo la base de su estrategia (Suárez & Ibarra, 2002). En este sentido, el Enfoque de Recursos y Capacidades permite identificar el potencial de las empresas para establecer su ventaja competitiva a partir de la identificación y valoración de los recursos y capacidades que dicha empresa tiene en el momento actual o puede tener en el futuro (Guerras y Navas, 2016).

Uno de los aspectos que caracteriza este enfoque es la confusión terminológica, ya que encontramos diferentes términos que se utilizan como sustitutivos, como "competencias distintivas" (Hamel y Prahalad, 1995), "recursos intangibles" (Hall, 1992), "capacidades estratégicas" (Stalk, Evans y Shulman, 1992), "activos estratégicos" (Dierickx y Cool, 1989) o "capacidades básicas" (Leonard-Barton, 1992). Wernerfelt (1984) utiliza el término recurso para identificar todo aquello que pueda ser considerado como una fortaleza por parte de la empresa. Por su parte, Teece et al. (1997) definen los recursos, de forma genérica, como aquellos activos específicos de las empresas que son difíciles de imitar. Grant (1991) agrupa los recursos en dos grandes bloques, tangibles e intangibles, pudiendo ser clasificados en seis categorías: financieros, físicos, humanos, tecnológicos, reputación y organizativos. Los cuales podrían agruparse en tangibles e intangibles.

Para Barney (1991) el Enfoque Basado en los Recursos se fundamenta en dos supuestos de partida:

1. los recursos se distribuyen de manera heterogénea entre las empresas (las empresas son diferentes);
2. los recursos productivos no pueden transferirse de una empresa a otra sin un coste (las diferencias son relativamente estables).

En definitiva, podemos decir que un recurso es cualquier factor que esté a disposición de la empresa en un momento determinado. De lo anterior podríamos pensar que la simple posesión de recursos supone que la empresa logra mejores resultados. Sin embargo, la anterior afirmación no es cierta. En este sentido, Barney (1991) argumenta que para que los recursos conduzcan a una ventaja competitiva sostenible deben ser raros (no poseídos por todos), valiosos (contribuyen a la eficiencia de la empresa), inimitables (de difícil réplica por parte de los competidores) e insustituibles (otros recursos no pueden realizar las mismas funciones). Si sólo se cumplieran las dos primeras características los recursos podrían generar una ventaja competitiva, pero sería difícil mantenerla a lo largo del tiempo (Lavie, 2006).

El Enfoque Basado en Recursos ha evolucionado con el tiempo, desarrollándose e incluso incorporando nuevos conceptos, como el de capacidades (Grant, 1996). Con este nuevo desarrollo el Enfoque Basado en los Recursos no es tanto un Enfoque sobre la estructura de la empresa y su comportamiento, como un intento de explicar y predecir la razón por la que algunas empresas mejoran sus resultados porque son capaces de ser competitivas. Esta competitividad es la capacidad de las empresas para producir bienes o prestar servicios en un mercado cada vez más amplio (globalización) y exigente (los clientes están cada vez más informados). Desde este Enfoque, la empresa es un conjunto de recursos y de capacidades propios. El papel de la dirección de la empresa debe ser el crear valor para la misma partir de dichos recursos y capacidades, no sólo mirando en el presente sino, sobre todo, hacia el futuro, pensando en el crecimiento o desarrollo de la empresa. La diferencia entre recursos y capacidades es que mientras los primeros son la fuente de las capacidades, estas últimas son la fuente de la ventaja competitiva, ya que se conciben como la interacción entre recursos de la empresa. Los cambios en la empresa se pueden analizar a partir del conjunto de recursos y capacidades, que serán la base para identificar la ventaja competitiva y sostenerla en el tiempo (Nieto Sánchez, 2001). Lo más relevante de este Enfoque es que la verdadera tarea de una empresa, sea cual sea su dimensión, es usar los recursos que dispone hasta lograr su potencialidad máxima, basándose en tres pilares básicos: recursos valiosos, factor mercado y ventaja competitiva (Leiblein, 2011).

En un entorno como el actual, caracterizado por el alto nivel de turbulencia, con cambios cada vez más rápidos y profundos, con ciclos de vida de los productos que se reducen cada vez más, modificaciones en los gustos y necesidades de los clientes, el aumento de la globalización, etc., la estrategia empresarial debe fundamentarse sobre todo en el conjunto de recursos y capacidades que posea o pueda lograr en el futuro (Guerras y Navas, 2016; Grant, 2014).

La formulación de la estrategia empresarial (competitiva o/y corporativa) viene determinada por el adecuado análisis de recursos y capacidades. Para realizar este análisis es preciso identificar y medir dichos recursos y detectar su potencialidad

para contribuir al logro de la ventaja competitiva. Para llevar a cabo dicha identificación, Grant (2014) propone clasificar dichos recursos en recursos tangibles y recursos intangibles.

Los recursos tangibles son recursos que tienen una existencia física y suelen ser más fáciles de identificar y medir. Dentro de los recursos tangibles distinguimos las instalaciones, los edificios, la maquinaria, los vehículos, etc.

Considerando los recursos tangibles de la Cooperativa Virgen de las Viñas podemos decir que, ha pasado, desde su fundación en 1961 de 15 agricultores que se asociaron para mejorar la rentabilidad de sus explotaciones, a ser 3.000 socios y 20.000 hectáreas de viñedo, pudiendo presumir de ser la más grande de Europa y, puede que la más grande del mundo. Según Rafael Torres, presidente del Consejo Rector de la Cooperativa Virgen de las Viñas "somos los únicos capaces de producir 300 millones de kilos de uva de cosecha propia" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

La fisonomía de la Cooperativa Virgen de las Viñas ha cambiado mucho desde sus inicios. En un primer momento se construyó un "lagar para machacar la uva y cada socio fermentaba el mosto en su casa para transformarlo en vino" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Con el tiempo, se empezaron a poner en pie las primeras tinajas, para almacenar el vino. En la figura 10, se puede ver a D. Luciano González en las instalaciones de la Cooperativa en los años 60 del siglo pasado.

Figura 10. Luciano González en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Ayer y hoy. Bodega y Almazara Virgen de las Viñas.

En la figura 11, se puede observar la Cooperativa en la actualidad, con una fisonomía totalmente diferente a la de los primeros años, lo que ha supuesto "un gran esfuerzo y una gran inversión" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

Figura 11. Virgen de las Viñas



Fuente: Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha. Video entrega del I

Las instalaciones de la Cooperativa alcanzan ya las 15 hectáreas, habiendo comprado más de 70.000 metros cuadrados para este fin.

En el año 2009 la Cooperativa Virgen de las Viñas, además de bodega, se convierte en almazara tras la fusión con la Cooperativa oleícola "Oración del Huerto". Esto ha significado que la Cooperativa acumula 20.000 hectáreas de viñedo y 2.000 hectáreas de olivar.

Figura 12. Almazara de Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

A continuación, vamos a especificar las actividades de la cadena de valor, tanto de la bodega como de la almazara.

Empezando por la cadena de valor de la bodega, la primera actividad que se realiza es la logística interna o entrada de la uva. Las viñas, que son tanto de vaso como de espaldera, de uva blanca y de tinta, están en unos suelos que se caracterizan por tener unas especificaciones y una composición idóneos para el cultivo de la vid. Las zonas productivas de Virgen de las Viñas están ubicadas en una extensa llanura mesetaria a 650 metros sobre el nivel del mar en el centro de España, caracterizada por una climatología con pocas lluvias y el calor estival, lo que hace que esta producción pueda ser calificada como una producción ecológica.

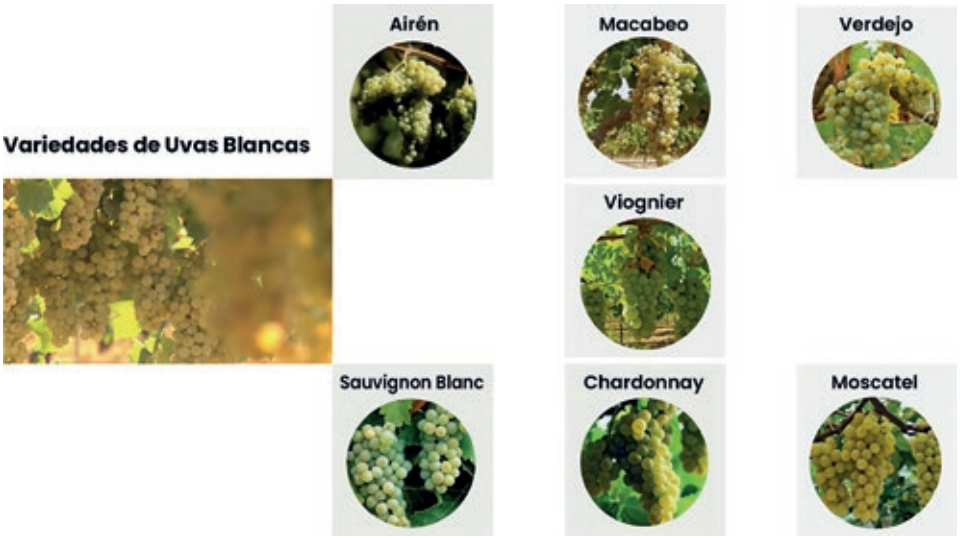
Figura 13. Vides de los agricultores socios de Virgen de las Viñas



Fuente: CMM.

Ente las diferentes variedades de uvas blancas que producen los agricultores de Virgen de las Viñas se encuentran las siguientes (ver figura 14):

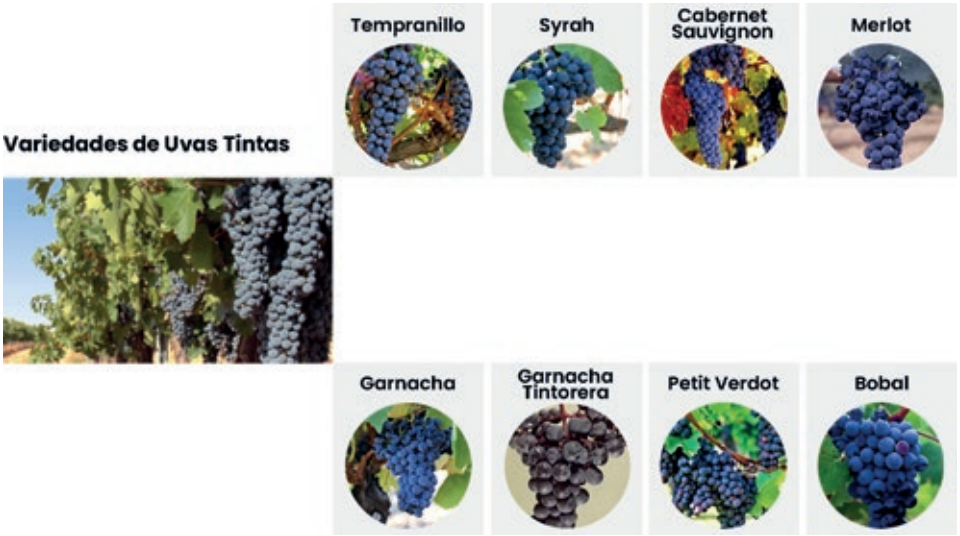
Figura 14. Variedades de uvas blancas en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas.

También obtienen diversas variedades de uvas tintas, como puede verse en la figura 15.

Figura 15. Variedades de uvas tintas en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas.

La cosecha de las viñas se suele realizar en los meses de agosto a octubre. Durante ese periodo es un constante ir y venir de tractores. La Cooperativa dispone de tres zonas de descarga. Con la finalidad de obtener productos de alta calidad, todo el proceso está totalmente automatizado, con una tecnología que permite controlar la uva que llega a la Cooperativa. La uva es "perfectamente identificada en su origen mediante la asignación a las parcelas de tarjetas identificativas únicas que permiten la automatización de los procesos de entrada y el control de la trazabilidad del producto" (Web Virgen de las Viñas, 2022). En estos 60 años de la Cooperativa Virgen de las Viñas se ha pasado de el acarreo de la uva en carros y mulas y la molturación a mano a la aplicación de la tecnología más puntera del mercado, proceso que comenzó en el año 2000. En la actualidad, el funcionamiento de la cooperativa ha cambiado de manera sustancial, tanto en cantidad como en la calidad del vino que elabora. Esto ha provocado que la capacidad técnica y organizativa de las instalaciones sea uno de los aspectos más destacados. Poseen unas grandes playas de aparcamiento para la llegada ordenada de los vehículos con la uva, que acceden a 12 tolvas o basculantes de descarga.

Además de la correcta recepción de la uva, se procede a su distribución. Descargada la uva, ésta pasará a una zona para su primer tratamiento de estrujado. Este proceso está totalmente mecanizado y se encuentra en una planta subterránea. De aquí

sube, una vez convertido en una masa homogénea, a una zona superior hasta llegar a los autovaciantes en las que se obtiene el mosto natural, la flor y, a través de unas prensas neumáticas, el mosto de segunda calidad (DiegoPeris.com, 2019).

Figura 16. Descarga de la uva en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas y los viajes de Vicky, blog del viaje a Virgen de las Viñas, 30 de septiembre de 2020.

Posteriormente, en la fase de producción, ese mosto pasará a los depósitos en los que se realizará la fermentación controlada. La cooperativa Virgen de las Viñas "posee una capacidad frigorífica de 13 millones de frigorías, lo que permite que las uvas y los mostos se puedan mantener a la temperatura adecuada durante todo el proceso para lograr maceraciones peliculares y fermentaciones a bajas temperaturas" (Web Virgen de las Viñas, 2022). El objetivo es obtener productos limpios, francos y totalmente sanos. Además, según afirman en la web de la propia cooperativa "disponemos de tecnología enológica punta, con gran capacidad para la limpieza de los mostos e instalaciones magníficamente acondicionadas para proteger al máximo los mostos y vinos de las oxidaciones" (Web Virgen de las Viñas, 2022). La experiencia a lo largo de los años ha permitido que el proceso esté altamente estandarizado y normalizado como lo muestra que sus "protocolos de trabajo se basan en la perfecta separación de las distintas calidades de los mostos, así como elaboraciones especiales en depósitos Ganimede®, micro y macro-oxigenación de mostos" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

En esta fase el seguimiento del proceso debe ser muy minucioso en aras a la calidad del producto final. Los 86 depósitos de 1,7 millones de litros (ver figura 17) poseen una tecnología avanzada, con camisa exterior e intercambiadores tubulares internos, que permite garantizar la calidad del vino obtenido. Además, "una reciente incorporación de tecnología de filtración tangencial, unida a la ya existente, permite separar los vinos para ser almacenados en óptimas condiciones" (web Virgen de las Viñas, 2022).

Figura 17. Depósitos de fermentación del mosto en la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas y los viajes de Vicky, blog del viaje a Virgen de las Viñas, 30 de septiembre de 2020.

La cooperativa posee también una "nave de crianza de 8.000 m^2 que posibilita la maduración de nuestros mejores vinos en un total de más de 30.000 barricas de roble americano y francés en las condiciones adecuadas de humedad y temperatura" (Web Virgen de las Viñas, 2022). Se trata de un "espacio subterráneo de grandes dimensiones que posee unas condiciones de temperatura y humedad óptimos" (DiegoPeris.com, 2019).

Figura 18. Nave de crianza de la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Virgen de las Viñas.

Después de los anteriores procesos se pasaría al embotellado, dentro del proceso de producción como actividad de la cadena de valor, previo a la fase de logística externa o de distribución. La planta de embotellado cuenta "con 3 líneas de embotellado con rendimientos de 3.000, 6.000 y 15.000 botellas/h cada una y una línea semiautomática de bag in box" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

Figura 19. Detalle de la embotelladora de la Cooperativa Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas, 2022.

Una vez envasado, el vino está listo para su venta. Pasamos ya a la siguiente fase de la cadena de valor: la comercialización. En este sentido Virgen de las Viñas posee una gran variedad de vinos (diversificación), que los obtienen a partir de las variedades de uva que antes hemos señalado.

Desde el año 2009, la Cooperativa además de bodega es almazara después de la fusión con la Cooperativa Oleícola "Oración del Huerto", obteniendo así una segunda línea de productos, el aceite, que incide en la diversificación antes señalada.

Al igual que para el vino, la cadena de valor del aceite de oliva está integrada por las actividades de aprovisionamiento que se nutre de las aceitunas de los olivareros asociados. Los olivares de los socios de la Cooperativa son de tres tipos (Web Virgen de las Viñas, 2022):

1. Cultivos más tradicionales, con marcos de plantación medios de 10x10 m y de 1 a 3 pies.
2. Cultivos intensivos, con un marco de plantación de 6x7 m, con olivos de un solo pie para facilitar la mecanización en la recolección, y
3. Cultivos superintensivos con marcos de plantación de 1,5x4 m, con olivos de un solo pie de variedades poco vigorosas que faciliten el cultivo en seto (sobre todo de la variedad arbequina).

En el aceite, la calidad parte del tratamiento de una aceituna en perfectas condiciones de madurez procedentes de los olivares de la zona. Las variedades de aceitunas utilizadas para la obtención del aceite son las que aparecen en la figura 20.

Figura 20. Variedades de aceitunas de Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Al igual que sucede con la uva, la aceituna debe estar en condiciones óptimas de maduración (Web Virgen de las Viñas, 2022). En la web de la cooperativa se especifica claramente las fases por las que debe pasar la aceituna hasta lograr el aceite y separarlo del alpechín y del orujo. Así, en la web se afirma que "una vez que esto sucede, la aceituna se lleva a la almazara para ser descargada y se almacena. Estas tres actividades deben ser realizadas en menos de 24 horas para su procesamiento. La aceituna es clasificada según su variedad y calidad. Se limpia, se lava y se pesa. De ahí pasa a unas tolvas, que sirven de almacenamiento de la aceituna y de regulación para las fases posteriores. Desde las tolvas, el fruto pasa directamente a los molinos y desde ahí pasa a las batidoras. El proceso de batido se realiza mediante termobatidoras horizontales con cámara de caldeo, por la que circula agua caliente del circuito de calefacción, manteniendo esta pasta a una temperatura no superior a 25°C, para así garantizar el aroma y sabor característico de cada variedad. A continuación, se realiza el trasiego de la pasta mediante bomba de velocidad variable a los decánter o centrifugadoras horizontales, con el objeto de obtener, por separación, del producto principal, el aceite de oliva virgen extra (fase líquida) y por otro, se obtiene el alpechín y orujo conjuntamente (fase semi-sólida) (alpeorujo, cuyo destino final es

la orujera). El proceso termina con la centrifugación vertical, en la que se realiza la limpieza y abrillantado final del aceite, separando finalmente, el agua del aceite (separación líquido-líquido)" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

Teniendo en cuenta que se trata de un producto para consumo humano, las condiciones sanitarias son muy importantes. Todo este proceso se desarrolla sobre acero inoxidable y bandas transportadoras con especificaciones alimentarias adecuadas.

"Tras el proceso de extracción, el aceite pasa a la zona de decantación de la bodega durante un tiempo máximo de 24 horas a una temperatura controlada. Una vez decantado, el aceite pasa a los depósitos de almacenamiento de la bodega para su posterior embotellado en los distintos formatos disponibles" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

Todo lo anterior nos permite afirmar que la cooperativa "ha sabido recoger lo mejor de la producción industrial en aspectos como la organización, la eficacia y la gestión" (DiegoPeris.com, 2019). Este aspecto es una de las claves de su éxito. La cooperativa también realiza trabajos de campo, posee laboratorios y salas de cata para mejorar la formación y la calidad de los productos obtenidos. La trazabilidad es un aspecto muy importante para Virgen de las Viñas.

Todo el "espacio industrial de Virgen de las Viñas está tecnificado, organizado y proyectado en base a parámetros de normalización y control" (DiegoPeris.com, 2019).

3.4. La diversificación a través de las marcas de vinos y de aceite

Virgen de las Viñas comercializa 7 marcas que suman 35 variedades de vinos, como se señala a continuación:

Tabla 2. Marcas de vinos por tipos de Virgen de las Viñas

Marca de Vino	Blanco	Tinto	Rosado	Espumoso
Lienzo	✓	✓		✓
Tomillar	✓	✓	✓	
Sentir	✓	✓	✓	
Soy Rocío (verdejo)	✓			
Octavo Arte	✓	✓		
El concierto	✓	✓	✓	
Bib Quinta del Duque	✓	✓		

Fuente. Elaboración propia a partir de la web de la Cooperativa Virgen de las Viñas.

Las marcas de los vinos poseen un marcado carácter cultural, coincidiendo con otro de los aspectos que más adelante señalaremos. El diseño de las botellas y de las etiquetas de los diferentes tipos de vinos está muy cuidado, como se puede ver en las siguientes figuras.

Hasta hace unos años, todo el vino que se producía en Virgen de las Viñas se destinaba a las grandes destilerías. Con el tiempo, se produjo un gran cambio y se optó por el embotellado, que permite obtener un mayor margen de beneficio. Parte de esos vinos se vende en los cinco continentes. Además, desde la Cooperativa son conscientes que el mercado mundial del vino está cambiando, siendo cada vez más importantes las ventas realizadas en países de fuera de Europa. Estos mercados "exigen nuevos formatos, olores, colores, historias…" (Globalcaja, 2017) y Virgen de las Viñas se está adaptando y está aprovechando estas nuevas oportunidades a través del diseño de una acertada estrategia de marca de cara, también, a la internacionalización de sus productos.

En las siguientes figuras podemos ver la importancia que concede la cooperativa a la imagen a la hora de comercializar sus vinos, cuidando al máximo todos los detalles para cada marca de vino.

Lienzo es el vino de referencia que se obtiene en la cooperativa, con "botellas numeradas, cuyas ventas se agotan todos los años" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

Figura 21. Lienzo



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 22. Tomillar



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 23. Sentir



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 24. Soy Rocío



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 25. Octavo Arte



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 26. El Concierto



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 27. Quinta del Duque



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

En cuanto al aceite, cuenta con las siguientes marcas:

- Primacía
- Casona del Prior

A continuación, podemos ver, en la siguiente figura, cómo la cooperativa también cuida con esmero la imagen a la hora de comercializar sus aceites.

Figura 28. Marcas de aceite de Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

3.5. La innovación y desarrollo tecnológico

Todo lo anterior nos indica la alta tecnificación y la apuesta de la cooperativa por la innovación tecnológica, tanto en producto como en proceso. La cooperativa sigue con "el mismo espíritu de ilusión, trabajo y perseverancia de los fundadores y del primer presidente, Luciano González, para fortalecerse, crecer y progresar" (Ayer y hoy, 2017). Para cumplir con este objetivo, Virgen de las Viñas es un "referente del sector en innovación y tecnología puntera" (Ayer y hoy, 2017). La Cooperativa ha utilizado la tecnología puntera que le ha permitido renovar sus instalaciones, su capacidad de envase, sus equipos de frío, etc. También podemos destacar la creación de un aula de formación para "reciclar a sus agricultores y técnicos" (Ayer y hoy, 2017). A lo largo de los años, se ha producido la ampliación de la embotelladora, zona de fermentación controlada o prensas neumáticas. Así mismo, se ha construido una depuradora para tratar las aguas residuales. Tras las fusiones en 2009 con la Cooperativa Oleícola Oración del Huerto y, en 2011, con la Cooperativa Vinícola San Gregorio, de Arenales de San Gregorio, ha sido posible que Virgen de las Viñas haya podido constituir como Entidad Asociativa Prioritaria de Interés Regional (EAPIR), beneficiándose de las ayudas al fomento de la calidad agroalimentaria (FOCAL) de Castilla-La Mancha. Con estas ayudas se han logrado mejoras en los productos de la Cooperativa, permitiendo alcanzar condiciones en precio y calidad para poder competir a nivel internacional.

Durante el año 2020, se aprobó el Plan de Actuaciones 2020-2025 que persigue "ser más competitivos tanto en la elaboración de los vinos como en el ahorro de costes" (AgroCLM, 2020). En dicho Plan se preveía la construcción de más equipos de frío y actuaciones para la mejora de la elaboración y la conservación de los vinos. Además, se puso en marcha la nueva embotelladora, con la que en su conjunto se lle-

gó a las 24.000 botellas la hora. Con estas inversiones en las instalaciones, Virgen de las Viñas puede atender en menor tiempo los pedidos de los clientes. Además, se ha logrado una mejora de los niveles de eficiencia, consiguiendo un aumento del margen que obtiene la cooperativa. La ventaja de esta nueva planta es la posibilidad de poder lograr diferentes tipos de envases, según las necesidades del mercado (por ejemplo, permite obtener brick o backing box).

Podemos afirmar que la innovación ha sido uno de los aspectos más importante de Virgen de las Viñas: "ha sabido adaptarse a los requerimientos del siglo XXI: durante los últimos 15 años ha llevado a cabo una gran reforma tecnológica que ha permitido que el proceso productivo esté totalmente informatizado" (El Eco de Valdepeñas, 2016). Incluso, podemos afirmar que Virgen de las Viñas no es una cooperativa anclada en su pasado. En 2021, como consecuencia de la pandemia de la Covid-19, se modificaron los Estatutos de la cooperativa, en los que además de la creación de un Comité de Recursos, se permitió la posibilidad de celebrar reuniones telemáticas, adaptándose a las circunstancias derivadas de la pandemia, incorporando los procesos de digitalización también a la toma de decisiones.

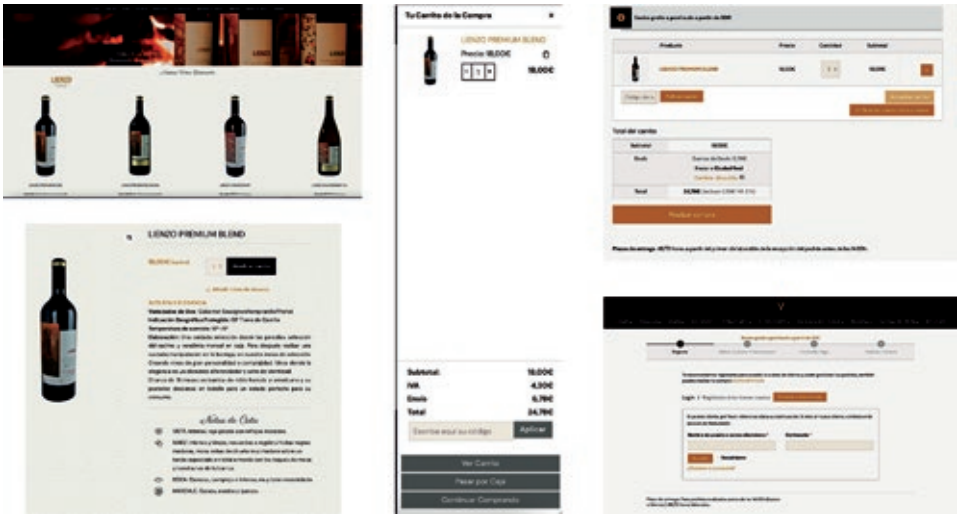
Lienzo ha sido la última marca de vinos lanzada al mercado. Se tiene previsto lanzar nuevas referencias, aumentar la producción de rosados y espumosos para dar respuesta a las demandas del mercado. La estrategia no es de segmentación o nicho de mercado, sino que sigue una estrategia de panorama competitivo amplio. En palabras de Rafael Torres "hay que hacer vinos de diferentes calidades y precios para llegar a todo el consumidor que tenga capacidad de hacerlo" (AgroCLM, 2020).

Virgen de la Viñas sabe que la digitalización abre las puertas a grandes oportunidades de crecimiento, que la puede convertir en una empresa más productiva y competitiva en el mercado. Este motivo les ha llevado a considerar la transformación digital como una decisión estratégica de negocio. Además de apostar por la excelencia y eficiencia en todos sus procesos, también ha decidido mimar y redefinir las relaciones con sus clientes, distribuidores, influencers (críticos vinícolas, medios especializados, blogueros, somelliers…), enoturistas, consumidores finales… y prestar una atención al público más joven que utiliza las redes sociales y las aplicaciones móviles en su día a día.

Aunque, Virgen de las Viñas utiliza diversos cauces para la venta de sus vinos y aceites. Comprobamos que en los últimos años ha sumado, a las formas habituales de venta, su propia página web (https://vinostomillar.es). Se trata de una web amigable, que simplifica, agiliza y da visibilidad a todo lo que acontece en la cooperativa y en su entorno. Desde la página web se cuida la experiencia del cliente y del enoturista, apoyándose en marketing digital, la atención multicanal y la puesta en práctica de experiencias sorprendentes y emocionales que se traduzcan en retención, fidelización y prescripción de los vinos y servicios de la bodega.

Un ejemplo de cómo se facilita y guía la compra de un vino puede verse en la figura 29.

Figura 29. Compra de vino en la web Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Como ya hemos señalado, no sólo se cuida la calidad y el formato de los envases del vino, sino que también se cuidan las bolsas en las que se pueden llevar los vinos adquiridos. Los diferentes estuches y bolsas han sido cuidadosamente diseñados. Una muestra de dichos estuches se pude ver en la figura 30.

Figura 30. Estuches y bolsas de vino en la web Virgen de las Viñas



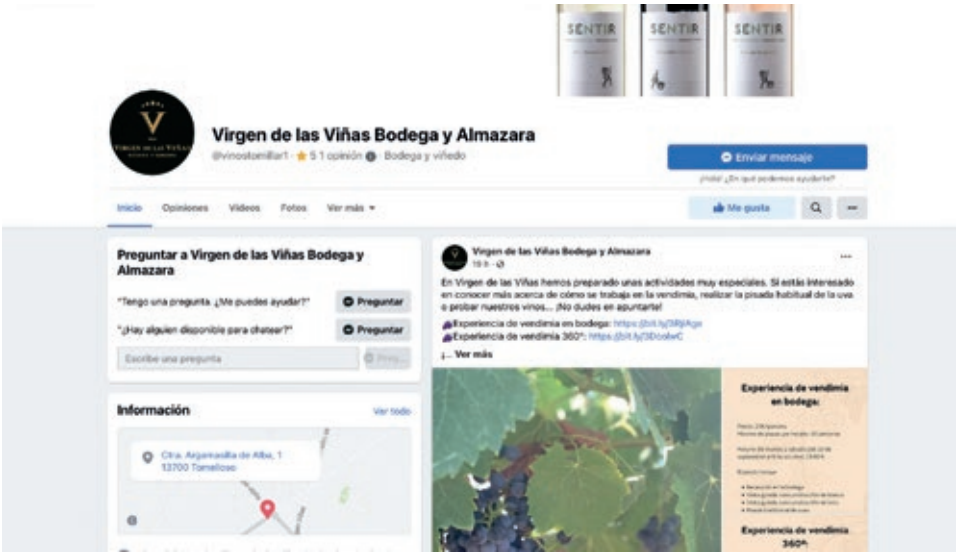
Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Como decíamos, la digitalización permitirá a Virgen de las Viñas posicionarse en las redes sociales. Así a continuación, exponemos las direcciones de las principales redes sociales en las que Virgen de las Viñas está presente:

- Facebook: https://www.facebook.com/vinostomillar1
- Twitter: https://twitter.com/vinostomillar1
- Instagram: https://www.instagram.com/vinostomillar/

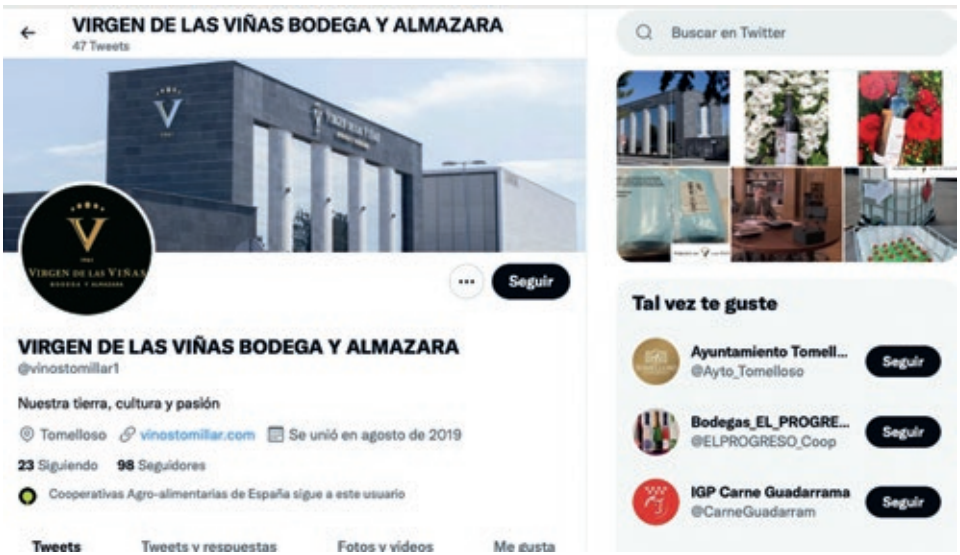
Podemos ver un pantallazo de todas ellas en las siguientes figuras:

Figura 31. Facebook de Virgen de las Viñas



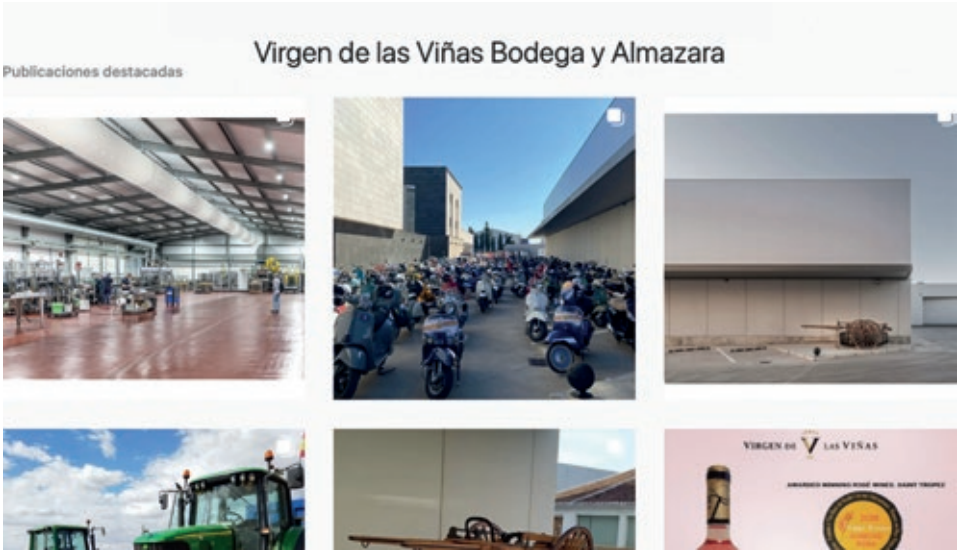
Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 32. Twitter de Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

Figura 33. Instagram de Virgen de las Viñas



Fuente: Elaboración propia a partir de la Web Virgen de las Viñas.

3.6. Diversificación: ámbito cultural y el enoturismo

Virgen de las Viñas está apostando fuerte por dos nuevas líneas de diversificación como direcciones de desarrollo: la cultura y el enoturismo. Aunque sean actividades, en principio diferentes de la actividad inicial de Virgen de las Viñas, podemos afirmar que se trata de una diversificación relacionada, pues las diferentes líneas de negocio comparten, entre otros, además de sus recursos, el nombre de la cooperativa. La fortaleza de esta cooperativa ha permitido "abrirse y expandirse en los ámbitos turístico y cultural" (Ayuntamiento de Tomelloso, 2021).

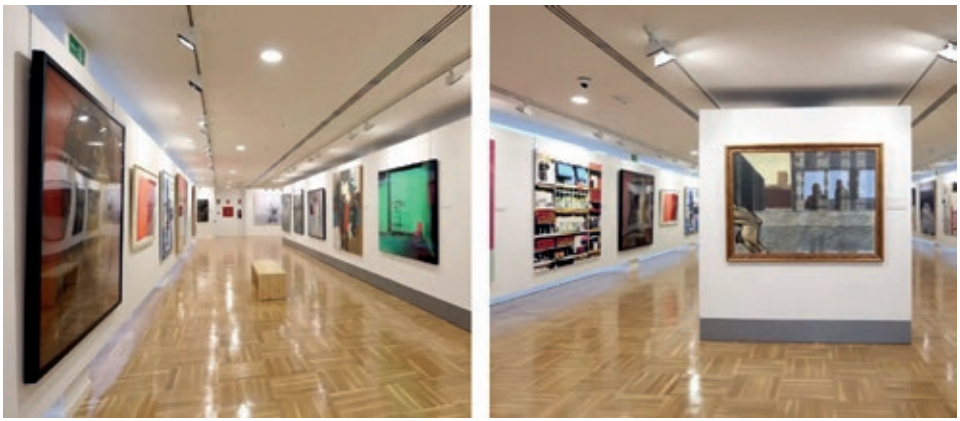
En el ámbito cultural vamos a destacar varios aspectos relevantes:

- El Certamen Cultural de Pintura, Periodismo y Escultura,
- El Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena y
- el Museo Etnológico.

Empecemos por el primero, por el Certamen de Pintura. Todo empezó en una sala de la obra social que posee la cooperativa en la calle Campo en Tomelloso. Con el tiempo se ha convertido en un gran certamen que apuesta por pintores, haciendo realidad la idea que surgió en 2001. Los cuadros que se presentan en el Certamen de Pintura luego se exponen en el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena, que fue

inaugurado por la propia Infanta el 23 de noviembre de 2011. Es tal el éxito de este certamen que "de seguir así dicho museo se puede convertir en el más importante de Castilla-La Mancha… La idea es rotar las obras por Castilla-La Mancha y España e incluso traer exposiciones de fuera" (Ayer y Hoy, 2017). La idea de este certamen de pintura surge cuando Rafael Torres asume la presidencia del Consejo Rector "Al entrar en la cooperativa vi que había unos fondos de educación y promoción y se me ocurrió emplearlos en este proyecto… tenía claro que una parte de nuestros beneficios había que reinvertirlos en la sociedad y lo encaminé hacia el arte" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

Figura 34. Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena



Fuente: El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022.

La parte más antigua de la cooperativa se dedica al Museo Etnológico, donde se exponen aperos y maquinaria agrícola (Mancha Norte, 2022). Se trata de El Lagar, en el que se reúnen aperos antiguos que han sido donados por agricultores.

Figura 35. Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena



Fuente: El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022.

El último aspecto en este ámbito de la diversificación es el enoturismo. En este proyecto se está apostando muy fuerte para que tenga una proyección internacional con la incorporación de personas con dominio de idiomas para poder explicar a posibles visitantes de otros países. En este proyecto se incorporarán las "cuevas… que se deben conservar porque supone un homenaje a nuestros antepasados" (Cuadernos Manchegos, 2021). Según aparece en la propia web de Virgen de las Viñas, con el enoturismo pretenden combinar arte, tradición y vino. Esta triple combinación "representa la filosofía de Virgen de las Viñas, el reflejo de la experiencia que traslada su esencia a los vinos que elaboramos" (Web Virgen de las Viñas, 2022). En estos momentos se ofrecen tres tipos de lugares que se pueden visitar como parte de las actividades de enoturismo:

1. La visita al lagar, en el corazón de la bodega, que representa la tradición. En él se encuentra el Museo Etnológico, que reúne una "colección de herramientas y útiles que ayudan a recordar cómo trabajaban en los viñedos los primeros pobladores de Tomelloso" (Web Virgen de las Viñas, 2022).
2. La segunda es la visita a las cuevas "excavadas en una placa de piedra caliza recientemente rehabilitadas y abiertas al público para conocer de primera mano cómo se utilizaban hace 100 años para elaborar y almacenar el vino" (Web Virgen de las Viñas, 2022).
3. La visita al Museo de Arte contemporáneo "Infanta Elena", que acoge obras de arte del Certamen de Pintura, realizadas con "diferentes técnicas y de artistas nacionales e internacionales" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

3.7. Métodos de desarrollo: las fusiones y la internacionalización

Como métodos de desarrollo Virgen de las Viñas ha optado por dos vías estratégicas:

- las fusiones y
- la internacionalización.

En relación con las fusiones han sido las opciones para crecer. La primera de las fusiones, como ya se ha dicho, se realizó con la Cooperativa Oleícola Oración del Huerto, situada en Tomelloso. Con esta fusión, Virgen de las Viñas también se adentra en la producción de aceite, siendo capaces de molturar 5 millones de kilos de aceituna. En 2011, se produce otra fusión, en este caso, con la Cooperativa Vinícola de Arenales de San Gregorio, aumentando, de esta manera el número de socios, que en la actualidad alcanza los 3.000. Además, con esta fusión la cooperativa pasó a tener un segundo centro. Según Rafael Torres, presidente del Consejo Rector de Virgen de las Viñas desde 2001, "hemos tenido que crecer fuera porque aquí ya no tenemos terreno" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Además, no descarta seguir utilizando este método de crecimiento en el futuro "para eliminar competencia y ganar aliados… cuanto mayor seamos, mayor capacidad de crecimiento y de emprendimiento tendremos" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Para Rafael Torres, "las fusiones son el camino adecuado. Además, precisa que estos movimientos los debe liderar Castilla-La Mancha, donde se ubica el mayor viñedo del mundo" (Cadena Ser Ciudad Real, 2016). Con estas fusiones la Cooperativa Virgen de las Viñas es capaz de producir de media más de 240 millones de uva al año.

El otro aspecto es la internacionalización. Los vinos de Virgen de las Viñas se venden en los cinco continentes. "Nos hemos esmerado bastante en hacer buenos vinos de mesa que ahora llegan a los cinco continentes, siendo las ventas fuera del territorio nacional del 90%"… "Todos los días hábiles del año salen de la cooperativa más de 1 millón de litros hacia diferentes destinos"… "aunque la mayoría se vende a granel, cada vez es mayor el porcentaje de vino embotellado que se vende" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Es importante la preocupación en la cooperativa por los mercados que apuestan por la fermentación controlada o semi controlada y por los vinos embotellados que apuestan por la calidad y los sistemas embotellados (Ayer y Hoy, 2017).

3.8. Sostenibilidad

La sostenibilidad, en sus tres vertientes: económica, social y medioambiental, es uno de los aspectos más destacados en Virgen de las Viñas.

Respecto de la sostenibilidad económica, recientemente Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha le han otorgado el Premio a la Sostenibilidad Econó-

mica en la Gala de los I Premios de Cooperativismo de Castilla-La Mancha, celebrados en Albacete el 20 de mayo de 2022. Pero esta preocupación por la sostenibilidad económica ha marcado la presidencia de Rafael Torres desde sus inicios. Así, "la situación financiera de la entidad es extraordinaria, con un endeudamiento únicamente correspondiente a subvenciones procedentes del Plan de Ayudas al Incremento de la Calidad Agroalimentaria (FOCAL) (AgroCLM, 2020). De los informes de auditoría realizados a Virgen de las Viñas, podemos destacar que la situación de la cooperativa es satisfactoria en 2020, a pesar de la pandemia, obtuvo unos ingresos de explotación de 68,805 millones de euros (SABI, 2022). Además, otras cifras relevantes de su actividad empresarial arrojan un valor de 4,643 millones de euros de fondo de maniobra, 4,362 millones de euros de cash-flow, unos fondos propios de 55,620 millones de euros y 4,575 millones de EBITDA (SABI, 2022). Estos magníficos resultados son consecuencia de que las cosechas de vino y aceite se venden en tiempo y se liquidan a los socios mensualmente mientras cultivan su próxima cosecha.

En la vertiente social, Virgen de las Viñas es el "motor socioeconómico de Tomelloso" (El Eco de Valdepeñas, 2016). De Virgen de las Viñas "dependen directa o indirectamente 4.000 familias" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Además, en Virgen de las Viñas trabajan 90 personas fijas, "duplicándose en época de vendimia" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Este valor ha sido reconocido recientemente con la entrega a la Cooperativa Virgen de las Viñas de la Medalla de Oro de Tomelloso por "el trabajo bien hecho… por su contribución al desarrollo local y regional… por ser un referente para la economía local y, sobre todo, por ser el motor del progreso económico, social y cultural de Tomelloso" (Tomelloso.com, 2022).

El Departamento de Recursos Humanos ha implantado un Plan de Igualdad , buscando contratar a las personas más valiosas. En Virgen de las Viñas se da "importancia al trabajo cooperativo, en equipo, donde hombres y mujeres, aportan lo mejor de sí mismos para posicionar a la cooperativa en puestos de relevancia" (Ayer y Hoy, 2017). Las cuestiones de género están muy presentes en Virgen de las Viñas. No en vano desde principios del siglo XXI "se han incorporado mujeres en el máximo órganos de toma decisiones de la cooperativa… y cuenta con más de 900 mujeres socias (Ayer y Hoy, 2017). Las mujeres se han ido incorporando a los órganos de dirección de la cooperativa, siendo 5 el número de puestos que ocupan en el Consejo Rector" (Cuadernos Manchegos, 2021). Además, las mujeres están incorporándose a otros puestos de responsabilidad, como la dirección comercial de granel, el departamento comercial de envasado, el control de calidad o el departamento de enología. Este papel se ve reforzado por la aportación que ha realizado el presidente de Virgen de las Viñas y por la realización de mini-juntas en las que la participación de la mujer es cada vez más importante (Cuadernos Manchegos, 2021). Como decíamos, otro aspecto relevante en la cooperativa es "la búsqueda del talento sin entrar en distinciones

de género" (Ayer y Hoy, 2017). A lo largo de la historia de la cooperativa, "nuestra trayectoria ha dado mucho de sí y nos ha permitido ver pasar a personas muy valiosas que, sin lugar a dudas, han dejado huella y formarán parte de nuestra historia" (Ayer y Hoy, 2017). Se busca a las personas que puedan aportar lo mejor para la cooperativa, cumpliéndose así uno de los objetivos primordiales de la dirección de recursos humanos (dirección de personas): su integración en el proyecto común. Se produce una alineación con los objetivos y los valores de la cooperativa, que redunda en beneficio de todos, creando un ambiente favorable para el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en Virgen de las Viñas. Se fomenta la creatividad al "considerar e incorporar nuevos puntos de vista que invitan a la reflexión y a tener en cuenta en lo que tiene que ser el presente y el futuro de nuestra cooperativa (Ayer y Hoy, 2017). En el proceso de selección de personal se "valoran mucho sus inquietudes personales y profesionales, su perspectiva empresarial… se elige a la persona mejor preparada para el puesto" (Cooperativas Agroalimentarias, 2020).

En este ámbito de la dirección de personas, está presente que se trata de una empresa de Economía Social "lo más importante son las personas, sin ellas no somos nadie. Esto es algo que transmitimos a las personas que componen nuestra cooperativa y en especial a las personas jóvenes que se van incorporando" (Ayer y Hoy, 2017).

Se habla muchos de los problemas del relevo generacional en las cooperativas en general. En el caso de Virgen de las Viñas "no vemos un problema importante en el relevo generacional, las explotaciones siguen funcionando… trabajamos para que existan incentivos para la incorporación de hombres y mujeres en las explotaciones" (Ayer y Hoy, 2017). Continúa afirmando que "necesitamos inculcar a la gente, en especial a la más joven que la agricultura nos da de comer, que es un trabajo no como otro cualquiera, sino mejor… el campo ha sido denostado y es necesario ponerlo en valor… Necesitamos evitar la estigmatización que sufre el campo y ensalzar el trabajo que en él se desempeña. Los salarios son correctos y no difieren a los que se pagan en otros sectores como la construcción" (Ayer y Hoy, 2017).

La formación de socio y trabajadores es muy importante en Virgen de las Viñas y para alcanzar este fin, no se "escatima en medios materiales ni humanos" (Cadena Ser Ciudad Real, 2016).

Rafael Torres apuesta por el cooperativismo como la mejor fórmula para defender los intereses de los agricultores y el trabajo en el campo. La vinculación de la Economía Social, en general, y de las cooperativas, en particular, con la Responsabilidad Social se remonta al propio surgimiento del movimiento cooperativo. "El cooperativismo es lo mejor que se puede hacer en nuestro sector. Gracias a él estamos defendiendo mejor nuestros productos… Esto es un valor muy importante que en pocas ocasiones se considera. Como cooperativistas que somos, defendemos los intereses de nuestra base social, la transparencia en los resultados que ofrecemos y en los servicios" (Ayer y Hoy, 2017). Además, como modelo cooperativo en la industria

agroalimentaria, Virgen de las Viñas "crea desarrollo, empleo y riqueza" (El Eco de Valdepeñas, 2016). Año tras año Virgen de las Viñas aparece como una de las empresas más relevantes de Ciudad Real, de España e, incluso, la cooperativa más grande de Europa. Con estos datos, se confirma que el modelo cooperativo permite lograr buenos resultados y situar a empresas cooperativas entre las líderes en sus respectivos mercados. Todo lo anterior nos confirma que las cooperativas deben gestionarse como una empresa, lo que las diferencian de otras formas de empresa es el proceso de adopción de decisiones, en el que la persona es el criterio a seguir y no el porcentaje del capital que se posee y la forma de repartir los beneficios, que se realiza según la actividad cooperativizada que cada socio realiza en la cooperativa. Esa gestión como empresa hace necesaria la profesionalización de la dirección: "nada de lo que se ha conseguido ha sido cuestión del azar, sino de ambición, empeño y esfuerzo… de seguir creciendo e innovando…" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). En Virgen de las Viñas tienen muy clara la orientación hacia el mercado a la que supeditan la producción tanto del vino como del aceite, "teniendo presente siempre a los clientes actuales y futuros" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022).

La cooperativa también busca su proyección cultural y su vertiente de ayuda a otros sectores (DiegoPeris.com, 2019). Virgen de las Viñas ha recibido numerosos premios, como la Medalla al Mérito Cultural de Castilla-La Mancha en 2021 por la promoción y el mecenazgo de la Cultura.

El Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena es una actividad propia de Responsabilidad Social, pues en palabras de Rafael Torres, "hemos podido darle a la sociedad parte de lo que nos da" (Ayer y Hoy, 2017). Tanto el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena, que fue inaugurado por la propia Infanta en 2015 como el Certamen Cultural son parte de la gran obra social que realiza Virgen de las Viñas (Ayer y Hoy, 2017).

La proyección y reputación de Virgen de las Viñas es tal, que ha hecho posible la primera visita de un miembro de la Familia Real a Tomelloso, la Infanta Elena, que acudió a la inauguración del Museo que lleva su nombre en 2011, y la de SS. MM. los Reyes en 2016.

Figura 36. Inauguración del Museo de Arte Contemporáneo por la Infanta Dña. Elena



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

También este reconocimiento se ha visto reforzado con la visita de SS.MM. los Reyes D. Felipe y Dña. Letizia en 2016.

Figura 37. Visita de SS.MM los Reyes D. Felipe y Dña. Letizia a Virgen de las Viñas



Fuente: Web Cooperativa Virgen de las Viñas.

En su visita, SS.MM. los Reyes también firmaron sus correspondientes barricas que se conservan en el Museo Enológico.

Figura 38. Barricas firmadas por SS. MM. los Reyes D. Felipe y Dña. Letizia y S. A. R. la Infanta Elena.



4. CONCLUSIONES

El objetivo de este caso es analizar los factores que han permitido a Virgen de las Viñas ser una cooperativa con un gran éxito. Para ello hemos analizado tanto los hitos más relevantes como los factores, tanto de los sectores en los que opera (del vino y del aceite) como los recursos y capacidades que posee la propia cooperativa.

Virgen de las Viñas ha sido seleccionada para estar en este libro por "ser un referente dentro del mundo empresarial" (ABC Castilla-La Mancha, 2016), que sigue el modelo cooperativo y por ser un "ejemplo del espíritu emprendedor, convirtiéndose en el motor económico, turístico y cultural" (Ayuntamiento de Tomelloso, 2021).

Para explicar el carácter multidimensional del éxito de Virgen de las Viñas se han aplicado diversos enfoques teóricos (Fong et al., 2017), sobre todo el Enfoque Basado en los Recursos, el de las capacidades dinámicas y la sostenibilidad.

Desde el punto de vista sectorial, Virgen de las Viñas opera tanto en el sector del vino como en el del aceite, pero también desarrolla actividades en el ámbito cultural

y de enoturismo. Virgen de las Viñas se ubica en el "mayor viñedo del mundo", dentro de la D.O. "La Mancha", lo que la obliga a seguir unas normas para la obtención de los vinos que produce.

Para explicar el éxito de Virgen de las Viñas se han analizado sus recursos y capacidades. También se han analizado, tanto las direcciones de desarrollo (crecimiento), como los métodos de desarrollo (crecimiento) que han permitido mejorar año tras año su posición competitiva hasta convertirse en la cooperativa más grande de Europa y ser una de las mayores empresas de Ciudad Real, Castilla-La Mancha e incluso de España. Según el ranking de Actualidad Económica y El Mundo de 2021, Virgen de las Viñas, se sitúa entre las 2.500 mayores empresas de España.

Hace más de 60 años, 15 emprendedores vieron que la mejor opción para el futuro de sus pequeñas bodegas familiares era la creación de una cooperativa. Fueron años duros, en los que muchas de las labores se hacían de manera casi artesanal.

En la actualidad, son más de 3.000 socios lo que ha supuesto un gran crecimiento de la cooperativa, con diversos tipos de actividades en diferentes sectores. Se ha realizado una decidida apuesta por la innovación y por la remodelación tecnológica que ha permitido pasar de vender el vino a granel a tener sus propias marcas. A pesar de este crecimiento, los valores cooperativos están tan arraigados como al principio: valores como la igualdad, la ayuda mutua, la formación, la responsabilidad…, siguen siendo señas de identidad de Virgen de las Viñas. La ilusión, el trabajo y la perseverancia del principio todavía hoy perduran.

A lo largo de la historia de Virgen de las Viñas observamos tres umbrales de crecimiento de la producción:

1. El primero, que se produjo en 2004, en que se alcanzó una producción de 196 millones de kilos de uva.
2. El segundo, en 2013, que se obtuvieron 250 millones de kilos de uva.
3. Y finalmente, en 2018, campaña en la que se logró llegar a una producción de 300 millones de kilos de uva.

Por lo que hemos podido ver a lo largo de este caso, el éxito de Virgen de las Viñas es consecuencia de una multiplicidad de factores, entre los que podemos destacar los siguientes:

1. **El empuje y el liderazgo del Consejo Rector y de su presidente, Rafael Torres**. No en vano SS. MM. los Reyes de España, D. Felipe y Dña. Letizia visitaron la cooperativa con motivo del IV Centenario de Cervantes por "su visión moderna de gestión y porque su imagen es un ejemplo de un sector pujante". Con esta visita, SS.MM los Reyes mostraron "su apoyo al sector agrario como un importante sector económico para Castilla-La Mancha" (20minutos, 2016). Además, en palabras de Rafael Torres "somos la mayor cooperativa de Europa y referente empresarial, cultural

y docente… Su buen funcionamiento nos hace estar situados en las mejores posiciones en el mercado español y en el extranjero" (Lanza, 2016).

2. **La profesionalización de la dirección** lo que ha permitido que las decisiones sean adoptadas por personas especializadas en cada una de las materias. Poseen una dirección general, y varias direcciones por tipos de funciones. Podemos afirmar que la dirección se caracteriza por su profesionalización "nada de lo que se ha conseguido ha sido cuestión del azar, sino de ambición, empeño y esfuerzo… de seguir creciendo e innovando…" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). En Virgen de las Viñas tienen muy clara la orientación hacia el mercado a la que supeditan la producción tanto del vino como del aceite. Esta profesionalización ha permitido diseñar un adecuado proceso de crecimiento, tanto interno como externo a través de fusiones con otras cooperativas. En 2009 comienza el proceso de crecimiento externo de la Cooperativa Virgen de las Viñas con su fusión con la Cooperativa Oleícola "Oración del Huerto", que es una almazara dedicada a la producción, elaboración y envasado de aceite de oliva virgen extra. En 2011 se produce una nueva fusión con el objetivo de seguir creciendo. En este caso, el proceso de fusión se realiza con la Cooperativa "San Gregorio" del cercano municipio de Arenales de San Gregorio: esta fusión ha permitido a la Cooperativa Virgen de las Viñas ampliar la base de sus socios hasta llegar a 3.000 cooperativistas y contar con dos centros: uno principal, en Tomelloso, con secciones de bodega y la almazara, y otro, en Arenas de San Gregorio, con una sección de bodega. Con este proceso la Cooperativa acumula 20.000 hectáreas de viñedo, con diversas variedades de uvas blancas y tintas y 2.000 hectáreas de olivar, también con distintos tipos de variedades de aceitunas. Tras las anteriores fusiones, Virgen de las Viñas se ha constituido como Entidad Asociativa Prioritaria de Interés Regional (EAPIR), beneficiándose de las ayudas FOCAL. Con estas ayudas se han logrado mejoras en los productos de la cooperativa, permitiendo alcanzar condiciones en precio y calidad para poder competir a nivel internacional. Además, no descarta seguir utilizando este método de crecimiento en el futuro "para eliminar competencia y ganar aliados… cuanto mayor seamos, mayor capacidad de crecimiento y de emprendimiento tendremos" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Con estas fusiones la diversificación que se ha llevado a cabo es una diversificación relacionada, pues las diferentes líneas de negocio que se van incorporando, comparten recursos, el nombre de la cooperativa, presenta similitudes estratégicas, etc. Esta profesionalización ha dado lugar a la aprobación del Plan de Actuaciones 2020-2025 con el que se persigue "ser más competitivos tanto en la elaboración de los vinos como en el ahorro de costes" (AgroCLM, 2020).

3. Internamente, **la fisonomía de Virgen de las Viñas ha cambiado mucho** desde sus inicios. En un primer momento, se construyó un "lagar para machacar la uva y cada socio fermentaba el mosto en su casa para transformarlo en vino" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Las instalaciones de la cooperativa alcanzan ya

las 15 hectáreas, habiendo comprado más de 70.000 m^2 para este fin. En palabras de Rafael Torres "hemos tenido que crecer fuera porque aquí ya no tenemos terreno" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). La cooperativa "ha sabido recoger lo mejor de la producción industrial en aspectos como la organización, la eficacia y la gestión" (DiegoPeris.com, 2019). Se han ido incorporando nuevas fases del proceso de producción hasta crear un "espacio industrial tecnificado, organizado y proyectado en base a parámetros de normalización y control" (DiegoPeris.com, 2019). Los basculantes de descarga, prensas neumáticas, zona de fermentación controlada, ampliación de la embotelladora, o la sala de crianza…, han pasado a formar parte de las instalaciones de la cooperativa. También se ha construido una depuradora para tratar las aguas residuales, aprovechando la generación de biogas en otros procesos energéticos de la industria, y se han ido incorporando nuevos espacios para el desarrollo de la vertiente cultural y de enoturismo.

4. En esta cooperativa existe una **gran preocupación por la calidad**. Importa mucho la calidad de los productos. Con la finalidad de obtener productos de alta calidad, todo el proceso está totalmente automatizado, con una tecnología que permite controlar la uva que llega a la Cooperativa. La uva es "perfectamente identificada en su origen mediante la asignación a las parcelas de tarjetas identificativas únicas que permiten la automatización de los procesos de entrada y el control de la trazabilidad del producto" (Web Virgen de las Viñas, 2022). Tanto en la uva como en la aceituna solo se recolecta cuando están en condiciones óptimas de maduración (Web Virgen de las Viñas, 2022). Desde la recolección, tanto de la uva como de la aceituna, hasta su procesamiento, no pasa más de 24 horas. Todo el proceso está muy tecnificado. Así, en fase de producción dispone de tecnología enológica punta, con gran capacidad para la limpieza de los mostos e instalaciones magníficamente acondicionadas para proteger al máximo los mostos y vinos de las oxidaciones" (Web Virgen de las Viñas, 2022). El seguimiento del proceso debe ser muy minucioso en aras a la calidad del producto final, con tecnología avanzada. Recientemente, se ha incorporado tecnología de filtración tangencial, unida a la ya existente, se preparan los vinos para ser almacenados en óptimas condiciones, gracias a una capacidad en envase de más de 2,8 millones de hectolitros" (Web Virgen de las Viñas, 2022). Proceso de embotellado, con 3 líneas de embotellado con rendimientos de 3.000, 6.000 y 15.000 botellas/h cada una y una línea semiautomática de bag in box" (Web Virgen de las Viñas, 2022). Además, la cooperativa posee también una "nave de crianza de 8.000 m^2 que posibilita la maduración de los vinos en un total de más de 30.000 barricas de roble americano y francés en las condiciones adecuadas de humedad y temperatura" (Web Virgen de las Viñas, 2022). La cooperativa también realiza trabajos de campo, posee laboratorios y salas de cata para mejorar la formación y la calidad de los productos obtenidos. La trazabilidad es un aspecto muy importante para Virgen de las Viñas. La calidad en los diferentes productos de la cooperativa, tanto vinos como aceites, es

una máxima. Según declaraciones de Rafael Torres a El Español-El DIGITAL de CLM, "antes había mucha producción y poca calidad… nuestros vinos son extraordinarios y muy competitivos en relación calidad-precio" (El Español-El DIGITAL de CLM,2022). Los vinos de Virgen de las Viñas siguen las especificaciones de la Denominación de Origen La Mancha, que incluye 250 bodegas de Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo. La preocupación por la calidad de los vinos y del aceite ha hecho que los vinos y aceites de Virgen de las Viñas hayan logrado diversos premios que reconocen su excelencia. Finalmente, se debe destacar que al tratarse de productos para consumo humano las condiciones sanitarias adquieren especial relevancia en la cooperativa.

5. Todo lo anterior es consecuencia de **la alta tecnificación y la apuesta por la innovación tecnológica** tanto en producto como en proceso. La cooperativa sigue con "el mismo espíritu de ilusión, trabajo y perseverancia de los fundadores y del primer presidente, Luciano González, para fortalecerse, crecer y progresar" (Ayer y hoy, 2017). Para cumplir con este objetivo, Virgen de las Viñas es un "referente del sector en innovación y tecnología puntera" (Ayer y hoy, 2017). La cooperativa ha utilizado la tecnología necesaria que le ha permitido renovar sus instalaciones, su capacidad de envase, sus equipos de frío. A partir del Plan de Actuaciones 2020-2025 se prevé la construcción de más equipos de frío y se realizarán actuaciones para la mejora de la elaboración y la conservación de los vinos. Además, se puso en marcha la nueva embotelladora, con la que en su conjunto se llegó a las 24.000 botellas la hora. Con estas inversiones en las instalaciones Virgen de las Viñas puede atender en menor tiempo los pedidos de los clientes. Además, con estas instalaciones se ha logrado una mejora de los niveles de eficiencia, consiguiendo un aumento del margen que obtiene la cooperativa. La ventaja de esta nueva planta es la posibilidad de poder lograr diferentes tipos de envases, según las necesidades del mercado.

Podemos afirmar que la innovación ha sido uno de los aspectos más importantes de Virgen de las Viñas que "ha sabido adaptarse a los requerimientos del siglo XXI: durante los últimos 15 años ha llevado a cabo una gran reforma tecnológica que ha permitido que el proceso productivo esté totalmente informatizado" (El Eco de Valdepeñas, 2016). Virgen de las Viñas no es una cooperativa anclada en su pasado. En 2021, como consecuencia de la pandemia de la Covid-19, se modificaron los Estatutos de la cooperativa, en los que además de la creación de un Comité de Recursos, se permitió la posibilidad de celebrar reuniones telemáticas, adaptándose a las circunstancias derivadas de la pandemia, incorporando los procesos de digitalización también a la toma de decisiones.

6. Se observa un **cambio en la orientación de Virgen de las Viñas**. Hasta hace unos años más de la mitad del vino que se producía en Virgen de las Viñas se destinaba a las grandes destilerías. Con el tiempo se produjo un gran cambio y se optó por el embotellado, que permite obtener un mayor margen de beneficio. En Virgen de las Viñas se sigue una estrategia de panorama competitivo amplio y no de segmentación

o nicho de mercado. En palabras de Rafael Torres "hay que hacer vinos de diferentes calidades y precios para llegar a todo el consumidor" (AgroCLM, 2020). Virgen de las Viñas posee una gran variedad de vinos (diversificación), utiliza diversos cauces y las redes sociales para la venta de sus productos. Las marcas de los vinos poseen un marcado carácter cultural, el diseño de las botellas y de las etiquetas de los diferentes tipos de vinos está muy cuidada, al igual que los diferentes estuches y bolsas. Todo ello redunda en un cuidado proceso de comercialización.

7. **La internacionalización** es otra gran apuesta en Virgen de las Viñas. Sus vinos se venden en los cinco continentes. "Nos hemos esmerado bastante en hacer buenos vinos de mesa que ahora llegan a los cinco continentes, siendo las ventas fuera del territorio nacional del 80%"… "Todos los días hábiles del año salen de la cooperativa más de 1.000.000 litros hacia diferentes destinos"… "aunque la mayoría se vende a granel, cada vez es mayor el porcentaje de vino embotellado que se vende" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Es importante "la preocupación en la cooperativa por los mercados que apuestan por la fermentación controlada o semi controlada y por los vinos embotellados que apuestan por la calidad y los sistemas embotellados" (Ayer y Hoy, 2017). Además, desde la Cooperativa son conscientes que el mercado mundial del vino está cambiando, siendo cada vez más importantes las ventas realizadas en países de fuera de Europa. Estos mercados "exigen nuevos formatos, olores, colores, historias…" (Globalcaja, 2017) y Virgen de las Viñas se está adaptando y aprovechando estas nuevas oportunidades a través del diseño de una acertada estrategia de internacionalización.

8. Otro factor importante es el **cultural**. Desde 2001, se ha convocado el Certamen Cultural Internacional de Pintura y Periodismo "Virgen de las Viñas". La fortaleza de esta cooperativa ha permitido "abrirse y expandirse en los ámbitos turístico y cultural" (Gabinete de Prensa del Ayuntamiento de Tomelloso, 2021). Todo empezó en una sala de su Obra Social en la calle Campo. Con el tiempo se ha convertido en un gran certamen que apuesta por pintores y se hizo realidad la idea que surgió en 2001. Los cuadros que se presentan en el Certamen de Pintura luego se exponen en el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena. Es tal el éxito de este certamen que "de seguir así dicho museo se puede convertir en el más importante de Castilla-La Mancha… La idea es rotar las obras por Castilla-La Mancha y España e incluso traer exposiciones de fuera" (Ayer y Hoy, 2017). Por otro lado, en la parte más antigua de la cooperativa se ubica el Museo Etnológico, donde se exponen aperos y maquinaria agrícola (Mancha Norte, 2022). Se trata de El Lagar, en el que se reúnen aperos antiguos que han sido donados por agricultores.

9. La actividad de Virgen de las Viñas también se ha centrado en el **enoturismo**. El Proyecto de Enoturismo surge en 2021 con el objetivo de dar a conocer el trabajo que se realiza en la cooperativa. Se trata, según Enrique Cepeda, director general de la Cooperativa, de una "iniciativa innovadora y diferente de los paquetes tradiciona-

les del sector" (Ser Ciudad Real, 2021). En este proyecto se incorporarán las "cuevas... que se deben conservar porque supone un homenaje a nuestros antepasados (Cuadernos Manchegos, 2021). Con el enoturismo se pretende combinar arte, tradición y vino. Esta triple combinación "representa la filosofía de Virgen de las Viñas, el reflejo de la experiencia que traslada su esencia a los vinos que elaboramos" (Web Virgen de las Viñas, 2022).

10. La **sostenibilidad** está marcando decisivamente la actividad de Virgen de las Viñas, que realiza actuaciones en su triple vertiente:

a) Respecto de la **sostenibilidad económica**, recientemente, Cooperativas Agroalimentarias ha otorgado a Virgen de las Viñas el Premio a la Sostenibilidad Económica en la Gala de los I Premios de Cooperativismo de Castilla-La Mancha, celebrados en Albacete el 20 de mayo de 2022. Pero esta preocupación por la sostenibilidad económica ha marcado la presidencia de Rafael Torres desde sus inicios. Así, "la situación financiera de la entidad es extraordinaria, con un endeudamiento únicamente correspondiente a subvenciones procedentes del Plan de Ayudas al Incremento de la Calidad Agroalimentaria (FOCAL) (Agro-CLM, 2020). De los informes de auditoría realizados a Virgen de las Viñas, podemos destacar que la situación de la cooperativa es satisfactoria en 2020.

b) En la **vertiente social**, Virgen de las Viñas es el "motor socioeconómico de Tomelloso" (El Eco de Valdepeñas, 2016). De Virgen de las Viñas "dependen directa o indirectamente 4.000 familias" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Además, en Virgen de las Viñas trabajan 90 personas fijas, "duplicándose en época de vendimia" (El Español-El Digital de Castilla-La Mancha, 2022). Este valor ha sido reconocido recientemente con la entrega a la Cooperativa Virgen de las Viñas de la Medalla de Oro de Tomelloso por "el trabajo bien hecho... por su contribución al desarrollo local y regional... por ser un referente para la economía local y, sobre todo, por ser el motor del progreso económico, social y cultural de Tomelloso" (Tomelloso.com, 2022). El Departamento de Recursos Humanos ha implantado un Plan de Igualdad, buscando contratar a las personas más valiosas, en Virgen de las Viñas se da "importancia al trabajo cooperativo, en equipo, donde hombres y mujeres, aportan lo mejor de sí mismos para posicionar a la cooperativa en puestos de relevancia" (Ayer y Hoy, 2017). Las cuestiones de género están muy presentes en Virgen de las Viñas, no en vano desde principios del siglo XXI "se han incorporado mujeres en el máximo órganos de toma decisiones de la cooperativa... y cuenta con más de 900 mujeres socias (Ayer y Hoy, 2017). Las mujeres se han ido incorporando a los órganos de dirección de la cooperativa, siendo 5 el número de puestos que ocupan en el Consejo Rector" (Cuadernos Manchegos, 2021). Además, las mujeres están incorporándose a otros puestos de responsabilidad, como la dirección comercial de granel, el departamento comercial de envasado, el control de calidad o el departamento de enología. Este

papel se ve reforzado por la aportación que ha realizado el presidente de Virgen de las Viñas y por la realización de mini-juntas en las que la participación de la mujer es cada vez más importante (Cuadernos Manchegos, 2021). Como decíamos, otro aspecto relevante en la cooperativa es "la búsqueda del talento sin entrar en distinciones de género" (Ayer y Hoy, 2017). A lo largo de la historia de la cooperativa, "nuestra trayectoria ha dado mucho de sí y nos ha permitido ver pasar a personas muy valiosas que, sin lugar a dudas, han dejado huella y formarán parte de nuestra historia" (Ayer y Hoy, 2017). Se busca a las personas que puedan aportar lo mejor para la cooperativa, cumpliéndose así uno de los objetivos primordiales de la dirección de recursos humanos (dirección de personas): su integración en el proyecto común. Se produce una alineación con los objetivos y los valores de la cooperativa, que redunda en beneficio de todos, creando un ambiente favorable para el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en Virgen de las Viñas. Se fomenta la creatividad al "considerar e incorporar nuevos puntos de vista que invitan a la reflexión y a tener en cuenta en lo que tiene que ser el presente y el futuro de nuestra cooperativa (Ayer y Hoy, 2017). En el proceso de selección de personal se "valoran mucho sus inquietudes personales y profesionales, su perspectiva empresarial… se elige a la persona mejor preparada para el puesto" (Cooperativas Agroalimentarias, 2020).

En este ámbito de la dirección de personas, está presente que se trata de una empresa de Economía Social "lo más importante son las personas, sin ellas no somos nadie. Esto es algo que transmitimos a las personas que componen nuestra cooperativa y en especial a las personas jóvenes que se van incorporando" (Ayer y Hoy, 2017). La cooperativa también busca su proyección cultural y su vertiente de ayuda a otros sectores (DiegoPeris.com, 2019). Virgen de las Viñas ha recibido numerosos premios, como la Medalla al Mérito Cultural de Castilla-La Mancha en 2021 por la promoción y el mecenazgo de la Cultura. El Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena es una actividad propia de Responsabilidad Social, pues en palabras de Rafael Torres, "hemos podido darle a la sociedad parte de lo que nos da" (Ayer y Hoy, 2017). Tanto el Museo de Arte Contemporáneo Infanta Elena, como el Certamen Cultural son parte de la gran obra social que realiza Virgen de las Viñas (Ayer y Hoy, 2017).

La proyección y reputación de Virgen de las Viñas es tal que ha hecho posible la primera visita de un miembro de la Familia Real a Tomelloso, la Infanta Elena, que acudió a la inauguración del Museo que lleva su nombre en 2011. Posteriormente, han visitado la cooperativa SS.MM los Reyes D. Felipe y Dña. Letizia, en 2016.

c) En la **vertiente medioambiental** hay una gran preocupación por el tratamiento de los residuos, que como hemos visto anteriormente, ha provocado la construcción de una depuradora para tratar las aguas residuales aprovechando su producción de biogas para otros procesos térmicos en la industria.

Como **conclusión final** podemos afirmar que la exitosa cooperativa Virgen de las Viñas es un claro ejemplo de que la generación de riqueza y bienestar es posible con el modelo cooperativo. En palabras de Rafael Torres "El cooperativismo es lo mejor que se puede hacer en nuestro sector. Gracias a él estamos defendiendo mejor nuestros productos… Esto es un valor muy importante que en pocas ocasiones se considera. Como cooperativistas que somos, defendemos los intereses de nuestra base social, la transparencia en los resultados que ofrecemos y en los servicios" (Ayer y Hoy, 2017). Además, como modelo cooperativo en la industria agroalimentaria, Virgen de las Viñas "crea desarrollo, empleo y riqueza" (El Eco de Valdepeñas, 2016). Año tras año Virgen de las Viñas aparece como una de las empresas más relevantes de Ciudad Real, de España e incluso como la cooperativa más grande de Europa. Este éxito de Virgen de las Viñas se debe a la contribución de los sectores en los que la empresa está presente utilizando los recursos y capacidades adecuados que le han permitido lograr su ventaja competitiva. Con estos datos se confirma que con el modelo cooperativo es posible lograr buenos resultados y permite situar a empresas cooperativas entre las líderes en sus respectivos sectores. Para ello, las cooperativas deben gestionarse como una empresa, siguiendo los criterios de eficiencia y de eficacia, lo que las diferencian de otras formas de empresa es el proceso de adopción de decisiones y el reparto de los beneficios.

5. BIBLIOGRAFÍA

ACEITESDEOLIVADEESPANA.COM (2022). El sector. https://www.aceitesdeolivadeespana.com/el-sector/ (recuperado el 4/06/2022).

AGROCLM (17/02/2020). Situación financiera "extraordinaria" de Cooperativa Virgen de las Viñas, de Tomelloso. AGROCLM. *El diario del Campo de Castilla-La Mancha*. https://www.agroclm.com/2020/02/17/situacion-financiera-extraordinaria-de-cooperativa-virgen-de-las-vinas-de-tomelloso/ recuperado el 22/11/2021.

ANDERSON, R. C., & REEB, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.

AREND, R. J. (2006). SME–supplier alliance activity in manufacturing: contingent benefits and perceptions. *Strategic Management Journal*, 27(8), 741-763.

AYER Y HOY (27/04/2017). Bodega y Almazara Virgen de las Viñas. Ayer y hoy. https://ayeryhoyrevista.com/bodega-y-almazara-virgen-de-las-vinas/ (recuperado el 24/11/2021).

AYUNTAMIENTO DE TOMELLOSO (26/03/2021). Jiménez felicita a Cooperativa Virgen de las Viñas "por ofrecernos la posibilidad de reencontrarnos en torno al arte",

disfrutando de la obra de Rafael Canogar. Ayuntamiento de Tomelloso. http://www.aytotomelloso.es/en/prensa/13573-expocanogar/ (recuperado el 22/11/2021).

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

BARNEY, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

BARONTINI, R., & CAPRIO, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689-723.

BARRETO, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.

BARTH, E., GULBRANDSEN, T., Y SCHØNE, P. (2005). 'Family ownership and productiviy: the role of owner-management'. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), pp. 107-127.

CACHO BORRÁS, A. (3/3/2021). Virgen de las Viñas prepara un proyecto enoturístico que incluirá visitas a las cuevas. Cadena Ser de Ciudad Real. https://cadenaser.com/emisora/2021/03/03/ser_ciudad_real/1614727235_195314.html/ (recuperado el 22/11/2021).

CASTILLA-LA MANCHA.ES (2022). www.castillalamancha.es/node/330786/ (recuperado el 4/06/2022).

COLLI, A. (2012). Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. *Family Business Review*, 25(3), 243-257.

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS (20/10/2020). Cooperativa Virgen de las Viñas, talento y compromiso cooperativo. *Cooperativas Agroalimentarias*. https://www.agroalimentariasclm.coop/prensa/reportajes/2945-cooperativa-virgen-de-las-viñas,-talento-y-compromiso-cooperativo/ (recuperado el 21/11/2021).

CUADERNOS MANCHEGOS (14/06/2021). La Cooperativa y Almazara Virgen de las Viñas de Tomelloso ha elaborado en la pasada campaña 270 millones de kilos de uva y 3 millones y medio de kilos de aceituna. *Cuadernos Manchegos*. https://www.cuadernosmanchegos.com/la-cooperativa-y-almazara-virgen-de-las-vias-de-tomelloso-ha-elaborado-en-la-pasada-campaa-270-millones-de-kilos-de-uva-y-3-millones-y-medio-de-kilos-de-aceituna--24551.html/ (recuperado el 22/11/2021).

DEL CAMPO, C. (22/02/2016). La más grande de Europa, Virgen de las Viñas, sigue creciendo. *Cadena Ser de Ciudad Real*. https://cadenaser.com/emisora/2016/02/22/ser_ciudad_real/1456146358_004804.html/ (recuperado el 22/11/2021).

DI STEFANO, G., PETERAF, M., & VERONA, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327.

DIERICKX, I., & COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

EFE (30/04/2016). Los Reyes visitarán el 18 de mayo la cooperativa Virgen de las Viñas de Tomelloso. *Abc*. https://www.abc.es/espana/castilla-la-mancha/abci-reyes-visitaran-18-mayo-cooperativa-virgen-vinas-tomelloso-201604301928_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F/ (recuperado el 21/11/2021).

EL ECO DE VALDEPEÑAS (25/07/2016). Olmedo cita a la Cooperativa "Virgen de las Viñas" como modelo de industria agroalimentaria que crea desarrollo, empleo y riqueza. *El Eco de Valdepeñas*. https://www.elecodevaldepenas.es/texto-diario/mostrar/474973/olmedo-cita-cooperativa-virgen-vinas-como-modelo-industria-agroalimentaria-crea-desarrollo-empleo-riqueza/ (recuperado el 24/11/2021).

FAINSHMIDT, S., PEZESHKAN, A., LANCE FRAZIER, M., NAIR, A., & MARKOWSKI, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380.

FONG REYNOSO, C., FLORES VALENZUELA, K. E., & CARDOZA CAMPOS, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(19), 411-440.

FONG, C. (2003). Rol que juegan los activos intangibles en la formación de ventaja competitiva sustentable en la PyME: un estudio de casos con empresas de Jalisco y Cataluña. (Http://www.Tdx.Cesca.es/TDX-1202103-144211) Universidad Autónoma De Barcelona.

FOSS, N. J., KNUDSEN, C., & MONTGOMERY, C. A. (1995). An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 1-17). Springer, Boston, MA.

GLOBALCAJA (2/11/2017). Las cooperativas adaptan sus vinos al comercio internacional. *Globalcaja*. https://www.globalcaja.es/es/las-cooperativas-adaptan-vinos-al-comercio-internacional/ (recuperado el 24/11/2021).

GRANT, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

GRANT, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

GRANT, R. M. (2014). Dirección estratégica. Thomson-Cívitas.

HALL, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1990). Strategic intent. Mckinsey Quarterly, (1), 36-61.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (1995). Compitiendo por el futuro, Barcelona. Ariel.

HELFAT, C. E., & PETERAF, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.

HERNÁNDEZ-PERLINES, F., COVIN, J. G., & RIBEIRO-SORIANO, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197-208.

J. Y. (29/04/2016). La Casa Real confirma la visita de los Reyes el 18 de mayo a «Virgen de las Viñas» en Tomelloso. *Lanza, diario de la Mancha*. https://www.lanzadigital.com/provincia/la-casa-real-confirma-la-visita-de-los-reyes-el-18-de-mayo-a-virgen-de-las-vinas-en-tomelloso/ (recuperado el 24/11/2021).

LAVIE, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.

LEIBLEIN, M. J. (2011). What do resource-and capability-based theories propose? *Journal of Management*, 37(4), 909-932.

LEONARD-BARTON, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.

LÓPEZ, M. (30/04/2022). Recorremos el mayor imperio europeo del vino: "Exportamos 800.000 litros al día por todo el mundo". *El Español-El Digital de Castilla-La Mancha*. https://www.elespanol.com/eldigitalcastillalamancha/region/ciudad-real/20220430/recorremos-mayor-imperio-europeo-exportamos-litros-mundo/667683523_0.html/ (recuperado el 12/05/2022).

MAHONEY, J. T., & PANDIAN, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

MANCHA NORTE (2022). Ruta de las Cooperativas Agrarias. Mancha Norte. https://www.manchanorte.org/municipios/conoce-tomelloso/rutas-en-tomelloso/ruta-de-las-cooperativas-agrarias/ (recuperado el 25/11/2021).

MINISTERIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACIÓN (2021). Viticultura. https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura/default.aspx.

MINISTERIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACIÓN (2022). Aceite de oliva. https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/aceite-oliva-y-aceituna-mesa/aceite.aspx.

NAVAS-LÓPEZ, J. E. Y GUERRAS-MARTÍN, L. Á. (2016). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Cívitas.

OBSERVATORIO SOCIOECONÓMICO DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIOS DE ESPAÑA (OSCAE) (27 de mayo de 2022). Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español. *Informe socioeconómico correspondiente al ejercicio 2020*. https://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/06590.pdf.

PENROSE, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.

PERIS, D. (15/06/2019). B5 Cooperativa Virgen de las Viñas (Bodegas CLM 5). Diegoperis.com. http://www.diegoperis.com/cooperativa-virgen-de-las-vinas/ (recuperado el 23/11/2021).

PETERAF, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

PETERAF, M., DI STEFANO, G., & VERONA, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.

PORTER, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.

PORTER, M. E. (1982). Competitive strategy. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 22(2), 44-46.

RUMELT, R. P., SCHENDEL, D., & TEECE, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29.

SABI (2022). Datos financieros de la Cooperativa Virgen de las Viñas. https://sabi.bvdinfo.com/version-202274/Report.serv?_CID=95&product=sabineo&SeqNr=0/ (recuperado el 25/05/2022).

SÁNCHEZ, M. J. N. (2001). Tipos de propiedad y comportamiento estratégico de la empresa (Doctoral dissertation, Universidad Carlos III de Madrid).

SANTOS MARTOS, E. (2015). Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones (Doctoral dissertation, Tesis para opta el grado de Doctor, Universidad de la Rioja).

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADOS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA (INFOVI) (2022). Datos campaña 2021/2022. https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/vitivinicultura

STALK, G. , EVANS, P., & SCHULMAN L. E. (1992). Competing on Capabilities; the New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 54-66.

SUÁREZ HERNÁNDEZ, J. & IBARRA MIRÓN, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63-89

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

TOMELLOSO.COM (2022). Inmaculada Jiménez entrega la Medalla de Oro de la ciudad a la Cooperativa "Virgen de las Viñas Bodega y Almazara, "referente y símbolo de Tomelloso". Tomelloso.com. http://www.tomelloso.es/prensa/14581-entregamedallaorocooperativa/ (recuperado el 4/06/2022).

WEB COOPERATIVA VIRGEN DE LAS VIÑAS (2022). https://vinostomillar.es/ (recuperado el 22/05/2022).

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

ZÚÑIGA-VICENTE, J. Á. & SACRISTÁN-NAVARRO, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, (22), 74-87.

CASO 2

EL PROGRESO SOCIEDAD COOPERATIVA DE CLM: PARADIGMA DE ÉXITO EMPRESARIAL EN LA HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN ESPAÑA

María del Valle Fernández Moreno
Universidad de Castilla-La Mancha
Mariavalle.fdez@uclm.es

José Antonio Prieto Juárez
Universidad de Castilla-La Mancha
Jose.prieto@uclm.es

RESUMEN

El caso objeto de estudio se centra en El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM de Villarrubia de los Ojos (Ciudad Real). El análisis llevado a cabo se ha estructurado sobre tres ejes vertebradores aplicados a la cooperativa en cuestión. A saber, en primer lugar, se ha procedido a efectuar un análisis histórico-jurídico de las normas que se han aplicado en la

empresa desde su constitución en el año 1917. Al respecto, se ha tenido en cuenta la legislación especial reguladora del cooperativismo, tanto de ámbito estatal como autonómico tras la asunción de competencias en la materia por la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Y, a su vez, las disposiciones estatutarias que la voluntad social, teniendo en cuenta valores, principios y reglas, ha plasmado a lo largo del tiempo en las distintas normas de funcionamiento interno de conformidad con las leyes aplicables en cada momento.
Por otra parte, se ha realizado un análisis del sector vitivinícola español, y más concretamente de la incidencia de dicha actividad económica en el territorio castellanomanchego, dedicando especial atención a los datos del sector cooperativo al que pertenece El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM. Y, en el mismo sentido, se han estudiado con detalle las distintas estrategias de la organización empresarial en el caso que nos ocupa. Notoriamente, han sido tenidas en cuenta todas aquellas variables que inciden de manera importante en la cooperativa mediante la aplicación de estrategias de negocio, innovación, comercialización y exportación y, finalmente, el desarrollo tecnológico y digital.

ÍNDICE

1. ***Introducción***
2. ***Análisis jurídico y modulación estatutaria en las normas aplicables a El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM***
   2.1. Primera etapa: desde los orígenes hasta la finalización de la Guerra Civil española
   2.2. Segunda etapa: el periodo de la dictadura franquista
   2.3. Tercera etapa: del advenimiento de la democracia a la situación actual
3. ***Funcionamiento y estructura organizativa de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM***
   3.1. Valores, principios y reglas que orientan y rigen el funcionamiento interno de la cooperativa
4. ***Análisis económico del sector vitivinícola: repercusión en el ámbito cooperativo***
   4.1. Características del sector vitivinícola español
   4.2. Características del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha
   4.3. El cooperativismo en el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha
5. ***Análisis estratégico de la organización empresarial El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM***
   5.1. Datos económicos y del sistema productivo
   5.2. Estrategia de negocio
   5.3. Estrategia de innovación
   5.4. Estrategia de comercialización y exportación
   5.5. Desarrollo tecnológico y digital
6. ***Conclusiones***
7. ***Bibliografía***

1. INTRODUCCIÓN

El caso objeto de estudio se centra en la empresa el Progreso Sociedad Cooperativa de Castilla-La Mancha auténtico referente en su ámbito de cooperativismo agrario en particular, y paradigma de las empresas de Economía Social en general.

La Cooperativa agraria analizada se encuentra ubicada en la población de Villarrubia de los Ojos (Ciudad Real) y es la empresa Cooperativa que, con funcionamiento ininterrumpido desde 1917, tiene mayor antigüedad de todas cuantas están registradas en la actualidad. Ciertamente así consta, tal y como se ha recordado en el centenario de su constitución (García-Cuenca Ariati, T. y Angulo Teja, Mª C. 2017, 9), en el escrito de la Subdirección General de Régimen Jurídico de las Cooperativas del Ministerio de Trabajo, de fecha 12 de junio de 1979, en el que se remite "certificación acreditativa de que en el Servicio Central del Registro General de Cooperativas de este Departamento figura inscrita como la más antigua y no disuelta". A mayor abundamiento, bien se puede afirmar que se erige en modelo de constancia empresarial y autenticidad cooperativa, todo ello, a pesar de los incontables avatares que ha tenido que superar a lo largo de su existencia como sociedad.

La Sociedad Cooperativa El Progreso precede al alumbramiento normativo del tipo jurídico que finalmente le ha acompañado durante tantas décadas de incesante trabajo cooperativo y, desde luego, anticipa en su tiempo la esencia de lo que constituirá en las leyes posteriores la razón de ser del fenómeno cooperativo juridificado.

Así pues, tanto por fecha de creación como por denominación, bien se puede identificar a la Sociedad Cooperativa El Progreso como genuina pionera y portadora de la mejor tradición cooperativa desde los albores del cooperativismo agrario de nuestro país hasta su definitiva consolidación más de cien años después.

El Progreso, con sus más de cien años de antigüedad, constituye una cooperativa muy presente en el mundo vinícola, siendo un referente no solo en el ámbito nacional sino también a nivel internacional, que apuesta por marcas que cumplen con altos estándares de calidad, superando controles muy exhaustivos. Aplica eficazmente innovadoras herramientas de producción, comercialización y gestión estratégica, representando un modelo de empresa de éxito en un contexto regional que tradicionalmente ha estado vinculado a estrategias orientadas a la producción.

Del mismo modo, ha sabido evolucionar y avanzar hacia la integración comercial en una cooperativa de segundo grado, Grupo Vidasol compuesto actualmente por cinco bodegas del área de La Mancha, con el objetivo de aumentar el valor añadido de sus productos y competir en mejores condiciones en los mercados exteriores.

En cuanto a la estructura del trabajo, en un primer momento se ha llevado a cabo el análisis jurídico de las normas reguladoras desde la constitución de la cooperativa en 1917 hasta la actualidad, todo ello, prestando especial atención a la autonomía de la voluntad que en cada etapa histórica se plasmó en las correspondientes dis-

posiciones de los estatutos aplicables. Posteriormente, se ha realizado un análisis del sector vitivinícola, justificando la relevancia de este en Castilla-La Mancha, así como la importancia del modelo cooperativo dentro de dicho sector en la región. A continuación, se ha efectuado el análisis estratégico de la cooperativa, en el que se han analizado los principales aspectos de la estrategia adoptada por la entidad, en la que se basa el éxito de la misma. En concreto, nos hemos centrado en las estrategias de negocio, innovación, comercialización e internacionalización, para terminar con la estrategia tecnológica y digital. Finalmente, presentamos las principales conclusiones e implicaciones extraídas del estudio del caso.

Para el desarrollo del trabajo, se ha procedido a consultar las fuentes de derecho aplicables al ámbito cooperativo, tanto estatal como autonómico, y prestado destacada atención a las leyes especiales de cooperativas. A su vez, nos hemos basado en la información recabada a partir de la entrevista mantenida con el Director-Gerente de la cooperativa. Del mismo modo, han sido consultados los estatutos vigentes en los diferentes momentos de la historia de la cooperativa así como de los actuales y se han obtenido datos a partir de la recopilación de informes y publicaciones especializadas del ámbito vitivinícola.

Por tanto, y ya desde estas primeras líneas, es necesario dejar constancia en la empresa estudiada del cuidado y respeto a los principios y valores del mejor cooperativismo que se haya podido conocer. Así, la Sociedad Cooperativa El Progreso ha sabido aunar a lo largo de su centenaria historia tradición y modernidad. Todo ello, a través de una singular experiencia que integra, en perfecta simbiosis, los elementos necesarios tendentes a la consecución de sus fines fundacionales en perspectiva empresarial y, a la par, los valores sociales que genéticamente forman parte de la identidad cooperativa en perspectiva histórica y con proyección atemporal.

2. ANÁLISIS JURÍDICO Y MODULACIÓN ESTATUTARIA EN LAS NORMAS APLICABLES A EL PROGRESO SOCIEDAD COOPERATIVA DE CLM

2.1. Primera etapa: desde los orígenes hasta la finalización de la Guerra Civil española

En el ya lejano año de 1917, momento de la constitución de la Cooperativa El Progreso, el marco normativo que podía dar cobertura al proyecto que por entonces se emprendía era simplemente inexistente en cuanto a legislación especial y propia de cooperativas se refiere. No obstante, y como se ha señalado con acierto, "El recurso

al asociacionismo cooperativo tenía desde luego atractivos evidentes para unos campesinos integrados plenamente en los circuitos comerciales. Las ventajas de las diferentes variedades de cooperación agraria para los participantes eran potencialmente amplias" (Pan-Montojo, 2000).

Efectivamente, el origen de la Cooperativa objeto de estudio es fruto del convencimiento que acaba de subrayarse, y aunque el punto de partida se puede situar en la Ley de Asociaciones de 30 de junio de 1887, fue sin embargo la Ley de Sindicatos Agrícolas, de 28 de enero de 1906[1], la que regía y amparaba iniciativas como la emprendida por los pioneros agricultores de Villarrubia de los Ojos. Al respecto, se disponía en el art. 1 de la mencionada norma que "Se consideran Sindicatos Agrícolas para los efectos de esta Ley las Asociaciones, Sociedades, Comunidades y Cámaras agrícolas constituidas o que se constituyan legalmente para alguno o algunos de los fines siguientes:

8º Instituciones de cooperación, de mutualidad

Aunque se destaca la referencia explícita en la Ley a la cooperación y mutualidad debe, igualmente, advertirse que también incorpora finalidades propias de las cooperativas del campo o agrarias que han permanecido en el articulado de las sucesivas leyes especiales de cooperativas en nuestro país hasta la actualidad.

En tal sentido, se ha afirmado sobre la Ley de Sindicatos Agrícolas que "No es propiamente una Ley de Cooperativas, pero si lo es en su espíritu y en las realizaciones que lograba"[2] (Sanz Jarque, J. J. 1994, 269).

Por lo demás, era requisito de obligado cumplimiento, en claro ejercicio de control administrativo, que la solicitud fuese tramitada ante el Gobernador de la provincia en número no menor de diez y, a la par, que se acompañara una copia de los estatutos y la lista de las personas que formen el Sindicato, indicando las que pertenezcan al Comité directivo y los recursos con que ha de contar para su sostenimiento. Cumplido todo lo cual, previa inscripción en el Registro especial de Sindicatos agrícolas, se adquiría la plena capacidad jurídica que determina el art. 38 del Código Civil, esto es, la posibilidad de adquirir y poseer bienes de todas clases, así como contraer obligaciones y ejercitar acciones civiles o criminales, conforme a las leyes y reglas de su constitución.

El impulso promotor de 1917 se debe a cuarenta socios fundadores, con un capital suscrito de 364 acciones de 100 pesetas, lo que suponía un total de 36.400 pesetas, siendo su objeto, según se recoge en sus primeros estatutos, de 1 de marzo de ese

1. Se ha advertido al respecto que "Entre 1907 y la década de 1920, los nuevos Sindicatos –denominación que comprendía un abanico enorme de asociaciones en la realidad– se fue extendiendo por todo el país (aunque como es lógico solo integró masivamente al campesinado, donde éste dominaba la estructura social local)". Pan-Montojo, J. (2000,56). Y, más concretamente, sobre la norma en cuestión se ha podido afirmar que "… hasta la Ley de Cooperación de 1942, sirvió de marco legal al cooperativismo agrario de inspiración católica". Paniagua Zurera, M. (2000, 143).

2. Sanz Jarque, J.J. (1994, 269).

año, que no se elevaron a escritura pública, conseguir la mayor economía posible en la elaboración de los productos aportados, así como su máximo valor en venta, dotando a la industria de la maquinaria, envases y enseres necesarios para su desenvolvimiento. Se establece un cupo por acción de 167 arrobas (García-Cuenca Ariati, T. y Angulo Teja, Mª C. 2017, 9).

Es pues necesario remontarse a la incipiente regulación de principios del S. XX, y a la iniciativa de los pioneros de Villarrubia de los Ojos, para contextualizar adecuadamente el origen de la Cooperativa El Progreso y, por tanto, identificar los cimientos legales de la actual Sociedad. Así, entre los principales logros se podrá concretar su definitiva transformación en Sociedad Cooperativa Particular según consta en la escritura otorgada el día 14 de abril de 1924. En la misma, tal y como se ha afirmado (García-Cuenca Airiati, T. y Angulo Teja, Mª C. 2017, 12), se deja constancia expresa de que desde el día 1 de octubre de 1917 viene funcionando una cooperativa agrícola cuyos estatutos tenían exclusivamente carácter privado, pero para cumplir las disposiciones vigentes se elevan a públicos los estatutos adaptados a la Ley de 28 de enero de 1906, añadiendo a su denominación "Sindicato".

Tras la primera etapa de impulso cooperativo, y evanescencia normativa, se adentra la Cooperativa El Progreso en un territorio seguro de la mano del Decreto Ley de 4 de julio de 1931 que, a la postre, fue declarado Ley el 9 de septiembre de 1931, y el Reglamento para la aplicación de la Ley de Cooperativas aprobado mediane Decreto de 2 de octubre. En ambos casos anticipándose al reconocimiento constitucional expreso hasta ese momento nunca conocido y que, dos meses después, se alcanzaría con lo dispuesto en el art. 47 de la Constitución de la República Española de 1931[3].

Parece obvio que con las disposiciones infraconstitucionales anteriormente citadas se produce en este periodo "Una primera toma de conciencia de la importancia e independencia de las cooperativas", (Lambea Rueda, A. 2013, 246). Y, efectivamente, así se puede comprobar en el texto de la primera Ley específicamente de Cooperativas a la hora de establecerse el perímetro legal que permitirá identificar y catalogar a una cooperativa como tal. Al respecto, el art. 1 de la citada norma prevé que para todos los efectos legales se entenderá por Sociedad Cooperativa la Asociación de personas naturales o jurídicas que, sujetándose en su organización y funcionamiento a las prescripciones del presente Decreto y tendiendo a eliminar el lucro, tenga por objeto satisfacer alguna necesidad común, procurando el mejoramiento social y económico de los asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.

Pues bien, la prescripción legal indicada pareciera que ha permanecido inalterada con el paso del tiempo si tomamos como referencia a la Cooperativa El Progreso en la medida que, a pesar de las décadas transcurridas, sigue teniendo en sentido amplio plena vigencia el precepto legal traído a colación. Y, en el mismo sentido, pro-

3. Con mayor detalle (Prieto Juárez, J. A. 2002, 133).

cede mencionar también lo dispuesto en el art. 28 de la Ley de Cooperativas de 9 de septiembre de 1931 que, al respecto, incorpora la clasificación de las cooperativas incluyendo a las cooperativas agrarias como especie de las genéricas Cooperativas profesionales.

Por ello, aunque resulta sorprendente la falta de referencia concreta a las cooperativas agrarias de modo similar a lo incorporado en otras clases de cooperativas, no obstante, y según lo indicado por el precepto en cuestión[4], serán consideradas como Cooperativas profesionales las constituidas por agricultores, ganaderos, industriales, comerciantes y, en general, personas o entidades dedicadas a una misma profesión o profesiones relacionadas para realizar conjuntamente y sobre base cooperativa determinada operaciones encaminadas al mejoramiento económico, técnico, de su explotación. Y señaladamente… se enumeran seguidamente toda una serie de finalidades que, por lo demás, pueden corresponderse o subsumirse perfectamente en las contempladas actualmente en los Estatutos de la Sociedad Cooperativa El Progreso.

Finalmente, y en lo que a esta etapa atañe, será de obligada referencia lo previsto y desarrollado en cuanto a clasificación de cooperativas en el Reglamento para la aplicación de la Ley de Cooperativas de 2 de octubre, a través del art. 20 (clasificación del Registro administrativo de Cooperativas dependiente del Ministerio de Trabajo) en concordancia con el art. 22.1 (referencia expresa a las cooperativas agrícolas, pecuarias y forestales) del mismo texto normativo.

Tras el lapso de la guerra civil en el que también se incorporó una Ley específica, en concreto, con la Ley de 27 de octubre de 1938, que viene a modificar el régimen legal vigente surgido de la II República y, sin el menor reparo, a reorientar bajo órganos rectores autoritarios la responsabilidad de su gestión (necesidad de contar con previa autorización del Ministerio de Organización y Acción Sindical que ejerce funciones de vigilancia y tiene capacidad de veto)[5]. De este modo, y como avance de lo que vendría posteriormente, se reinterpretan por los sublevados contra el orden constitucional republicano los fines y principios del sector cooperativo privándolo, a la postre, de autonomía y libertad en la organización y gestión de sus actividades. En esta breve norma (19 artículos) se dedica el art. 4 a la clasificación de las cooperativas quedando encuadradas las agrícolas dentro en el grupo segundo correspondiente a Cooperativas de productores profesionales y apartado primero dedicado a las cooperativas agrícolas, pecuarias y forestales.

4. Según algún autor "Con la criticable omisión de previsiones especiales para las cooperativas agrarias que podían, como de hecho hicieron, continuar rigiéndose por la Ley de Sindicatos Agrícolas". (Paniagua Zurera, M. 1997,146).

5. La pretensión al decir de algunos autores en los años siguientes a la guerra civil no era otra que sustituir a la Ley de 1931 "… por una concepción totalitaria y jerárquica de la cooperación, más acorde con las directrices políticas del nuevo Estado". (POLO, A. 1942, 19).

2.2. Segunda etapa: el periodo de la dictadura franquista

El despropósito en cuanto a injerencia de la autoridad en los asuntos internos de las cooperativas, y la ausencia total de respecto en el funcionamiento autónomo de las mismas, se consuma con la aprobación de la Ley de Cooperación, de 2 de enero de 1942, que permanecería vigente prácticamente durante toda la existencia de la dictadura. Pero ya, con carácter previo, la Ley de 2 de septiembre de 1941 había derogado la conocida Ley de Sindicatos Agrícolas, de 28 de enero de 1906 y, en última instancia, se reordena todo el sistema cooperativo existente hasta el momento amparándose, entre otros, en el principio de que se debe desechar el criterio de sociedades cooperativas profesionales, en pugna con los principios de la Organización sindicalista del Estado.

Así, y no en vano, ya desde el capítulo primero de la Ley se deja claro que las cooperativas en su funcionamiento interno recogido en Estatutos deben estar siempre disciplinadas a la organización sindical del Movimiento y a la superior del Estado (art. 4). Y, yendo más allá, a partir del momento de su inscripción en el Registro correspondiente, las Sociedades cooperativas se entenderán incorporadas a la Obra Sindical de Cooperación y sujetas en su actuación a la misma (art. 6, en concordancia con los arts. 53 a 57). Y, por otra parte, los socios de las cooperativas quedan encuadrados automáticamente en los respectivos Sindicatos Locales o Hermandades (art. 10).

En este periodo de férrea vigilancia de la administración del Estado, y fuerte control externo por parte de los órganos incorporados al efecto en la Ley, se lleva a cabo la adaptación de los estatutos a la Ley de Cooperación de 2 de enero de 1942, y la ulterior aprobación del Reglamento de la Cooperativa El Progreso mediante Resolución del Ministerio de Trabajo de 13 de febrero de 1945. Y, todo ello, muy probablemente con la finalidad de cumplir con el nuevo marco legal impuesto que incorpora como clase diferenciada, y en primer lugar, a las cooperativas del campo en su art. 36. Pero incluso proporciona la definición al afirmar el texto legal que son Cooperativas del campo las constituidas o que se constituyan legalmente para cumplir a través de la cooperación alguno de los fines siguientes:

1. Adquisición de aperos y máquinas agrícolas y ejemplares reproductores de animales útiles para su aprovechamiento por la Cooperativa.
2. Adqusición para la misma o para los individuos que la formen, de abonos, plantas, semillas, animales y demás elementos de producción y el fomento agrícola o pecuario.
3. Venta, exportación, conservación, elaboración, transporte o mejora de productos de cultivo o de la ganadería.
4. Roturación, explotación y saneamiento de terrenos incultos.

5. Construcción o explotación de obras aplicables a la agricultura o ganadería o auxiliares a ella.
6. Empleo de remedios contra las plagas del campo.
7. Creación y fomento de institutos o entidades de previsión de todas clases o formas de crédito agrícola (personal, pignoratorio o hipotecario), bien sea directamente dentro de la misma Cooperativa, bien estableciendo o secundando Cajas, Bancos o Pósitos, separados de ellas, bien constituyéndose la Cooperativa en intermediaria entre tales establecimientos y los individuos que la forman.

Precisamente en cumplimiento del último de los fines mencionados (art. 36.7) se adopta en asamblea general, celebrada el día 19 de marzo de 1958, el acuerdo de constituir la Caja Rural de Ahorro y Crédito de la Cooperativa El Progreso. Y, tras los preceptivos trámites legales en cumplimiento de lo establecido por la norma aplicable, el Ministerio de Trabajo aprobó el día 18 de diciembre de 1958 la constitución definitiva de la Caja Rural de Ahorro y Crédito de la Cooperativa El Progreso con número de registro administrativo 18.165. Ahora bien, en poco más de una década se decidió también por acuerdo de asamblea general, en este caso de 31 de agosto de 1969, proceder a tramitar la integración de la Caja Rural de la Cooperativa El Progreso en la Caja Rural Provincial de Ciudad Real, cuya materialización tuvo lugar con fecha de 5 de noviembre del mismo año 1969.

El posterior desarrollo de las previsiones legales vendrá de la mano del Reglamento para la aplicación de la Ley de Cooperación de 2 de enero de 1942, aprobado mediante Decreto de 11 de noviembre de 1943 que, de una manera considerablemente detallada, viene a concretar el articulado de la Ley franquista aplicada a las Cooperativas. En el texto de desarrollo se explicita con amplitud lo ya anticipado en la Ley de Cooperación y, a su vez, se presta especial atención a los mecanismos de vigilancia y control, tanto en las Juntas Generales (art. 31 y ss.) como en las Juntas Rectoras (art. 37 y ss.), todo ello, a través de los Consejos de Vigilancia y, desde luego, con la omnipresencia de la Obra Sindical de Cooperación en sus distintos niveles y responsabilidades[6].

Es precisamente en esta etapa de autoritarismo estatal con legislación intervenida y estrecha vigilancia de las cooperativas cuando se toma la acertada iniciativa de llevar a cabo la fusión por absorción con las otras dos cooperativas del campo que existían en funcionamiento en Villarrubia de los Ojos. En efecto, se produce el movimiento en cuestión materializándose la absorción por parte de la Cooperativa El Progreso de la Cooperativa del campo La Labradora (constituida el 9 de febrero de 1946) y de la también Cooperativa del Campo La Manchega (constituida el 16 de fe-

6. Con amplitud se recoge el intervencionismo estatal a través de lo dispuesto en el Título III del Reglamento dedicado al "Encuadramiento sindical de las Cooperativas", dedicando un Capítulo Primero a la "Disciplina sindical de la Cooperación", un Capítulo II que lleva por rubrica "De la Obra Sindical de Cooperación", y un III Capítulo que trata "Del Consejo Superior de la Obra Sindical de Cooperación".

brero de 1954), operación que tras ser formalizada legalmente se recoge a través de la Resolución de la Dirección General de Promoción Social del Ministerio de Trabajo, de 15 de septiembre de 1967.

En los últimos años de la dictadura, y siendo consciente el régimen político autoritario de los cambios del sistema económico y de la sociedad del momento, se procedió a aprobar con carácter transitorio y por Decreto 2396/1971, de 13 de agosto, el nuevo Reglamento de Cooperación, caracterizado por una leve concesión en cuanto al ejercicio de autonomía cooperativa (reforzar las autodeterminaciones de las empresas cooperativas pero sin renunciar a la revitalización de la Obra Sindical de Cooperación) y el reconocimiento en su art. 46 de las Cooperativas del Campo que, finalmente, se concretará en mayor medida con la aprobación de la Ley General de Cooperativas, de 19 de diciembre de 1974. Esta norma promulgada ya en el epílogo del régimen todavía, no obstante, dedica el Capítulo II del Título II a regular la Organización Sindical en su relación con el movimiento cooperativo.

La Ley General de Cooperativas de 1974 incorpora, a su vez, en la Disposición Final 1ª la previsión de que el Gobierno, a propuesta del Ministerio de Trabajo, a la que se acompañará informe de la Organización Sindical, aprobará en el plazo de un año a partir de la publicación de esta Ley, su Reglamento, que detallará en capítulos los pertinentes tipos y clases de cooperativas. Pues bien, el anunciado Reglamento de Cooperativas, que se aprueba por Decreto de 16 de noviembre de 1978 (habiéndose sobrepasado considerablemente el plazo de un año y en vísperas de la aprobación de la Constitución democrática de 1978) será de obligada referencia a nuestro efectos por cuanto incorpora definitivamente un Capítulo (el número X) dedicado a las Clases de Cooperativas, entre las que figura en primer lugar las Cooperativas del Campo (art. 96), y acto seguido dedica el art. 97 a estas cooperativas determinando en su párrafo 1º que "Se clasificarán como Cooperativas del Campo las que estén formadas por titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales o por Entidades que los asocien para cumplir todos o algunos de los fines siguientes… (y enumera seguidamente en seis puntos los posibles fines).

En todo caso, lo más destacable del Reglamento de Cooperativas de 1978 es que supone un verdadero punto de inflexión en el tratamiento legal de las Cooperativas en la medida que "En el nuevo contexto democrático es evidente que el cooperativismo iba a ser afectado ya que, como el mismo Reglamento subraya en su preámbulo, "al desaparecer la antigua Organización Sindical decae la incrustación de la cooperación en aquella estructura" y todo ello, "…adecuando al organización y estructuración del movimiento cooperativista a los principios de autonomía y libertad asociativa", aspectos éstos que tendrán puntual reflejo en la Cooperativa El Progreso tanto en los primeros años de la recién estrenada democracia como en las décadas siguientes. Significativo es en este momento de importantes cambios en el funcionamiento de las cooperativas en general es, desde luego, la propuesta seguida de ulterior con-

sulta a los socios en la junta general de la Cooperativa El Progreso sobre su posible transformación en Sociedad Anónima de carácter estrictamente mercantil que, por lo demás, fue rechazada claramente por decisión del cuerpo social en democrático ejercicio de autonomía cooperativa.

2.3. Tercera etapa: del advenimiento de la democracia a la situación actual

El colofón en la democratización del marco normativo y, por tanto, el ajuste pleno de la Cooperativa estudiada a los principios cooperativos internacionales proclamados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), se alcanza con la promulgación de la Ley General de Cooperativas 3/1987, de 2 de abril, de ámbito estatal todavía. La principal novedad que marca la aplicación del nuevo texto legal es, sin duda, que responde a la nueva estructura y vertebración del Estado en el que la norma estatal cohabita con las primeras leyes especiales de cooperativas promulgadas por las Comunidades Autónomas (las Comunidades Autónomas de Euskadi, Cataluña, Andalucía y Comunidad Valenciana ya contaban con textos legales democráticos anticipándose a la regulación estatal).

Y, por lo demás, recuérdese que con carácter previo el gran elemento medular en la nueva etapa es la consagración en la Carta Magna del fomento de la legislación cooperativa adecuada a través de su art. 129.2. y que, en lo que concierne a su desarrollo infraconstitucional, se materializa en la ya mencionada Ley General de Cooperativas de 1987 (destacadamente a través de los arts. 133 y 134, referidos ambos preceptos a las Cooperativas agrarias). Al respecto, y en lo que afecta a la Cooperativa El Progreso se tramita y culmina un nuevo procedimiento de adaptación de sus Estatutos a la nueva norma nacional mediante escritura pública otorgada el 21 de abril de 1990 que, posteriormente, fue rectificada el cuatro de septiembre de 1992.

Con posterioridad se aprobaría la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, de ámbito estatal que, tal y como determina su art. 2 a) y b), tiene como ámbito de aplicación a las sociedades cooperativas que desarrollen su actividad cooperativizada en el territorio de varias Comunidades Autónomas, excepto cuando en una de ellas se desarrolle con carácter principal, además de lo establecido en la letra b) en cuanto a las cooperativas que realicen principalmente su actividad cooperativizada en las ciudades de Ceuta y Melilla.

A la par, es finalidad declarada del legislador estatal lograr incorporar en el funcionamiento de las sociedades cooperativas la rentabilidad económica y competitividad empresarial como prioridad en esta nueva etapa. Por ello, se declara con rotundidad en la Exposición de Motivos que un objetivo prioritario es reforzar la consolidación empresarial de la cooperativa, para lo que ha sido preciso flexibilizar su régimen económico y societario y acoger novedades en materia de financiación empresarial.

También el sector agrario viene contemplado en el texto estatal actualmente vigente al dedicársele el art. 93 que, por lo demás, hasta la promulgación de la Ley 20/2002, de 14 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha, proporcionó cobertura legal a las cooperativas agrarias de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha. Así, siguiendo la norma estatal, El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM no adaptó en este periodo sus estatutos a la Ley especial estatal (probablemente al ser conscientes los responsables de la inminente publicación de la norma autonómica en Castilla-La Mancha). Y, en consecuencia, encontró acomodo entre aquellas que asocian a titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales que tienen como objeto la realización de todo tipo de actividades y operaciones encaminadas al mejor aprovechamiento de las explotaciones de sus socios, de sus elementos o componentes, de la cooperativa y a la mejora de la población agraria y del desarrollo del mundo rural, así como atender a cualquier otro fin o servicio que sea propio de la actividad agraria, ganadera, forestal o estén directamente relacionados con ellas.

Cierto es que, a pesar de la previsión constitucional, en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha no se encuentra inicialmente en su Estatuto de Autonomía competencia exclusiva en materia de Cooperativas[7]. No obstante, el marco jurídico en materia de Cooperativas en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha se pudo concretar a raíz de la asunción de competencias exclusivas en la materia por parte del Estatuto de Autonomía a través de su art. 31.1 22ª y, a la postre, se concretó en la ya mencionada primera Ley de Cooperativas de la región, esto es, en la Ley 20/2002, de 14 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha (en adelante LCCLM).

Aunque se dedica un extenso art. 111 a las cooperativas agrarias se parte, no obstante, de un escueto concepto en el párrafo primero del precepto indicado pues, al efecto, considera el legislador castellanomanchego que son cooperativas agrarias las que asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales o mixtas, de forma exclusiva o compartida. Y, sin embargo, se concede una amplia potestad reguladora a la autonomía de la voluntad social expresada en estatutos. Así pues, son cuantitativa y cualitativamente importantes los aspectos que deben ser obligatoriamente determinados en las normas de funcionamiento interno que aprueba en cada caso la asamblea general.

Ahora bien, la norma en cuestión tuvo vida efímera, pues pronto quedó derogada con la entrada en vigor de la actual Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha (aplicable a las quince clases de cooperativas previstas actualmente en el art. 121.1 de la LCCLM), modificada ulteriormente de manera parcial por la Ley 4/2017, de 30 de noviembre, de Microempresas Cooperativas y Cooperativas Rurales de Castilla-La Mancha (LMCCRCLM)[8].

7. Más ampliamente, (Prieto Juárez, J.A., 2020, 34).

8. PRIETO JUÁREZ, J.A. "El marco jurídico de la Economía Social…", Op. Cit. pp. 43 y 44.

El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM, al igual que todas las Cooperativas del territorio castellano-manchego se encuentra abocada, una vez más, a un nuevo procedimiento de adaptación a la normativa (autonómica en este caso) que resulta de aplicación en su ámbito territorial. Así, se adaptó a la Ley 20/2002, de 14 de noviembre de Cooperativas de Castilla-La Mancha, tras tomarse el preceptivo acuerdo en asamblea general celebrada el día 28 de agosto de 2005, y por medio de escritura pública otorgada con fecha de dos de noviembre de 2005. El objeto social y actividad económica que, a día de hoy, se encuentra regulado en el art. 4 de los Estatutos de la Cooperativa El Progreso debe su existencia a la redacción operada en el proceso de adaptación a la norma cooperativa autonómica del año 2002, habiendo permanecido inalterada hasta la fecha.

Y, por último, en apenas ocho años la cooperativa analizada hubo de emprender el que hasta la fecha es el último movimiento de adaptación a la Ley especial vigente actualmente en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, esto es, a la Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha. Así, tras la aprobarse el 3 de marzo de 2013 en la Asamblea General de la Cooperativa El Progreso el inicio de los tramites legalmente preceptivos, y con la obtención de la calificación previa favorable por parte del Registro de Cooperativas de Castilla-La Mancha, con fecha de 18 de junio de 2013, se procedió definitivamente a otorgar escritura pública de adaptación de Estatutos el día 2 de agosto de 2013.

Por consiguiente, bien se puede afirmar que en el momento presente la Cooperativa El Progreso se ajusta legal y materialmente en todos sus extremos al concepto y caracteres contenidos en el art. 130.1 LCCLM, es decir, que estamos en presencia de una Cooperativa que asocia principalmente a empresarios agrarios y/o titulares de explotaciones agrícolas, ganaderas o forestales o mixtas, de forma exclusiva o compartida.

3. FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE EL PROGRESO SOCIEDAD COOPERATIVA DE CLM

3.1. Valores, principios y reglas que orientan y rigen el funcionamiento interno de la cooperativa

Los Estatutos sociales de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM, de Villarrubia de los Ojos, cuentan con setenta y siete artículos y una Disposición Final que, desde luego, son portadores del espíritu originario que guío sus primeros pasos en los albores del S.XX y, simultáneamente, atesoran los valores y principios de la mejor tradición democrática que cupiera aplicar a una sociedad cooperativa con innegable e inmensa proyección de futuro.

Efectivamente, los Estatutos de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM respetan el mejorable marco normativo con que cuenta este tipo societario en Castilla-La Mancha, si bien, haciendo uso de las facultades potestativas que la propia norma concede, mantiene la esencia cooperativa como resultado de la asunción y metabolización de los principios cooperativos proclamados en el año 1995 por la Alianza Cooperativa Internacional en su congreso centenario de Manchester.

Así, la empresa cooperativa objeto de estudio ha entendido bien que la razón de ser del tipo societario que da cobertura a sus actividades radica en cumplir con el objeto social y, por tanto, situar en el centro de su actividad a las operaciones realizadas con sus socios en todo aquello que proceda de sus explotaciones y, por ende, atendiendo prioritariamente a sus necesidades a través de la prestación de servicios que éstos pudieran requerir. Todo ello, y como la propia norma de funcionamiento interno señala en su art. 4.1 (asumiendo lo dispuesto en el art. 130.2 LCCLM), en aras de alcanzar la mejora, tanto económica, social y técnica, de las explotaciones de los socios o de la propia cooperativa, así como la prestación de servicios y fomento de actividades encaminadas a la fijación, promoción, desarrollo y mejora de la población agraria y el medio rural.

Habiendo entendido a la perfección la razón de ser del fenómeno cooperativo, y encarnando la cooperativa que centra nuestra atención sus mejores esencias, no resulta extraño, pues, que a pesar de la liberalización incorporada en el art. 8 LCCLM (en concordancia con el art. 130.2 LCCLM) respecto de la posibilidad de realizar operaciones con terceros (cabe la posibilidad de superar el límite del cincuenta por ciento mediante previsión estatutaria), no obstante, se haya optado en el art. 5 de los Estatutos de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM por restringir dicha opción a un límite máximo del cincuenta por ciento del total de las realizadas por los socios para cada tipo de actividad desarrollada por aquéllas.

A pesar del condicionante indicado es posible, claro está, adquirir la condición de socio usuario sobrevenido (art. 26 LCCLM) en todos aquellos casos que se siga el procedimiento establecido en el art. 9 de los Estatutos de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM y se cumpla lo preceptuado en el art. 8.1 de los mismos Estatutos (extensivo en el párrafo 4º a otras sociedades y entidades de conformidad con lo preceptuado en el art. 130.1 LCCLM). O lo que es lo mismo, podrán ostentar la cualidad de socio en esta cooperativa las personas físicas y jurídicas, públicas o privadas con capacidad legal necesaria que sean empresarios agrarios y/o que, por cualquiera de los títulos admitidos en derecho, gocen directamente del aprovechamiento y disfrute sobre explotaciones agrarias, ganaderas, forestales o mixtas que coincidan con la actividad desarrollada por la Cooperativa, bien de forma exclusiva o compartida.

Además de contemplar el necesario cauce de reconocimiento formal y material de principio de adhesión voluntaria y abierta a la cooperativa también, en sintonía con la institución cooperativa internacional (ACI), se incorpora con el máximo respeto la

previsión de gestión democrática por parte de los socios. En efecto, se puede afirmar, sin temor a equivocación o libre interpretación, que El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM es una organización gestionada democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

Así, a la hora de cumplir cabalmente con la democracia cooperativa como elemento identitario y diferenciador respecto de cualquier otra forma jurídica societaria se incorporan por imperativo legal los dos órganos sociales necesarios e imprescindibles previstos en la LCCLM, esto es, la asamblea general (arts.26 a 35 LCCLM) y el consejo rector (arts.36 a 51 LCCLM).

En lo que atañe a la asamblea general y, de acuerdo con lo preceptuado en el art. 26.1 de los Estatutos, se declara a todos los efectos que en El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM la asamblea general es el "órgano supremo de expresión de la voluntad social". En consecuencia, y en nuestra opinión, la Cooperativa ahora estudiada proyecta las potencialidades del principio de gestión democrática más allá de lo que hace en el art. 42.1 LCCLM la propia norma autonómica pues, además de reconocerse la soberanía interna del mencionado órgano, recuerda que por encima del mismo no puede haber superior voluntad del cuerpo social.

A su vez, cuenta El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM con un consejo rector, habiéndose optado de entre las cuatro posibilidades propuestas por el art. 55.1 LCCLM por la fórmula de órgano colegiado de gobierno, gestión y representación que, según explicita el art. 36 de los Estatutos, actúa con sujeción a la Ley, a los Estatutos y a la política general fijada por la asamblea general. Ahora bien, asume competencialmente por virtud del seguimiento y aplicación literal de lo dispuesto en el art. 56.1 al asignar al órgano de administración "… cuantas facultades no estén reservadas por Ley o por los estatutos sociales a otros órganos sociales" (texto que reproduce en los mismos exactos términos el citado art. 36 de los Estatutos). En este sentido determinadas posiciones doctrinales entienden que "… la autonomía estatutaria en cuanto a la reserva de competencias a la Asamblea tendrá como límite el contenido esencial de competencias exclusivas legalmente reconocidas al Consejo Rector" (Pastor Sempere, C. 2006, 498).

Respecto de la participación y gestión democrática en las cooperativas de Castilla-La Mancha el legislador autonómico ha incorporado en el art. 49.1. (en concordancia con el art. 130.8.) de la Ley especial aplicable (LCCLM), y con carácter general, que en la asamblea general de cualquier sociedad cooperativa cada socio tendrá un solo voto, con independencia del capital social que hubiere suscrito y desembolsado. Si bien, a continuación, se matiza en el párrafo segundo del mismo art. 49 LCCLM al afirmar que estatutariamente podrá establecerse a la regla general de "un socio, un voto" las siguientes excepciones: cooperativas de primer grado agrarias… se podrá prever estatutariamente un sistema que reconozca al socio ordinario un voto plural ponderado en proporción al volumen de su actividad cooperativizada, sin que quepa

atribuir a cada socio en ningún caso más de una cuarta parte de los votos sociales, ni que el colectivo de miembros con voto plural llegue a alcanzar en su conjunto y para cada ejercicio económico un porcentaje de votos que supere al total de votos igualitarios.

Pues bien, ante las distintas y elásticas previsiones recogidas en la Ley regional (alejándose de lo consagrado en la proclamación de principios cooperativos de Manchester) la base social de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM ha incorporado de manera taxativa y contundente en el art. 31 de sus Estatutos que, sin perjuicio de las limitaciones previstas para los socios colaboradores, todo socio tiene derecho a un voto. En ningún supuesto podrá ser el voto dirimente o de calidad. La decisión en cuestión tiene, del mismo modo, puntual reflejo en el funcionamiento del consejo rector pues, tal y como determina el art. 43.3 de los Estatutos cada consejero tendrá un voto, si bien, en este caso, el voto del Presidente dirimirá los empates (se sigue lo indicado en el art. 67.2 c) LCCLM). Por tanto, sintoniza plenamente lo preceptuado estatutariamente con lo dispuesto por el máximo organismo internacional de representación de los intereses cooperativos en claro acrónimo ejercicio de simbiosis glocal.

Finalmente, y con carácter general, se ha dispuesto en el art. 33.1 del texto estatutario (aplicando literalmente el art. 51.1 LCCLM) que excepto en los supuestos previsto por la Ley de Cooperativas, la asamblea general adoptará los acuerdos por mayoría simple de los votos presentes y representados válidamente emitidos, no siendo computables a estos efectos los votos en blanco o las abstenciones. Y similar prescripción cabe aplicar en el caso del consejo rector como órgano de administración en la medida que el art. 67.2 c) LCCLM ordena a estos efectos que los acuerdos se adoptarán por más de la mitad de los votos válidamente expresados, salvo en los supuestos establecidos en la presente Ley que, a la postre, es exactamente lo mismo que recoge el art. 43.3 de los Estatutos de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM.

En materia de estructura orgánica sorprende que en la Cooperativa objeto de estudio la voluntad social expresada en estatutos no haya considerado conveniente hacer uso de las posibilidades contenidas en el art. 41 LCCLM (en concordancia con los arts.71 a 73 LCCLM) respecto de los órganos facultativos. Si nos atenemos a lo dispuesto en el mencionado precepto se podría haber previsto a través de los Estatutos la existencia de otros órganos sociales adicionales tales como comisiones o comités delegados de la asamblea general. Este podría haber sido el caso del comité de recursos, la comisión de intervención o control de la gestión, los interventores y las interventoras y el comité social.

La práctica democrática de la Cooperativa El Progreso se completa con la participación económica de los socios partiendo, siempre y en todo caso, de la implicación en el capital social de la Cooperativa que según contempla el art. 52.1 de los Estatutos se expresa en euros y estará constituido por las participaciones sociales cooperativas

suscritas por los socios con carácter obligatorio y voluntario. Al mismo tiempo se cumple también rigurosamente con lo señalado por la Alianza Cooperativa Internacional en el tercero de sus principios, esto es, la compensación recibida por los socios, si la hay, será limitada sobre el capital entregado como condición para ser socio.

Al respecto, son fiel reflejo de lo que acaba de subrayarse los párrafos primero y segundo del art. 60 de los estatutos (en desarrollo del art. 79.1 y 2 LCCLM), pues en el primer caso se dice expresamente que las participaciones sociales obligatorias al capital social desembolsadas no devengarán interés. Y, acto seguido, en el número dos del mismo artículo, se completa lo decidido por la voluntad social de la Cooperativa afirmando que las participaciones sociales voluntarias devengarán el tipo de interés que fije el acuerdo de emisión de las mismas. Ahora bien, con obligación de seguir la instrucción contenida en el art. 60.4 de los Estatutos, o lo que es lo mismo, condicionada a la existencia en el ejercicio económico de resultados positivos o fondos de libre disposición y, en ningún caso, podrá exceder en más de diez puntos del interés legal del dinero.

Mantiene la Cooperativa El Progreso simultáneamente intacta la práctica de participación económica democrática cuando prevé en el art. 64.5 de sus Estatutos que el retorno cooperativo procedente del excedente disponible que se reparta entre los socios se acredite a los mismos en proporción a las operaciones, servicios o actividades realizadas por cada socio con la cooperativa, sin que en ningún caso pueda acreditarse en función de las participaciones sociales cooperativas. No obstante, no ocurre lo mismo si nos referimos a los excedentes y los resultados de las operaciones realizadas con terceros no socios, en la medida que el mismo art. 64 de los Estatutos en su párrafo 5º contempla la posibilidad de que se apliquen, conforme acuerde la asamblea general en cada ejercicio, a retorno cooperativo de los socios… Aunque, ciertamente, encuentra cobertura legal de acuerdo con lo previsto en el art. 88.4 LCCLM, sin embargo, transgrede el seguimiento normativo en cuestión la tradicional práctica cooperativa de socializar, en beneficio del colectivo de socios, los resultados procedentes de operaciones en las que no haya habido implicación personal y directa del socio que, a la postre, resulte beneficiado vía retornos extracooperativos.

Por último, se vuelve a la observancia de los principios cooperativos en materia económica, y en aras de garantizar el debido cumplimiento de participación económica democrática, cuando se regula el régimen de los fondos obligatorios. Y, más concretamente, al determinar en los Estatutos de la Cooperativa El Progreso la irrepartibilidad de los mismos entre los socios tanto en el art. 66.1 referido al fondo de reserva obligatorio[9], como en el art. 67.3 en cuanto atañe al fondo de promoción y formación cooperativa. Así pues, con mayor rigor y mejor criterio que el legislador castellanomanchego que en su momento impulsó la norma decide la Cooperativa, en

9. Mayoritariamente se mantiene tal postura por parte de la doctrina. Entre otros, Borjabad Gonzalo, P. 2001, 31.

cumplimiento de los principios cooperativos y observancia de la asentada praxis empresarial del tipo societario ahora analizado, la irrepartibilidad del fondo de reserva obligatorio[10]. En efecto, se apartan en este punto los Estatutos sometidos a análisis de la laxitud contemplada en la Ley especial regional que admite, con anterioridad a la posible disolución, la repartibilidad parcial entre los socios a través de previsión estatutaria en tal sentido, todo ello, según el art. 90.1 LCCLM.

Cabe concluir este apartado haciendo una sucinta referencia a la presencia del principio cooperativo de educación y formación e información a través de la obligada incorporación del Fondo de Promoción y Formación Cooperativa, previsto en el art. 67 del cuerpo estatutario y dedicado, como es habitual, a la formación de los socios y trabajadores de la cooperativa en los principios y valores cooperativos; la promoción y difusión del cooperativismo y de las relaciones intercooperativas y la promoción cultural, profesional y asistencial de sus socios, de sus trabajadores, del entorno local y de la comunidad en general así como acciones medioambientales.

La particularidad, sin embargo, viene por la vía de lo que la voluntad social de El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM ha decidido en el momento de aprobar las normas de funcionamiento interno que rigen en la actualidad. En concreto, la opción que se concede a la asamblea general de la Cooperativa para que aporte total o parcialmente la dotación del Fondo a Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha (Unión regional de cooperativas agrarias a la que pertenece), Unión de Cooperativas de segundo grado (Vidasol Sociedad Cooperativa de CLM, en el caso de la bodega cooperativa y Oleo Vidabol Sociedad Cooperativa de CLM, en el caso de la almazara), y a entidades públicas o privadas que tengan por objeto la realización de fines propios de este fondo.

Por lo demás, como se ha podido comprobar, lo decidido libremente por la Sociedad Cooperativa El Progreso ha servido de puente para que el quinto principio cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional pueda proporcionar todavía más homogeneidad al catálogo aprobado en el Congreso centenario de este organismo internacional celebrado en el año 1995 en Manchester. En efecto, la Cooperativa anuda a través de su Fondo obligatorio el importante principio de Educación, Formación e Información con el sexto principio de la ACI consistente en propiciar la Cooperación entre Cooperativas[11].

10. Coincidimos en este punto con la doctrina que se muestra partidaria de mantener la irrepartibilidad de en cuestión. (Carrasco Carrasco, M. 1993. 193).

11. La integración de la Sociedad Cooperativa El Progreso a través de alianzas económicas y empresariales en los Grupos Cooperativos Vidasol y Oleo Vidabol ha tenido lugar de conformidad con los dispuesto en los arts. 154 a 156 LCCLM que utilizan el cauce de la Cooperativa de segundo o ulterior grado al objeto de completar, promover, coordinar, reforzar o integrar la actividad económica de las entidades miembros y del grupo resultante en el sentido y con la extensión que establezcan los estatutos. Y, así, la redacción legal transcrita tiene literal reflejo en lo dispuesto como objeto social en el art. 4 de los Estatutos de Vidasol (y en similares términos en Oleo Vidabol). Es por eso que el propio art. 154.1 insiste en que cuando la coope-

La materialización de la integración cooperativa en el caso que nos ocupa es una realidad a día de hoy que se puede constatar sin problema alguno, y una vez más, mediante la correspondiente incursión en el articulado de los vigentes Estatutos de la cooperativa de segundo grado Vidasol Sociedad Cooperativa de CLM. Tal afirmación se puede comprobar expresamente en el art. 5.1 de los Estatutos de Vidasol dedicado a las facultades transferidas y áreas de integración que constituyen áreas de integración empresarial de la cooperativa de segundo grado, sobre las que la cooperativa de segundo grado ejercerá una dirección unitaria y sobre las que las propuestas de las cooperativas asociadas serán meramente indicativas y no vinculantes para la de segundo grado, la comercialización en mercados nacionales e internacionales de la totalidad del vino, mosto, subproductos y otros derivados de la uva, procedentes de las cooperativas socias. Modelo éste que, por lo demás, resulta replicado en las normas aplicables a todos los procesos de integración de la Sociedad Cooperativa El Progreso.

En definitiva, resulta de todo punto evidente que se ha logrado de este modo la finalidad pretendida de servir de forma más efectiva a sus miembros y fortalecer al mismo tiempo el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales[12]. Todo ello, en la doble dimensión social y de representación institucional a través de la Unión regional de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha y, por otra parte, en la dimensión empresarial y económica mediante su integración en las Cooperativas de segundo grado Vidasol Sociedad Cooperativa de CLM y Oleo Vidabol Sociedad Cooperativa de CLM.

No ha descuidado tampoco la Sociedad Cooperativa El Progreso el séptimo y último de los principios de la ACI centrado en el Interés por la Comunidad para el desarrollo sostenible de su entorno de referencia a través de las políticas que viene apli-

rativa se constituya con fines de integración empresarial, los estatutos determinarán las áreas de actividad empresarial integradas, las bases para el ejercicio de la dirección unitaria del grupo y las características de éste.

Por otra parte, en lo que atañe a la estrategia social de representación institucional también la Sociedad Cooperativa El Progreso ha sabido utilizar el instrumento legal proporcionado al efecto en la norma castellanomanchega y, en particular, lo previsto sobre asociacionismo cooperativo en los arts. 163 a 165. Fruto de la opción legal que la norma autonómica incorpora es la integración en la Unión de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha pues el propio art. 163.1 LCCLM dispone que para la defensa y promoción de sus intereses, las cooperativas podrán asociarse libre y voluntariamente en asociaciones, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas, sin perjuicio de poder acogerse a cualquier otra fórmula asociativa, de acuerdo con la legislación reguladora del derecho de asociación.

12. Sobre los efectos beneficiosos de la integración en estructuras cooperativas de segundo grado se ha destacado que "... han podido optar a los beneficios que proporciona la concentración de la oferta, a´si como la demanda de factores de producción o la concentración de servicios de forma conjunta. La implantación de sistemas de planificación de la producción de acuerdo con las necesidades comerciales de la campaña, la consolidación de nuevos mercados gracias a los mayores volúmenes comercializables, o el incremento de las posibilidades de industrialización de los productos de los socios, con la consecuente captación de valores añadidos para el socio". (Meliá Martí, E. 2003, 107).

cando con positivo impacto social y económico, evidente de todo punto si atendemos a los datos analizados.

Finalmente, no es cuestión baladí recordar, y tener presente en todo momento, que el cuarto principio cooperativo de autonomía e independencia debe guiar siempre el camino de las cooperativas en cualquier parte del mundo, todo ello, en aras de garantizar la gestión democrática de sus miembros. Y, aunque actualmente no existe previsión estatutaria en tal sentido en la Sociedad Cooperativa El Progreso, no obstante, el articulado de las normas de funcionamiento interno y la trayectoria en la toma de decisiones, de conformidad con el marco regulador autonómico, nos permite aseverar que tal principio rige y goza de buena salud en la gestión social y funcionamiento empresarial de la Sociedad Cooperativa El Progreso.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SECTOR VITIVINÍCOLA: REPERCUSIÓN EN EL ÁMBITO COOPERATIVO

4.1. Características del sector vitivinícola español

El sector del vino se caracteriza por ser un sector maduro, dinámico y abierto, con un elevado grado de competitividad interempresarial y con un mercado de carácter tradicional, en el que la oferta está constituida por un alto número de referencias y en el que existe gran similitud entre los productos. Sin embargo, el hecho de que exista un alto número de consumidores hace del mismo un sector interesante, capaz de atraer a gran cantidad de empresas, aumentando el grado de rivalidad y, a su vez, dificultando el objetivo de lograr incrementos en la cuota de mercado.

Factores como la globalización, el incremento de la competencia y el aumento de la diferenciación y segmentación de los mercados del vino, así como la aparición de nuevos países exportadores e importadores con estrategias comerciales más agresivas, han modificado las formas de competir en el negocio vitivinícola en poco tiempo, obligando a las bodegas a una orientación más estratégica y profesional. Ello supone que las formas de negocio tradicionales tengan que readaptarse, poniendo más atención en los mercados exteriores y forzando a una mayor capacidad de adaptación por parte de las bodegas, así como a nuevas propuestas en las áreas que permitan generar mayor valor añadido, como las de comercialización, distribución y marketing (Cervera, 2019).

Respecto a los datos de producción, a nivel mundial la producción de vino en 2021 ha experimentado una reducción de un 4% en volumen con respecto a 2020, como consecuencia de las desfavorables condiciones climatológicas que han afectado a los países productores europeos. A nivel nacional, según los datos del informe económi-

co de octubre de la Organización Interprofesional del Vino de España (OIVE), en los dos primeros meses de la campaña 2021/22, la producción ha alcanzado 34,3 millones de hectólitros de vino, dato que representa un 11,9% inferior al nivel alcanzado en la anterior campaña para el mismo período.

Las circunstancias actuales constituyen un desafío importante para las bodegas por la situación de crisis superpuestas derivadas de la pandemia del Covid-19 (que ha introducido cambios importantes en los hábitos de consumo) y sus repercusiones económicas, así como por los problemas derivados de la crisis climática. En España, el descenso experimentado por las ventas exteriores en 2020 se explica principalmente por la caída del consumo mundial de aproximadamente un 3%, a lo que hay que añadir los efectos negativos de los aranceles impuestos en 2019 por EEUU a las ventas de vino español, que ocasionaron un descenso del 6,1% del volumen exportado en 2020 (Díaz, 2021). Sin embargo, los datos positivos facilitados por la AEAT en 2021 cifran el crecimiento de las ventas exteriores de vino en los ocho primeros meses del año en un 13,5% en valor y en un 20,2% en volumen.

En este escenario, el comercio mundial se ha recuperado a pesar de la pandemia, batiendo récords históricos, aumentando España su volumen de exportación más que ningún otro proveedor y rebasando a Italia como principal exportador mundial, según el interanual a junio de 2021. No obstante, a pesar de haber sido el país que más ha aumentado sus exportaciones de vino en el referido período, ha sido a un precio medio inferior (OEMV, 2021), por lo que el incremento en volumen no ha ido unido a un aumento equivalente en valor, situándole desde esta perspectiva lejos de Francia y por detrás de Italia (Financial food, 2021). Según datos de la Federación Española del Vino (FEV), España ocupa la primera posición en superficie de viñedo (aproximadamente el 13% del total mundial); es el segundo productor mundial, responsable del 25% de la producción de vino en Europa y el primer exportador mundial.

Teniendo en cuenta los datos considerados, puede decirse que el crecimiento de las exportaciones ha sido tan intenso que España presenta un "perfil vini-exportador", en términos de Martínez y Medina (2020). La actividad de la cadena de valor vitivinícola constituye el 2,2% del valor añadido bruto de España y genera el 2,4% del empleo total, siendo un sector clave en la lucha contra el despoblamiento de las zonas rurales. Su posición es consecuencia de un desequilibrio estructural creciente entre producción y consumo interno que ha forzado a las bodegas a centrarse en los mercados internacionales (Cervera y Compés, 2018).

Puede decirse que el sector del vino español ha alcanzado el reto de ajustarse al mercado global, así como a los cambios de la normativa hacia un modelo más competitivo, abierto y liberal (Díaz et al., 2015), pero como hemos señalado anteriormente, ha tenido que aceptar precios más bajos en los mercados mundiales. Es por eso por lo que el nuevo objetivo debe dirigirse a la creación de valor para mantener la base productiva, dado que los precios percibidos por los viticultores son en

muchas zonas españolas excesivamente bajos (del Rey, 2014). De ahí la importancia que pueden revestir en este escenario las cooperativas, siendo prioritario para estas conseguir incrementar aún más sus cuotas en los mercados exteriores, así como su competitividad.

4.2. Características del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha

En cuanto al sector vitivinícola en Castilla-La Mancha, constituye un sector estratégico de la economía regional que actúa como motor de arrastre de otras actividades y con implicaciones en otros ámbitos, como el social, medioambiental, territorial, cultural y patrimonial. De acuerdo con datos del estudio elaborado por Analistas Financieros Internacionales (AFI) para OIVE sobre la relevancia económica del sector vitivinícola en Castilla-La Mancha, su contribución al PIB es de un 4,6%, aporta un valor añadido bruto superior a los 1.740 millones de euros anuales (la contribución directa es de 966 millones), genera un superávit comercial de más de 770 millones de euros anuales (de media en los cinco últimos años), y crea un empleo directo, indirecto e inducido de 42.770 puestos de trabajo (20.050 son directos).

Con respecto a la superficie de viñedo en la región (456.000 hectáreas), representa el 48% de la superficie dedicada al viñedo a nivel nacional y más del 6% de la superficie mundial, si bien los rendimientos por hectárea manchegos están por debajo de la media del resto de regiones competidoras europeas o de países emergentes. Asimismo, más del 13% de la superficie está dedicada al cultivo ecológico, para el cual la región presenta unas condiciones favorables, situándola en una posición ventajosa en este aspecto, ya que es la segunda región de España con más bodegas y embotelladoras de este tipo de producción (213 en 2019, que representan el 18,5% del total en España). La producción de uva para vinificación supera los 3,4 millones de toneladas anuales, aunque considerando los datos de cosecha de este año, la merma en la producción, que ha permitido equilibrar oferta y demanda, ha redundado en beneficio para los agricultores por el aumento experimentado en los precios.

Por lo que respecta a la producción vitivinícola anual, en la región se producen de media más de 20,7 millones de hectolitros de vino, correspondiendo a la provincia de Ciudad Real, aproximadamente, el 46% del total. Los datos de producción de este año reflejan una bajada del 23% de la producción global de vino con respecto a la campaña anterior.

En lo que concierne a la actividad exterior en 2021, el informe del Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV) muestra datos muy positivos hasta septiembre, que llevan a un incremento de las ventas del 13,3% en valor (2.104,7 millones de euros) y del 20% en volumen (1.748,7 millones de litros), convirtiendo a Castilla-La Mancha en líder indiscutible. Aunque dominan las exportaciones de vino a granel

(83% de media), en el último año se ha experimentado un aumento en volumen del 2,6% de las ventas de embotellado (se ha pasado de un 18,2% en 2019 a un 20,8% en 2020). El número de empresas elaboradoras de vino con ventas al exterior se sitúa en 507. De este modo, nuestra región factura el 23% del total, con el 14% de empresas exportadoras, datos que sitúan a las bodegas de nuestra región en líderes en ingresos por ventas en el exterior, superando Castilla-La Mancha el millón de euros de exportación media por bodega en 2020 (OEMV, 2021).

4.3. El cooperativismo en el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha

Los datos sobre el cooperativismo agrario español reflejan su trascendencia, no solo por constituir un motor de crecimiento económico, sino por mantener el compromiso con las zonas rurales en las que se localiza (Monzón y Chaves, 2017; Chaves et al., 2013), proporcionando un excelente instrumento para sus socios y asumiendo un papel destacado en algunos sectores, como en el caso del sector vitivinícola (OSCAE, 2020).

En referencia a los datos de la Economía Social en Castilla-La Mancha, está integrada por 6.821 entidades, genera cerca de 40.000 empleos y produce un valor añadido bruto superior a 500 millones de euros. El 17,25% de estas empresas son sociedades cooperativas, de las cuales el 34,4% corresponde a cooperativas agrarias (Carrasco y Hernández, 2020). El hecho de que Castilla-La Mancha tenga una baja densidad de población (la tercera con menor densidad de población de España), que la mayor parte de su territorio corresponda al medio rural y que cuente con una gran especialización en el sector agrario han sido determinantes para que esta fórmula organizativa este ampliamente afianzada en su entorno industrial, fundamentalmente en zonas rurales y en municipios con una población más reducida (Calderón y Calderón, 2020). Según el DIRCE, en la actualidad el número de cooperativas activas en la región es de 1.153, que constituye un 5,4% del total de sociedades cooperativas en España, lo que sitúa a Castilla-La Mancha en sexto lugar en cuanto al número de estas sociedades, después de Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana, País Vasco y Murcia.

Centrándonos en el sector agroalimentario, según los datos del último informe socioeconómico disponible del Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agroalimentario Español (OSCAE), el cooperativismo agroalimentario castellano-manchego representa el 13,5% de las cooperativas españolas y supone el 8,8% de la facturación nacional del colectivo, ocupando la tercera posición detrás de Andalucía y Valencia. Asimismo, el 42% del valor de la producción final agraria de Castilla-La Mancha y el 4% de la española corresponde a las cooperativas (Mas Castilla-La Mancha, 2021). Todos estos datos constatan la importancia de las cooperativas agroali-

mentarias como auténticos vectores de la pervivencia de muchos municipios de la región, susceptibles de afrontar el desafío de la comercialización de productos tan esenciales en nuestra economía como el vino, entre otros (Rojas y del Real, 2017).

En relación con el sector del vino, tal y como señala el Plan Estratégico del Sector Vitivinícola de Castilla-La Mancha de 2019, una de las características de dicha actividad en la región es la mayor importancia relativa del modelo cooperativo, que representa el 35% de las cooperativas vitivinícolas españolas y que integra en torno al 68% de la superficie de viñedo castellanomanchego. Con base en los datos de AFI (2021), en la región operan 205 cooperativas de primer grado y sociedades agrarias de transformación (SAT) además de 9 cooperativas de segundo grado, lo que la convierte en la comunidad con el mayor número de bodegas cooperativas. En total, representan entre el 75% y el 80% de los hectólitros de vino y mosto elaborados en la región y el 45% de la facturación de las bodegas castellanomanchegas. Asimismo, comercializan el 70% de mosto, el 66% del vino a granel y el 16% del vino embotellado por el total de las bodegas cooperativas españolas. Considerando los datos de la última campaña vitivinícola, según AFI (2021), las bodegas cooperativas y SAT castellanomanchegas respondieron del 75,5% de la producción de vino y mosto en la región y del 72,1% de la producción total de las cooperativas y SAT vitivinícolas españolas. Considerando los datos a nivel provincial, Ciudad Real concentra el 44% de la cifra de negocios de las cooperativas vitivinícolas, seguida de Cuenca (21%) y Toledo (20%).

En cuanto a los mercados exteriores, las cooperativas castellanomanchegas han sido las grandes protagonistas por la apertura excepcional que han manifestado en dichos mercados desde la nueva OCM del vino de 2008, lo que resulta llamativo por el hecho de la reducida dimensión de estas en comparación con las cooperativas francesas e italianas. En este sentido, la puesta en práctica de estrategias de éxito les ha permitido aumentar cuota a nivel mundial y posicionarse comercialmente en la gama más baja en precio, debido al grado de competitividad alcanzado con menores costes unitarios en el mercado exterior y a un correcto posicionamiento de graneles y mostos en el mercado mundial (Castillo, 2020).

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EL PROGRESO SOCIEDAD COOPERATIVA DE CLM

5.1. Datos económicos y del sistema productivo

En la actualidad, la cooperativa está integrada por más de 2.300 agricultores que poseen más de 10.000 hectáreas de viñedo y 3.500 de olivar, tiene una producción media anual de 85 millones de kilos de uva y 8 millones de kilos de aceituna. Algunos datos económicos de la misma son los que se recogen en la tabla siguiente. Estos muestran que la empresa goza de una buena situación económica y financiera, logrando unos adecuados niveles de crecimiento y beneficios en el año 2020.

Tabla 1. Datos sobre la Cooperativa El Progreso

Variables	2018	2019	2020
Cifra de ventas (mill. €)	34,8	21,7	28,7
Rentabilidad económica	0,87	0	0,61
Rentabilidad financiera	2,64	0	1,33
Número de empleados	38	37	40
Volumen de las ventas de exportación	8,75	9,80	11,01
Ratio de solvencia	1,47	1,47	1,79
Ratio de liquidez	1,23	1,12	1,37

Fuente: Informes anuales de la Cooperativa El Progreso

La bodega, que elabora anualmente por término medio 62,4 millones de litros de vino, cuenta con elementos tecnológicos avanzados (laboratorio, equipos de frio con control de temperatura y proceso de estabilización, depósitos de inoxidable). Asimismo, dispone de una nave de crianza subterránea con temperatura controlada y de tres instalaciones de embotellado (de pet de 2 y 5 litros, de bag-in-box de 2 a 20 litros y de botellas de 0,250 centilitros a 1,5 litros; está última ha sido renovada recientemente y ha supuesto una inversión superior a 700 mil euros). Las características de sus instalaciones e infraestructuras le confieren una capacidad de almacenamiento de 1 millón de hls., una capacidad de fermentación de 0,3 millones de hls. y una capacidad de crianza y envejecimiento de 1.138,5 hls. Es destacable el crecimiento del 150% experimentado en los últimos años en la capacidad de envasado, lo que le ha

permitido pasar de 1,5 millones de litros a más de 4 millones, entre botellas, pet y bag in box. Si bien el objetivo de la cooperativa es mantener una senda de crecimiento, el balance realizado sobre el año 2020 indica que, a pesar de que la pandemia ha afectado fundamentalmente al vino a granel y en menor medida al embotellado, las ventas de este último se han reducido en un 10% (Vinetur, 2021).

De cara a incrementar la calidad de sus productos y ser más competitiva en el mercado, en el último año, además de las inversiones acometidas en maquinaria enológica y de laboratorio, han realizado obras de ampliación del almacenamiento para conseguir un mayor margen de maniobra. Para ello, han llevado a cabo la instalación de tres nuevos depósitos de 2 millones de litros cada uno, y de ocho de 250.000 litros, para cuya adquisición han contado con subvenciones procedentes del programa VINATI (programa de ayudas a inversiones tangibles o intangibles en instalaciones de transformación e infraestructura vinícola, así como en estructuras e instrumentos de comercialización). Asimismo, cabe señalar los avances incorporados para la molturación de la uva blanca y el autovaciante para facilitar la entrada del tinto. Por otro lado, de acuerdo con su política de sostenibilidad que viene desarrollando desde hace varios años, han efectuado la instalación de placas fotovoltaicas para garantizar el autoconsumo eléctrico, reemplazando la utilización de energía convencional por energía limpia y renovable, así como para reducir la factura energética, ya que este consumo representa uno de los costes más elevados de la cooperativa. En esta línea, también cuenta con equipos para el reciclaje de papel y cartón, así como con instalaciones para el tratamiento y depuración de las aguas y rechazos, dado que las instalaciones están localizadas en las demarcaciones del Parque Nacional de las Tablas, lo que ha convertido a esta cooperativa en una de las primeras de la región en aplicar un sistema ecológico de tratamiento.

5.2. Estrategia de negocio

Con respecto a la estrategia de negocio, la cooperativa aplica una estrategia dual que muestra un fuerte y equilibrado interés por conseguir simultáneamente tanto ventajas en costes, como en diferenciación, gracias al esfuerzo inversor en tecnología e innovación. Por un lado, destaca la importancia que confiere al incremento de la productividad del negocio, al establecimiento de procedimientos de calidad del producto, a la reducción de costes, a la fijación de precios competitivos, a la introducción de innovaciones en el proceso de fabricación y a la mejora de la validez de las materias primas, es decir, a la búsqueda de la eficiencia operativa a través de la introducción de mejoras en los procesos y en la calidad de la producción. Por otro lado, la cooperativa desarrolla una estrategia de diferenciación, en la que se integra una destacada orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva, así como el seguimiento de una política de marketing enfocada al logro de una marca identi-

ficable por el cliente y a la consecución de una buena reputación en el mercado. A este respecto, la cooperativa ha implementado un plan de marketing para aumentar su presencia online que, junto con los desarrollos realizados en su página web para hacerla más dinámica y dar una respuesta más rápida a la demanda a través de este medio, ha motivado desde el verano un crecimiento en dichas ventas de más del 20%. En los últimos años, ha recibido más de 120 prestigiosos premios y reconocimientos a nivel nacional e internacional, a los que se suman los 15 recibidos durante el 2021 (dos de sus más novedosos productos ecológicos han conseguido medallas de oro en los Japan Awards 2021), lo que sin duda constituye una forma de publicidad para la empresa y el reflejo de una política de introducción y consolidación de sus productos en nuevos mercados geográficos.

A su vez, la estrategia de diferenciación se refleja en la introducción de productos mejorados (de acuerdo con su compromiso de mejora continua invirtiendo en innovación y aportando los recursos necesarios a su alcance), así como en la capacidad para la elaboración de productos especializados, adecuándose de forma continua a los cambios del mercado, lo que ha tenido su reflejo en el hecho de lanzarse, como novedad, a la elaboración de vinos ecológicos sin sulfitos, para hacer frente a una creciente demanda del mercado ecológico y vegano. Además, confiere gran importancia a la diferenciación en servicio, que se traduce en la oferta de una amplia gama de productos (gracias a aspectos como el control de los costes, la eficiencia operativa y la amplia utilización de instalaciones automatizadas); el establecimiento de iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado, favoreciendo unas condiciones de trabajo adecuadas para conseguir la motivación de los empleados que redunde en un mejor desarrollo de sus actividades; y una destacada vocación de atención al cliente. La dirección de la cooperativa, consciente de la importancia de los consumidores, establece los principios que rigen su política de calidad y seguridad alimentaria, entre los cuales se incluyen: acuerdos voluntarios con clientes aplicables a actividades, productos y servicios; respuesta a las necesidades y expectativas de sus clientes para aumentar su grado de satisfacción; cumplimiento de los requisitos acordados con clientes; reducción de los niveles de no conformidad, quejas y rechazos. La cooperativa proporciona un servicio y asistencia postventa y garantiza una alta calidad y elevada seguridad alimentaria. En este sentido, cuenta con prestigiosas certificaciones de calidad, de acuerdo con los estándares más exigentes (IFS Food, ISO-9001 e ISO-22005, Certificado de producción ecológica de CERTIFOOD, Certificado de Licencia V-Label, Indicación Geográfica Protegida Vinos de la Tierra de Castilla, Certificado de la Denominación de Origen Protegida La Mancha), algunas de las cuales son expresamente exigidas en el mercado exterior.

5.3. Estrategia de innovación

De acuerdo con la escala de Covin y Slevin (1989), es posible considerar que, en términos generales, la cooperativa posee una orientación emprendedora por sus elevados niveles de innovación y proactividad. Está activamente involucrada en actividades de innovación y desarrollo con el objetivo de estar al día en las nuevas tecnologías de producción y aumentar la calidad del vino. Es patente la importancia que suponen para la cooperativa aspectos como el desarrollo de las habilidades necesarias para adelantarse a la competencia, el logro de una reputación con relación a liderar cambios en su sector, así como el compromiso por estar a la vanguardia en innovación.

En los últimos años, ha comercializado diversas líneas nuevas de productos y ha introducido cambios notables en las líneas de productos y en los procesos existentes, siendo habitualmente, con respecto a sus competidores, la primera en introducir nuevos productos, procesos y tecnologías operativas. En cuanto a las fuentes de innovación, la cooperativa apuesta, principalmente, por la adquisición de tecnologías a través de acuerdos de cooperación, patentes y licencias, así como por tecnologías desarrolladas por terceros. Si bien no cuenta con personal dedicado exclusivamente a actividades de innovación, si dispone de sistemas para gestionar las ideas procedentes de los socios y empleados. Por término medio, en los tres últimos años han destinado un 3,5% de la cifra de ventas a la realización de actividades de innovación. Entre las innovaciones más recientes destacan la, ya mencionada, elaboración de un vino ecológico sin sulfitos, el lanzamiento de un mosto fermentado de baja graduación en lata para consumir como un refresco, así como la potenciación de nuevos vinos de la variedad garnacha.

5.4. Estrategia de comercialización y exportación

El progreso centra su estrategia comercial en la reputación de las marcas, en el valor percibido del producto y en una completa línea de productos que cubren diferentes rangos de precios y consumo. Las actuaciones para la salida y venta de los productos elaborados, como respuesta al crecimiento que ha ido experimentando la entidad que actualmente cuenta con un total de 70 referencias comercializadas baja 6 marcas, se han dirigido tanto a mercados nacionales como internacionales. El proceso de internacionalización comenzó en 1988. El primer país de destino fue Portugal y el volumen exportado alcanzó 2,375 millones de litros de vino blanco.

Actualmente, cuenta con un departamento específico para la realización de dichos intercambios comerciales que permite asegurar la supervivencia y el mantenimiento regular de los mismos, considerándose que los recursos comprometidos en las actividades de exportación y reflejados en actividades tales como la organización de una

unidad específica dedicada al comercio exterior, entre otras, es importante para el resultado exportador (Bonaccorsi, 1992; Fernández, Peña y Hernández, 2008).

Como media de los tres últimos ejercicios, los porcentajes de las ventas destinadas al mercado nacional, comunitario y extracomunitario han supuesto el 88,99%, 8,90% y 2,11%, respectivamente, y la propensión exportadora en el último año ha sido del 11%. Si bien la política de expansión de la cooperativa en los mercados exteriores trata de concentrar los recursos y esfuerzos exportadores en mercado concretos, la organización también busca acceder al mayor número posible de mercados. Muestra de ello son los diferentes países a los que dirige sus exportaciones: Estados Unidos, Canadá, Méjico, Checoslovaquia, Rumanía, Alemania, Bélgica, Dinamarca, Rusia, Francia, Holanda, Italia, Reino Unido, China, Hong Kong, Japón y Taiwan.

Su estrategia de exportación está basada en el conocimiento de los mercados a los que exporta, con un constante seguimiento de las oportunidades que ofrece el entorno exterior, para lo que cuenta con una fuerza de ventas muy cualificada, siempre atenta al principio de servicio al cliente. En cuanto a los precios, sigue una política de fijación de precios competitivos, pero sin detrimento de la calidad de los productos, sustentada en la creación de una imagen de marca capaz de proyectar los valores de la empresa en el consumidor, fundamental para el mantenimiento de su reputación en el sector. Esto nos lleva a señalar la orientación de la bodega en su actividad exterior hacia una estrategia de diferenciación en marketing, basada en aspectos relativos al prestigio de la entidad y a la calidad de sus productos. No está enfocada en la comercialización exterior de productos de elevado precio, pero sí de productos diferenciados y especializados.

Dentro de su estrategia de comercialización, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de sus elaborados y mejorar la competitividad en los mercados internacionales, en 2017 la cooperativa se integró con la bodega Los Pozos de Daimiel en una cooperativa de segundo grado, configurándose así el grupo de comercialización Vidasol, como se indicó anteriormente. En su momento, esta integración comercial de cooperativas supuso la primera agrupación de productores en beneficiarse de la línea de ayudas del programa FOCAL[13].

A través de Vidasol tiene lugar la comercialización exterior del total de los graneles de El Progreso, mientras que la de los embotellados se realiza directamente por la cooperativa. Será a partir del próximo año 2022 cuando esta canalizará las ventas exteriores de todos sus elaborados a través del grupo. Las ventajas derivadas de esta in-

13. El Programa de ayudas FOCAL tiene por objeto ofrecer ayudas a las empresas agroalimentaria que pretenden incrementar su valor añadido a través de inversiones que afecten a la transformación y/o comercialización de los productos incluidos en el Anexo I del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea o al desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías relacionadas con productos incluidos en el Anexo I del Tratado. Son ayudas que cuentan con la cofinanciación del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER).

tegración en una cooperativa calificada como EAPIR[14] (Entidad Asociativa Prioritaria de Interés Regional) radican en la prioridad y posibilidad de optar a mayores ayudas en líneas diferentes, tales como incorporación de jóvenes, modernización de explotaciones y otras ayudas convocadas por la Consejería de Agricultura dependientes del Programa de Desarrollo Rural (PDR).

En cuanto a la promoción de sus elaborados, la cooperativa está potenciando la comercialización exterior con diferentes acciones comerciales para conseguir más clientes y mercados, siendo una de las herramientas más empleadas para introducirse en nuevos mercados y orientar sus ventas a la exportación la participación en misiones comerciales y expediciones al extranjero, así como la asistencia a ferias internacionales de reconocido prestigio en el sector (Fenavin, World Bulk Wine Exhibition de Amsterdam, Concurso Mundial de Bruselas, entre otras).

Otra cuestión que considerar es la relacionada con la operacionalización de las actividades de marketing internacional. La intensidad de la competencia en el mercado de exportación puede obligar a las organizaciones a la consecución de un elevado grado de adaptación para lograr una mayor competitividad y ventaja sobre sus competidores (Cavusgil, Zou y Naidu, 1993). La adaptación convierte al producto en más atractivo para los clientes, generando así un efecto positivo en el desempeño de la empresa (Zou y Cavusgil, 1996) y facilitando el éxito al permitir una comprensión cuidadosa de las exigencias locales (Mozziconacci, 2017). En este sentido, la cooperativa, a la hora de competir en los mercados internacionales, realiza una eleva adaptación de las estrategias de precios, de las líneas de productos, así como de las características del producto, de los nombres comerciales y del etiquetado. De este modo, desde el año 2020, están trabajando en nuevos diseños para las etiquetas y envases de los productos para resaltar sus atributos diferenciadores.

5.5. Desarrollo tecnológico y digital

Con respecto a las tecnologías empleadas en el sector, las bodegas están desarrollando herramientas para garantizar la trazabilidad y proteger su imagen frente a las consecuencias negativas de la falsificación de vinos, así como para fortalecer su valor de marca (Wang et al, 2017). A este respecto, ya se han mencionado anteriormente las distintas certificaciones con las que cuenta la cooperativa, a lo que habrá que añadir las ventajas que supondrán para la misma la apuesta que, desde instancias gubernamentales de la región, se está realizando para facilitar la aplicación de la tecnología BlockChain, y que permitirá conectar los diferentes eslabones de la cadena, así como al sector con la propia Administración.

14. Entidad que se reconoce en función de volumen de ventas y pretende crear operadores que concentren grandes producciones y que tengan fuerza para influir en el mercado. Consejería de Agricultura, Agua y Desarrollo Rural y UCLM, 2019)

Por otro lado, puede decirse que la cooperativa se encuentra en fase de escalada en la aplicación de ciertos procesos y mecanismos, tales como el procesamiento de lenguajes naturales, análisis prescriptivos y descriptivos, asistentes virtuales e inteligencia artificial, mientras que ha realizado una apuesta clara por la automatización de procesos mediante robótica (RPA) para conseguir una optimización de los procesos de producción, lo que revierte, a la vez, en un ajuste de costes y en un mayor control de los parámetros de calidad y seguridad alimentaria.

La transformación digital constituye otro aspecto fundamental del proceso de renovación del sector vitivinícola. Las nuevas tecnologías e Internet posibilitan a las bodegas nuevos medios, diferentes a los tradicionales, para comercializar sus productos y comunicarse con los clientes. Permiten la apertura de otros canales de comunicación con lenguajes y alternativas innovadoras que facilitan acceder a nuevos compradores. Esto tiene implicaciones para muchos sectores, pero el sector del vino es uno de los que se ha adaptado especialmente a esta nueva tendencia (Thach, 2009). Como han señalado algunos autores, las redes sociales tienen un efecto positivo en el rendimiento de las marcas y en la lealtad de los clientes (Rapp et al., 2013). Ante esta nueva realidad, las empresas han de replantearse sus estrategias de comercialización, considerando las ventajas de la utilización de Internet. Por otro lado, con respecto a las cooperativas, por sus peculiares características de propiedad y control cooperativo que se sustentan en los principios y valores de este tipo de organizaciones, Internet ha proporcionado una potente herramienta de comunicación (Marín y Gomez, 2021), constituyendo la inclusión de las nuevas tecnologías digitales de información y comunicación un aspecto que debería ser esencial para la obtención de ventajas y oportunidades (Campos y Navarro 2017; Cristobal, Montegut y Daries, 2017). Sin embargo, como señalan Marín y Gómez (2021), el problema para estas organizaciones es que esta implementación se está realizando de forma relajada y con una incidencia escasa en las redes sociales.

Para el caso que nos ocupa, a nivel digital, de acuerdo con la clasificación de Thach (2009) de las páginas Web utilizadas por las compañías vitivinícolas, se ha constatado que la empresa utiliza los principales componentes de "Vino 2.0". Es decir, dispone de un sitio Web que no solo contiene elementos informativos y de comercio electrónico transaccional, propios de la versión 1.0, sino que incluye el acceso a redes sociales vinculadas a la página Web (Twitter, Facebook e Instagram). Además, ofrecen información al consumidor sobre la empresa y los productos que elaboran, pueden interactuar con los potenciales clientes interesados respondiendo a sus demandas de información a través del correo electrónico o telefónicamente, en tiempo real. Asimismo, la página incluye un blog de actualidad, y disponen de tienda online.

6. CONCLUSIONES

Resulta evidente de todo punto que El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM ha sido desde su constitución en el año 1917 un referente del sector cooperativo español que, a pesar de los innumerables avatares que ha tenido que superar en los más de cien años de existencia, se ha mantenido como empresa ejemplar en su ámbito territorial de actuación. Del mismo modo, sigue siendo la empresa con mayor peso específico en su ámbito de influencia y, desde luego, una de las más importantes en el sector vitivinícola de Castilla-La Mancha.

Debe destacarse igualmente la capacidad de agrupación social en defensa de los intereses de sus más de dos mil socios actuales que, por lo demás, responde al mismo espíritu de defensa colectiva de los intereses profesionales de los hombres y mujeres integrados en la cooperativa. Pero, yendo más allá, y como se ha podido constatar en el análisis de las normas estatales y autonómicas que ha tenido que aplicar a lo largo de su historia, ha permanecido fiel a los valores y principios que inspiraban el genuino cooperativismo de origen decimonónico, aunque de plena vigencia en el tiempo presente del S. XXI.

La voluntad social expresada en los acuerdos de sus órganos de gobierno y, desde luego, en las normas estatutarias de funcionamiento interno son fiel reflejo del talante abierto, democratizador y moderno que ha caracterizado durante décadas a El Progreso Sociedad Cooperativa de CLM. En este sentido, el proyecto empresarial ha sabido superar con éxito las adversidades de las convulsas etapas históricas que le ha tocado vivir y, en su momento, salvar también las restricciones o imposiciones del autoritarismo legislativo impuesto por gobernantes que poco entendían de democracia, y menos de participación democrática societaria en la praxis empresarial cooperativa.

El tesón y esfuerzo continuados de las sucesivas generaciones de socios en El Progreso Sociedad Cooperativa ha tenido como resultado la consolidación de un proyecto empresarial probablemente irrepetible en el territorio castellano-manchego que, sin duda alguna, en sus el sector vitivinícola y oleícola sirve de modelo a tantas otras empresas cooperativas en la región.

Como ha quedado constatado, el sector vitivinícola representa un sector líder de la economía nacional y regional. Castilla-La Mancha destaca por ser la principal región productora y exportadora, a pesar de que sus márgenes brutos de explotación son inferiores, de su mayor especialización en vino a granel y de sus precios finales más ajustados, características que, a su vez, le confieren un gran potencial de desarrollo futuro.

Otro aspecto destacable de la actividad vitivinícola castellanomanchega es la presencia relevante de las cooperativas, que tiene un peso determinante en la economía del sector, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Como señala el último

Plan estratégico del sector vitivinícola de Castilla-La Mancha, las bodegas cooperativas de la región controlan el mercado nacional y mundial del mosto con más de 4 Mhl anuales comercializados y con tres cuartas partes del valor total, estrategia que utilizan para facilitar la salida de sus grandes producciones y concurrir en los mercados internacionales, en los que la intensidad competitiva es creciente, sobre todo por el aumento de competidores procedentes de nuevos países productores. Pero, a pesar de la amenaza que esto representa para el sector, la apertura de nuevos nichos de mercado, como puede ser el de consumidores más jóvenes, así como el de consumidores interesados en productos ecológicos, ha favorecido nuevas oportunidades para el sector, que están siendo aprovechadas por las bodegas de Castila-La Mancha, que se ha configurado como la segunda región española con más bodegas y embotelladoras de producción ecológica, entre las que se encuentra la cooperativa El Progreso.

El análisis realizado en este trabajo nos descubre una de las principales bodegas productoras y exportadoras de Europa. Acumula una gran experiencia, como consecuencia de tratarse de la cooperativa más antigua de España y la segunda más grande de Europa, lo que la posiciona en una buena situación para adaptarse a las fluctuaciones del entorno y atender los intereses de sus socios y cuya evolución ha garantizado una gestión eficaz y resultados beneficiosos para sus miembros.

A nivel de estrategia de negocio, ha logrado un equilibrio en la consecución de ventajas tanto en costes, como en diferenciación, propiciado por el gran esfuerzo inversor en tecnología e innovación que ha llevado a la modernización de todas sus instalaciones y al desarrollo continuo con el fin de mejorar la calidad de sus vinos, a través del uso de medios técnicos y tecnologías avanzadas. En esta línea, la introducción de productos nuevos o mejorados, nuevos métodos de trabajo, adopción de nuevas tecnologías, etc. ha permitido la obtención de productos con mayor valor añadido y calidad, y que pueden contribuir al aumento de su cuota de mercado y a la reducción de costes. No en vano, ese esfuerzo se ha visto recompensado por los numerosos premios y reconocimientos que sus productos han recibido a nivel nacional e internacional. A su vez, las certificaciones del Consejo Regulador de la D.O.P. La Mancha y de la Indicación Geográfica Protegida Vinos de la Tierra de Castilla, además de otras certificaciones de calidad a las que está acogida la cooperativa, contribuyen a alcanzar mayor diferenciación y a conseguir con más garantía de éxito su expansión no solo en el mercado nacional, sino también a nivel internacional. La normativa existente en el ámbito medioambiental y de seguridad y salud alimentarias que garantizan los estándares de calidad de los productos regionales y de los que tienen D.O.P representa una oportunidad, debido a que obstaculiza la entrada de productos de baja calidad y que compitan exclusivamente en precio, así como de productos falsificados, preparando a las empresas castellanomanchegas para afrontar con éxito su salida a los mercados internacionales.

La mayor concienciación social y política por el respeto por el medioambiente permite a las empresas diferenciarse de la competencia a través de la vinculación entre el respeto al medioambiente, la reducción de costes y la satisfacción del consumidor, mejorando la imagen de la empresa. En esta línea, la cooperativa cuenta con equipamientos para el reciclaje de papel y cartón, y ha sido una de las primeras a nivel regional en aplicar un sistema de tratamiento de aguas.

La integración y la internacionalización son otras dos estrategias fundamentales para que la bodega pueda competir con éxito con grandes multinacionales no cooperativas. En cuanto al primer aspecto, la cooperativa ha experimentado un claro avance, a través de un proceso exitoso de integración en una cooperativa de segundo grado, Vidasol, que ha supuesto una progresión en su capacidad competitiva, que le va a permitir competir con más intensidad en los mercados internacionales, después de los procesos de reestructuración llevados a cabo en la bodega, así como consolidar el espíritu cooperativo y las ventajas derivadas del asociacionismo.

Con respecto a la internacionalización, el objetivo de la cooperativa es seguir avanzando en la exportación de vinos en términos de valor y concentrar los esfuerzos en aumentar el volumen de exportación, especialmente hacia los destinos en los que ha comenzado a introducirse más recientemente. En esta línea, la cooperativa mantiene su empeño de canalizar su oferta considerando la evolución y las necesidades de la demanda, apartándose del típico modelo cooperativo preocupado exclusivamente por dar salida a las producciones de sus socios. Para afianzarse en el mercado, se plantea como objetivo fortalecer la penetración de sus marcas más rentables, aunque mantenga una importante oferta de vino a granel. Al mismo tiempo, la cooperativa tiene presente las demandas de los diferentes mercados y diversos consumidores, por lo que se inclina por continuar con su política de precios competitivos.

Aunque a nivel internacional tiene presencia en países de distintos continentes, cuenta con una importante cuota de mercado de consumidores nacionales. Entre las acciones para mejorar sus ventas a este nivel, cabe mencionar el hecho de que se haya sumado a la nueva marca de garantía y plataforma de comercio denominada "Campo y Alma, directo a tu mesa", que consiste en un distintivo que permite la identificación de productos y explotaciones que efectúen ventas directamente en la región. Así, los productos incluidos bajo esa marca se diferenciarán con el icono o distintivo de la misma y, al mismo tiempo, se incluirán en la Web de la nueva plataforma, a través de la cual podrán ser adquiridos, además de en la propia Web de la cooperativa.

Por lo que respeta a la estrategia digital de la organización, está alineada con las demandas actuales de los consumidores. La empresa ha recurrido a potenciar la web como portal de información en lugar de aplicar estrategias más interactivas. Se advierte la presencia de la cooperativa en las redes sociales más generalistas, por lo que debería incrementarse su presencia en otras redes sociales, como Youtube. Aunque ha desarrollado la mayoría de los componentes de Vino 2.0, debería prestar

atención a los componentes más avanzados de Vino 3.0., tales como las reseñas de vinos accesibles a través de teléfonos móviles y códigos de barras en las botellas de vino, catas de vino en realidad virtual, incorporar las valoraciones de los expertos en vino con las valoraciones de los clientes sobre las marcas. Velar por la experiencia de los clientes, a través del marketing digital, la atención multicanal y la realización de experiencias asombrosas y emocionales pueden convertirse en retención, lealtad y prescripción de los vinos y servicios de la bodega, que finalmente podría dar a la empresa una ventaja competitiva. Otro aspecto que podría potenciarse en este sentido sería el desarrollo de acciones para medir el retorno de la inversión o estudiar KPIs (Key Performance Indicator) no económicos. En general, las cooperativas siguen sin tener una visión estratégica digital, siendo escasos los recursos que dedican, lo que se traduce en una escasa visibilidad de estas que contribuya a su desarrollo y crecimiento (Marín y Gomez, 2021).

El Progreso ejerce un papel fundamental en la comunidad local en la que se localiza, no solo por constituir una fuente de empleo y creación de riqueza, sino también porque contribuye a aumentar la capacidad de negociación con el resto de los operadores, en un mercado cada vez más complejo y global, ayudando a mejorar los precios que sus socios reciben de sus materias primas. Asimismo, como parte de su estrategia de responsabilidad social, destaca por su obra social "Viña Xétar Contigo" que no solo se dedica al patrocinio y fomento de la culta y el deporte, sino que también se dirige al ámbito social, a través de la concesión de premios a las mejores labores sociales y a través de la colaboración con entidades humanitarias.

Por último, hay que señalar que la diversificación constituye otro factor estratégico de la cooperativa ante el mercado, ya que su objeto social y actividad económica no solo lo constituye "la producción, conservación, transformación, envasado, distribución, transporte y comercialización en mercados interiores y exteriores, incluso directamente al consumidor, de los productos y subproductos de la uva", sino también de la aceituna (Garcia-Cunca y Angulo, 2017).

7. BIBLIOGRAFÍA

AFI (2021). *La relevancia económica del sector vitivinícola en Castilla-La Mancha*. Organización Interprofesional del Vino de España. https://www.interprofesionaldelvino.es/2021/10/08/el-sector-vitivin%C3%ADcola-aporta-m%C3%A1s-de-un-4-6-al-pib-de-castilla-la-mancha/

ASENSIO, F. (2018). Vino y cooperativismo: La Cooperativa "El Progreso" de Villarrubia de los Ojos (1917-2017). *La Albolafia: Revista de Humanidades y Cultura*, 15, 215-234.

BAREA, J. Y MONZÓN, J.L. (1994). Las cifras clave de la Economía Social en España. *CIRIEC-España*, 16, 9-48.

BONACCORSI, A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605–635.

BORJABAD GONZALO, P. "La sociedad cooperativa en la Ley 27/1999". En *La sociedad en la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas cooperativa*. Alonso Espinosa, F.J. (Coord.). Ed. Comares. 2001. 1-40.

CALDERÓN, B. Y CALDERÓN M.J. (2020). Cooperativas. En F. Hernández y I. Carrasco (Eds.). *Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha*. (pp. 89-128). Toledo.

CAMPOS, V. Y NAVARRO, C. (2017). Participación en redes organizacionales y uso de las tecnologías de la información y la comunicación, un estudio de su impacto en los resultados de las cooperativas de enseñanza de la comunidad valenciana. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 124, 32-46.

CARRASCO CARRASCO, M. *La nueva estructura de fondos propios para las cooperativas agroalimentarias*. Ed. Junta de Andalucía. 1993.

CARRASCO, I. Y HERNÁNDEZ, P. (2021). Panorámica de la economía social en Castilla-La Mancha. En F. Hernández y I. Carrasco (Eds.). *Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha*. (433-445). Toledo.

CASTILLO, J.S. (2020). La revolución silenciosa de las cooperativas de vino en Castilla-La Mancha. En F. Hernández y I. Carrasco (Eds.). *Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha*. (263-269). Toledo.

CAVUSGIL, S. T., ZOU, S. Y NAIDU, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479–506.

CERVERA, F. J. (2019). *Competitividad en los mercados internacionales: el caso del vino español en el siglo XXI* [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia]. https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/135276.

CERVERA, F.J. Y COMPÉS, R. (2018). El comportamiento de las exportaciones españolas de vino en los mercados internacionales. *Economía Agraria y Recursos Naturales* 18(1). 23-48.

CHAVES, R., MONZÓN, J.L. Y ZARAGOZA, G. (2013). La economía social: concepto, macromagnitudes y yacimiento de empleo para el trabajo social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 26 (1), 19-29.

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO RURAL DE LA JUNTA DE CASTILLA-LA MANCHA Y UCLM (2019). *Plan Estratégico del Sector*

Vitivinícola de Castilla-La Mancha. https://www.castillalamancha.es/gobierno/agriaguaydesrur/actuaciones/plan-estrategico-sector-vitivin%C3%ADcola-de-castilla-la-mancha

COVIN, J. G. Y SLEVIN, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

CRISTOBAL, E., MONTEGUT, Y. Y DARIES, N. (2017). Cooperativismo 2.0: presencia en Internet y desarrollo del comercio electrónico en las cooperativas oleícolas de Cataluña. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 124, 47-73.

DEL REAL (2021). *El cooperativismo agroalimentario de Castilla-La Mancha en cifras*. Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agro-alimentario Castilla-La Mancha. https://www.agroalimentariasclm.coop/fundacion/observatorio/publicaciones

DEL REY, R. (2014). Retos de futuro del sector vitivinícola en España. En R. Compés y J.S. Castillo (Coord.) *La economía del vino en España y en el mundo*. Almería: Cajamar Caja Rural.

DÍAZ, F., CRESPO, I. Y DÍAZ, M. (2015). Coyuntura y perspectivas del sector agrario español: las producciones agrícolas. En J. Jordana (Cord.). *El sector agro-mar-alimentario español, una visión renovada*. (255-276). Cajamar Caja Rural.

DÍAZ, S. (2021, 15 octubre). *El sector del vino español, símbolo de tradición y referente mundial*. CaixaBank Research. https://www.caixabankresearch.com/es/sectorial-analysis/agroalimentario

FERNÁNDEZ M.V., PEÑA, I. Y HERNÁNDEZ, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 39-64.

FEV (s.f.). *El sector en cifras*. Consultado el 1 de diciembre de 2021 en http://www.fev.es/sector-cifras/

FINANCIAL FOOD (2021, 13 octubre). *España se consolida como primer exportador de vino del mundo*. https://financialfood.es/espana-se-consolida-como-primer-exportador-de-vino-del-mundo/

GARCÍA-CUENCA ARIATI Y ANGULO TEJA, Mª C., T. *El Progreso: 100 aniversario*. Ed. Diputación Provincial de Ciudad Real. Ciudad Real, 2017.

GARCÍA-CUENCA, T. Y ANGULO, M.C. (2017). *Cooperativa agrícola El progreso: 100º aniversario*. Ciudad Real: Imprenta Provincial.

LAMBEA RUEDA, A. "La cooperativa en nuestro ordenamiento jurídico: evolución normativa y cuestiones sin resolver", en *40 Años de historia de las empresas de participación*. Ed. Verbum. Madrid, 2013.

MARÍN, P.P. Y GÓMEZ, D. (2021). La gestión de la comunicación digital en las cooperativas españolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 193-225.

MARTÍNEZ-CARRIÓN, J.M. Y MEDINA-ALBALADEJO, F.J. (2013). La competitividad internacional de la industria vinícola española durante la globalización del vino. *Revista de Historia Industrial*, 52, 139-174.

MAS CASTILLA-LA MANCHA (2021, 26 abril). *Cooperativas agro-alimentarias y la consejería de economía presentan "el cooperativismo en cifras".* http://www.mascastillalamancha.com/2021/04/26/cooperativas-agro-alimentarias-y-la-consejeria-de-economia-presentan-el-cooperativismo-en-cifras/

MELIÁ MARTÍ, E. "la integración cooperativa. Cooperativas de segundo grado versus procesos de fusión". En *Integración empresarial cooperativa*. Ed. CIRIEC-España. 2003. 105-115.

MONZÓN, J.L. Y CHAVES, R. (2017). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*, Comité Económico y Social Europeo. Bruselas.

MOZZICONACCI, L. (2017, 25 marzo). La importancia de la adaptación de producto en las estrategias de internacionalización de las marcas. *Check-in-Fairs and Markets*. http://checkin-networks.com/2017/03/25/la-importancia-la-adaptacion-producto-las-estrategias-internacionalizacion-las-marcas/

MUÑOZ, R.M. Y JURADO, J.L. (2008). Applying information technology in innovative ways: a case study of the pharmaceutical distribution sector. En J.A. Medina, S. Martínez y J. Navarro (Eds.). *Cases on information technology entrepreneurship*. (291-306). IGI Publishing.

OEMV (2020). *Exportaciones vitivinícolas por comunidades autónomas y provincias Año 2020*. https://oemv.es/dr/2911

OEMV (2021). *Principales exportadores mundiales de vino- marzo 2021*. https://www.oemv.es/principales-exportadores-mundiales-de-vino-marzo-2021

OSCAE (2020). *Macromagnitudes del cooperativismo agroalimentario español. Informe socioeconómico correspondiente al ejercicio 2019*. [Archivo PDF]. https://www.agro-alimentarias.coop/cooperativismo_en_cifras

PANIAGUA ZURERA, M. (1997) *Mutualidad y lucro en la sociedad cooperativa*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.

PAN-MONTOJO, J. (2000). Las asociaciones rurales y el nacimiento del Sindicalismo Agrario en España, 1834-1907. *Actas Primer Congreso sobre Cooperativismo Español* (T.II). Ed. Fundación Fernando Garrido Tortosa. Córdoba, 27-64.

PASTOR SEMPERE, C. (2006). Órgano de administración. Pulgar Ezquerra, J. (dir.). *Cooperativas Agrarias y Sociedades Agrarias de Transformación*. Ed. Dykinson. Madrid.

POLO, A. (1942). *Misión y sentido de la nueva Ley de Cooperación*. Ed. Revista de Derecho Privado. Madrid.

PRIETO JUÁREZ, J. A. (2002). La participación en la empresa como elemento nuclear del fomento de las sociedades cooperativas en la Constitución: repercusiones del art. 129.2. En VARGAS SÁNCHEZ, A. y LEJARRIAGA PÉREZ DE LAS VACAS, G. (Coordinadores). *Las empresas de participación en Europa: el reto del S.XXI (en homenaje al profesor Carlos García-Gutiérrez Fernández)*. Ed. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, 129-164.

PRIETO JUÁREZ, J.A. (2020). El marco jurídico de la Economía Social en Castilla-La Mancha, en Hernández Perlines, F. y Carrasco Monteagudo, I. (Directores). *Libro Blanco de la Economía Social en Castilla-La Mancha*. Ed. Universidad de Castilla-La Mancha. Toledo, 21-85.

RAPP, A., SKINNER, L., GREWAL, D., HUGHES, D.E. & DHRUV GREWAL & DOUGLAS E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy Marketing Science*, 41, 547–566.

ROJAS, J. L., Y DEL REAL, J. M. (2017). El cooperativismo agroalimentario de Castilla-La Mancha en cifras. El modelo de negocio que vertebra el medio rural. *Observatorio Socioeconómico del Cooperativismo Agro-alimentario Castilla-La Mancha (OSCAM).* https://www.agroalimentariasclm.coop/fundacion/observatorio/publicaciones

SANZ JARQUE, J.J. (1994). *Cooperación. Teoría general y régimen de las sociedades cooperativas. El nuevo derecho cooperativo*. E. Comares. Granada.

THACH, L. (2009). Wine 2.0–The Next Phase of Wine Marketing? Exploring US Winery Adoption of Wine 2.0 Components. *Journal of Wine Research*, 20 (2), 143-157.

Vinetur (2021, 19 enero). *Las ventas de vino embotellado de la cooperativa El Progreso caen un 10%.* https://www.vinetur.com/2021011863069/las-ventas-de-vino-embotellado-de-la-cooperativa-el-progreso-caen-un-10.html

WANG, J., YUE, H. Y ZHOU, Z. (2017). An improved traceability system for food quality assurance and evaluation based on fuzzy classification and neural network. *Food Control*.

ZOU, S. Y CAVUSGIL, S. (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, 30(1), 52-69.

CASO 3

COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS CASTILLA-LA MANCHA: MÁS QUE UN CASO DE ÉXITO, UN ÉXITO DE MODELO

Juan Sebastián Castillo Valero
Universidad de Castilla-La Mancha
sebastian.castillo@uclm.es

RESUMEN

Al tener que elegir un caso de éxito en la economía social y el sector agroalimentario de Castilla-La Mancha, hubo que dilucidar entre las muchas experiencias exitosas de cooperativas y SAT que hay en la región, en el sector vitivinícola, en el aceite de oliva, en quesos, en cereales y oleaginosas, en ajos, en melón y sandía, etc. pero al pensar en Cooperativas Agroalimentarias Castilla-La Mancha se tiene la certeza de haber elegido un hecho diferencial y a la vez representativo para todas ellas.

La tremenda dificultad y los avatares padecidos, los lastres históricos de ser una región con nulos procesos previos de integración territorial agraria cooperativa, el desarrollo tardío del movimiento cooperativo agrario en la región, la gran especialización en el sector vitivinícola, son vectores condicionantes (y de algún modo limitantes) que hay que resaltar

para poner el valor el grado del éxito conseguido, con una integración cooperativa regional ejemplar, fruto del esfuerzo endógeno de su propio tejido, vehiculando el capital humano y empresarial hacia unos logros, cuantitativos y cualitativos, que sitúan a esta Organización en la vanguardia y en el núcleo vertebral para el desarrollo sostenible, económico social y ambiental de la región de Castilla-La Mancha. Nadie pone en duda, ya, que es un elemento clave para ganar el futuro de toda la economía y la sociedad castellanomanchegas.
En las próximas páginas se quiere repasar, explicitar y realizar el homenaje que se merece esta experiencia, vital para el sector agrario, el campo y el medio rural de Castilla-La Mancha, que se resume en una afirmación indubitada, y un eslogan certero, "Cooperativas Agroalimentarias Castilla-La Mancha: un modelo de éxito".

ÍNDICE

1. ***Introducción***
2. ***Inicios y condicionantes históricos***
3. ***La creación de UCAMAN***
4. ***La realidad de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha***
5. ***Conclusiones***
6. ***Bibliografía***

Mis agradecimientos muy sinceros, a José Luis Rojas y a Juan Miguel de Real por su disponibilidad a intercambiar impresiones y facilitar datos y procesos, de forma entusiasta, tal como viven ellos el movimiento cooperativo. Así como, quiero destacar, muy especialmente, a Lola Gallego, que lleva desde el principio en la Organización, y es un referente desde los inicios en materia de Formación, y además de su amistad, me he beneficiado de su incansable predisposición en facilitarme sus conocimientos y material de la evolución y presente de Cooperativas Agroalimentarias de CLM. Por supuesto que cualquier deficiencia, carencias, erratas, omisiones u opiniones vertidas, son de la única y exclusiva responsabilidad del autor.

1. INTRODUCCIÓN

Cooperativas Agro-alimentarias Castilla-La Mancha es hoy una realidad incuestionable y una experiencia de éxito indiscutible en cuanto a integración territorial del cooperativismo agrario. Es un salto cualitativo de un cooperativismo anquilosado a un modelo dinámico y contemporáneo de nivel europeo: prestación de servicios, representatividad y capacidad de interlocución, desarrollo de proyectos, incentivación de la modernización y desarrollo competitivo, fomento de la integración vertical y horizontal.

La consolidación de una estructura que una, sectorial y socialmente, al movimiento cooperativo regional no ha sido un proceso fácil, ni cómodo, desde que se inició allá por 1987. Las cooperativas agrarias venían de un modelo directamente intervenido por la regulación pública de la dictadura con una estructura vertical de carácter provincial y obligatoriedad de pertenencia (UTECOS). Y la reciente integración en la CEE y el incipiente desarrollo del estado autonómico obligaban a dar el salto definitivo de adaptación a las nuevas realidades.

El nacimiento y consolidación del estado autonómico español incidió directamente en la superación del ámbito provincial como referencia territorial de la representatividad de las agrupaciones de cooperativas.

Pero para ello también hubo de producirse la integración de los dos modelos nacionales Asociación Española de Cooperativas Agrarias (AECA) y la Unión de Cooperativas Agrarias de España (UCAE), en tiempos en que el Ministerio de Agricultura (con el Ministro Carlos Romero a la cabeza) estaba empeñado en superar el modelo de las UTECO (sobre todo a raíz de que en 1982 la crisis de la UTECO de Jaén, con el apellido Solís de reminiscencias atávicas implicado en la gestión, se llevara por delante a la Caja Rural Provincial), y en general, modernizar el sector agroalimentario a todos los niveles aprovechando la integración en el Mercado Común Europeo que se acababa de producir.

La integración regional propiciada por el gran peso e influencia de las Bodegas Cooperativas en el ámbito nacional, da lugar a la creación de la Unión de Cooperativas de Castilla-La Mancha (UCAMAN) con el primer promotor (y visionario) Darwin Cruz, concejal del Ayuntamiento de Alcázar de San Juan que consigue vehicular, y poner de acuerdo, un pequeño grupo de cooperativas del centro de la Mancha, a partir de septiembre de 1987. Los modestos inicios en un local cedido por el propio Ayuntamiento de Alcázar de San Juan, y una modesta contribución economica de promoción cooperativa procedente de la Consejería de Agricultura de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha (por aquel entonces dirigida por Fernando López Carrasco), y, sobre todo, la voluntad y la ilusión de esas pocas cooperativas, fueron el germen de una larga, pero exitosa, travesía. Además, Darwin, como primer Presidente fue elegi-

do para la Secretaria de la Organización Nacional, la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAE).

2. ANTECEDENTES Y CONDICIONANTES HISTÓRICOS

Hay que remontarse a la evolución del cooperativismo agrario a lo largo del siglo XX para entender la dinámica de integración representativa de las entidades asociativas agrarias, establecida en el nivel regional desde la incorporación a la CEE (1986 hasta la actualidad).

A pesar de que las primeras cooperativas agrarias surgen, en España, a partir de la Ley de Asociaciones de 1887, los primeros antecedentes de consolidación suelen establecerse en la Ley de Sindicatos Agrícolas de 1906, que bajo la determinación y promoción del catolicismo (fundamentalmente de los jesuitas, los propagandistas, con el P. Antonio Vicent a la cabeza, y la promoción de los círculos obreros católicos) y viene derivado del recelo del movimiento obrero, socialista y anarquista, de fines del XIX hacia el movimiento cooperativo (que fue entendido como de 'propietarios'), de modo que el movimiento asociativo surgido desde las bases obreras en el siglo XIX se echa en manos de la influencia de los movimientos católicos y adquiere un carácter mas conservador en lo político (Basanta, C. 2012). La representación tenía un ámbito muy local y focalizado y amparado en los preámbulos del movimiento social de la iglesia (Encíclica *Rerum Novarum*), bajo el eslogan, posteriormente acuñado, de "*las cooperativas como hijas sumisas de la Iglesia*".

La expansión fue muy rápida, aunque muy desigual en lo territorial, la base estuvo en algunas provincias de la denominada Castilla La Vieja, y posteriormente se amplió potentemente en Diócesis de Cataluña, Valencia, Aragón, Extremadura, Navarra, etc. En las provincias de la actual Castilla-La Mancha apenas tuvo incidencia en sus orígenes: en Guadalajara (Diócesis de Sigüenza) había 10 sindicatos agrarios en 1909, en Cuenca estaban 9, sólo 2 en Toledo, en esa fecha, y no se formó ninguno en Ciudad Real ni en Albacete, al final de la primera década del siglo. Tampoco en Andalucía, ni en Murcia, hubo una gran implantación, el sur latifundista se incorpora con mucho retraso a esta involución de la doctrina social de la iglesia en el campo. Tampoco la especialización subsectorial ayudaba: hay que explicitar que, a pesar de la especialización vitivinícola en la región de CLM, la inmensa mayoría de las bodegas cooperativas, antes de la República, se encontraban en Cataluña (80%) (Garrido, S., 2003), muchas de ellas habían sido punta de lanza frente a los sindicatos católicos (y convivieron, y se enfrentaron) en la derivación del conflicto de la *rabassa morta* y la incidencia del mildiu en las dos primeras décadas del siglo XX (Planas J. et alt, 2011).

De este modo, en 1917, se crea la Confederación Nacional Católica Agraria CNCA, con 5000 entidades agrarias (con 500.000 socios) y 500 cajas rurales (con unos 60000 aportadores), el germen de la integración cooperativa posterior (Gómez, N. (2015) o Zaar,M.H., (2010)). Otras fuentes (Castillo, J.J., 1977) hablan de unos 2000 sindicatos en 1917-18 y unos 200.000 socios, sin olvidar las criticas (incluso internas) de que muchos de ellos eran 'sobre el papel' y no estaban operativos. Por otra parte, la elevada tasa de mortalidad empresarial derivada de la escasa capitalización y problemas de gestión y rechazo también influye en la disparidad de cifras. En el ámbito de integración se promovieron las denominadas Federaciones territoriales.

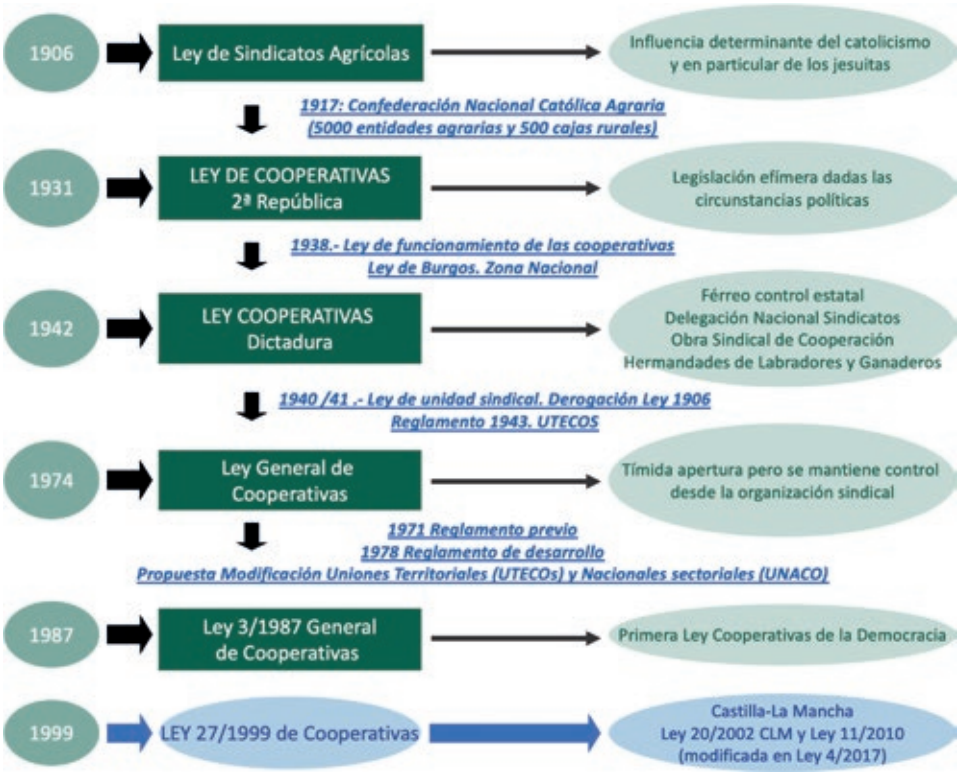
Pero, aunque había muchos labradores y pequeños propietarios integrando estas incipientes estructuras de influencia católica, lo cierto es que la mayoría estaban dirigidas por terratenientes y se ejecutaban como contraposición a los movimientos obreros (muchos de ellos terminaron siendo diputados de la CEDA en la 2ª República). Aunque esta circunstancia no impidió su desaparición por la prevalencia ideológica y política del movimiento falangista al finalizar la Guerra Civil.

Tampoco hay que desdeñar, en la segunda década de siglo, la presencia en la base del movimiento socialista, a través de la UGT, dado que, por imperativo legal, no podía haber más de un sindicato agrario por localidad, a modo de ejemplo, los pocos sindicatos católicos existentes en Albacete en 1919, se integraron en la Federación Comarcal Agraria del Levante (junto con los de Alicante y Murcia) con marcada influencia socialista. El enfrentamiento entre posiciones radicales obreristas y las conservadoras católicas impidió que se formase la Federación Nacional de Cooperativas hasta 1928, así como se dilató el anteproyecto de Ley de Cooperativas de 1927, en plena Dictadura de Primo de Rivera. Cuando se constituye la Federación Nacional, parece llegarse a un entente y en el art. 2 de sus Estatutos se establece que *este órgano no se ocuparía de política ni de religión al considerar la cooperación como un terreno neutral en el que personas de distintas opiniones y de las más diversas creencias pueden unirse y trabajar en común* (Basanta, 2012) y lo preside el republicano catalán (y masón) Joan Ventosa i Roig.

En la Segunda República la efervescencia inicial legislativa también abordó a las cooperativas con la Ley de 1931, que recogió las bases del anteproyecto de 1927, bajo el empuje de Largo Caballero, Ministro de Trabajo, y que ya había sido acusado de colaboracionista con la Dictadura de Primo de Rivera. La regulación posterior de funcionamiento de 1938, en la denominada zona nacional, ya en pleno desarrollo del conflicto bélico, intenta, desde el principio, dar por finiquitada la regulación republicana. La incidencia en la práctica fue muy escasa, tanto por las reticencias del movimiento conservador católico (sobre todo a raíz de la influencia de la CEDA) como por la promoción de la reforma agraria desde el ámbito mas reformista, que pensaba más en colectivizaciones de marcado acento social, que en un modelo empresarial cooperativo. En 1932, en el Congreso Nacional de Cooperativas celebrado en Bilbao, solo

había 18 integradas desde el sector agrario (de un total de 437 activas en esa fecha), por lo que las cooperativas de perfil rochdaliano se vincularon al medio urbano, y las mayoritarias agraristas (en número) siguieron bajo el paraguas del movimiento católico (Basanta, 2012), habiendo durado muy poco el espíritu de concordia de 1928.

Gráfico 1. Evolución de la legislación sobre cooperativas



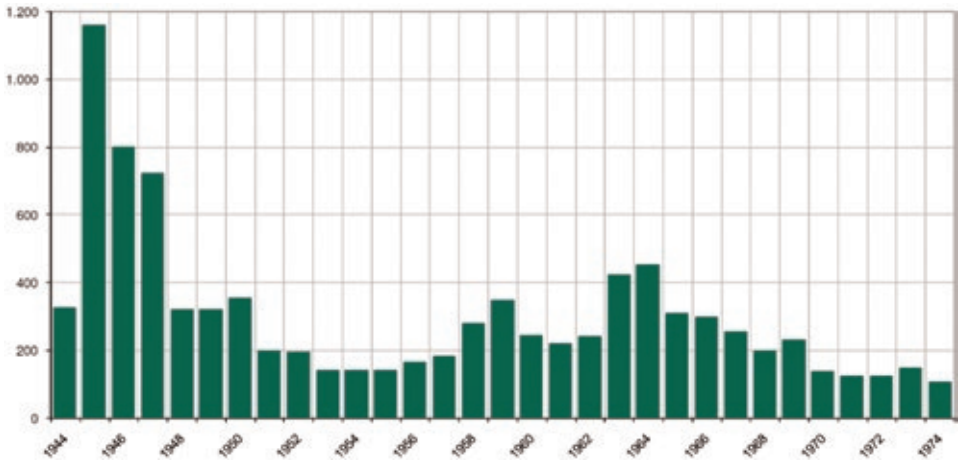
Con la llegada de la dictadura franquista, el férreo control político e ideológico va a tener una curiosa derivada en el ámbito de las cooperativas agrarias, el predominio del pensamiento falangista en los orígenes va a asestar un golpe efectivo a la influencia de la Iglesia en el medio rural, desaparecen los Sindicatos Agrarios Católicos bajo el concepto de Sindicato Único (Ley de Unidad Sindical de 1940) y se crean entidades como la Obra Sindical de Cooperación (tutela y controla absolutamente a las cooperativas) o las Hermandades de Labradores y Ganaderos, auspiciados para lograr el férreo control estatal y subyugar política e ideológicamente, y también económicamente, al movimiento asociativo agrario. Se promulga la Ley de Cooperativas

de 1942, que va a permanecer vigente hasta 1974. Esta Ley concede entidad propia a las Cooperativas del Campo y al mismo tiempo las integra en la visión verticalista y de dependencia y control absoluto de la estructura sindical unitaria creada. Como en muchos otros ámbitos del franquismo, las mujeres no podían desempeñar papel alguno en las cooperativas, ni podían ser socias.

Una de las primeras derivadas a efectos de la integración territorial y sectorial es la conformación de las denominadas Uniones Territoriales de Cooperativas UTECOS, de ámbito provincial, que van a ser determinantes para el desarrollo cooperativo. Estas integraciones se agrupaban en la UNACO (Unión Nacional de Cooperativas del Campo) que sustituye a la antigua CNCA de 1917. En la región de CLM, las más potentes y consistentes (también las más estables) se configuran en las provincias de Toledo y de Cuenca. La Ley de Colonización de 1940 con la creación de los Grupos Sindicales, y la Ley de Unidad Sindical Agraria de 1944, complementan la maraña urdida para dar primacía absoluta al perfil sindical, con perfil autoritario y jerarquizado, frente a la concepción liberal y democrática vinculado al funcionamiento cooperativo, quedando su modelo corporativo y verticalista como el referente único.

En las décadas de los 40 y 50 el funcionamiento de las Hermandades de Labradores y Ganaderos va a ser, particularmente, distorsionador para el funcionamiento del cooperativismo agrario. Las Hermandades constituían el verdadero poder local controlado por la Falange, y entre las funciones que se les asignaron, específicamente, fue controlar a las cooperativas agrarias, así. el componente nacional-sindicalista se imponía al nacional-católico en las zonas rurales (Martínez, A. et alt, 2009) incluso llegando a apropiarse, estos entes públicos, de los bienes y enseres de algunas cooperativas (entes privados), así como a conseguir grandes márgenes con el control de la provisión de insumos (sobre todo, abonos e insecticidas) en una etapa inicial de regulación absoluta en el periodo autárquico, agravada con la escasez derivada de la guerra mundial y la posguerra, que dio lugar al conocido 'estraperlo' que también afectó a estos aprovisionamientos. El enfrentamiento entre los propietarios agrarios vinculados al catolicismo y a las cooperativas, y los falangistas dominantes en las Hermandades en algunos casos llegó a hacerse muy explícito. Las propias cooperativas observaban como las transacciones de los suministros, en esta etapa inicial, generaban mucho mayor margen que las propias ventas de los productos de las cosechas y se especializaron, la gran mayoría (incluso hubo un boom de nuevas cooperativas en la posguerra mundial, de 1945 a 1949), en esta función que después ha ido adaptándose, dejando bastante de lado la comercialización, incluso vendiendo los cupos de derechos de transporte a exportadores e interioristas, lastrando para mucho tiempo esta función principal cooperativa.

Gráfico 2. Cooperativas Agrarias aprobadas por el Ministerio de Trabajo, 1944-1977



Fuente: Martínez A. y Ramón, J.M. (2009)

Es al final de la década de los 50 y durante los 60 cuando las cooperativas en general, y las bodegas cooperativas (en gran parte con sus secciones de crédito y de suministros), en particular, de Castilla-La Mancha comienzan su andadura en muchos casos y en otros terminan de consolidarse (algunas constituidas previamente como Hermandades de labradores y ganaderos), aprovechando los momentos previos al Plan del Estabilización de 1959, la mecanización del campo, la revolución verde global, y el escenario de crecimiento económico previo a la crisis del petróleo de 1973. En el gráfico 2 puede verse el caso de la provincia de Albacete, y cómo se pasa de tener unas pocas cooperativas dedicadas a los suministros (cuyo motivo ya hemos explicado) a consolidarse las bodegas cooperativas multifuncionales.

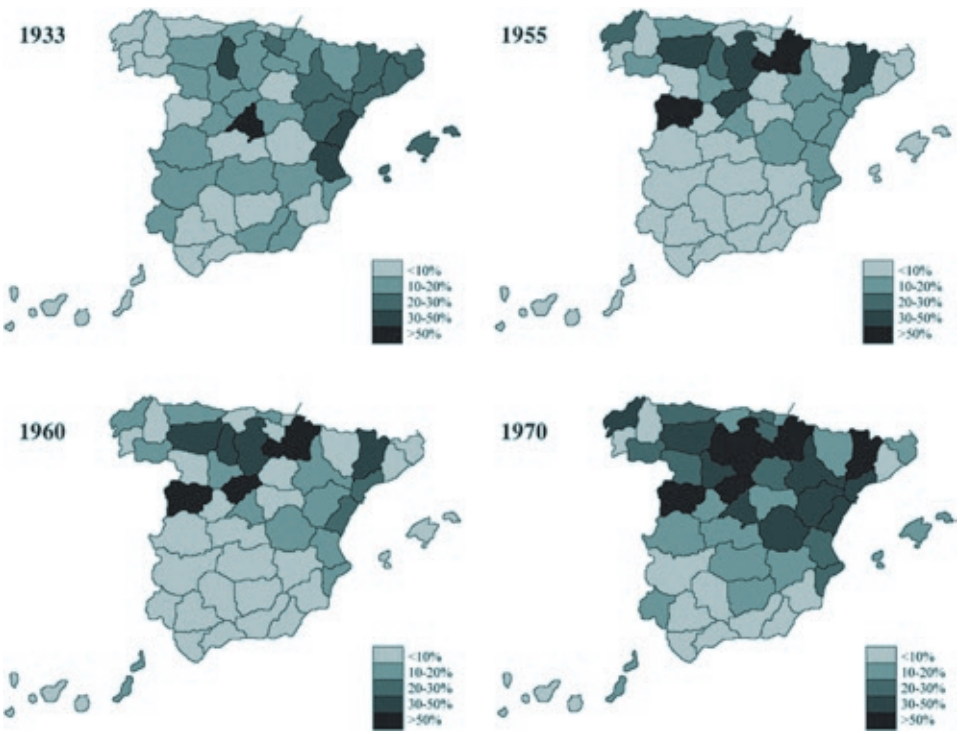
Tabla 1. Tipología de Cooperativas Agrarias en Albacete 1959

	Suministros de insumos	Sección posterior vinos/almazara	Vinos	Almazaras	Vinos y Almazara	Horto-frutícola y Ganado
1943-50	9	12	3	1	-	2
1951-57	1	2	8	3	-	-
1958	-	-	10	-	2	-

Fuente: Gómez, J.M. (2003)

Este contexto influyó de manera determinante en la fortaleza endógena de unas entidades pretendidamente inducidas por los entes políticos locales, que ha derivado, hasta la actualidad, en el gran tejido cooperativo que tenemos en el sector. En la tabla 1 puede observarse que hacia 1970 las provincias castellanomanchegas se posicionan bajo la fuerte influencia de la presencia cooperativa que estaba muy diezmada, comparativamente, en las décadas de los 40 y 50. Destaca la potencialidad de la provincia de Cuenca que ya en las primeras décadas del siglo se había perfilado con los Sindicatos Agrícola Católicos, como hemos comentado.

Gráfico 3. Índice de intensidad asociativa, 1933-1970



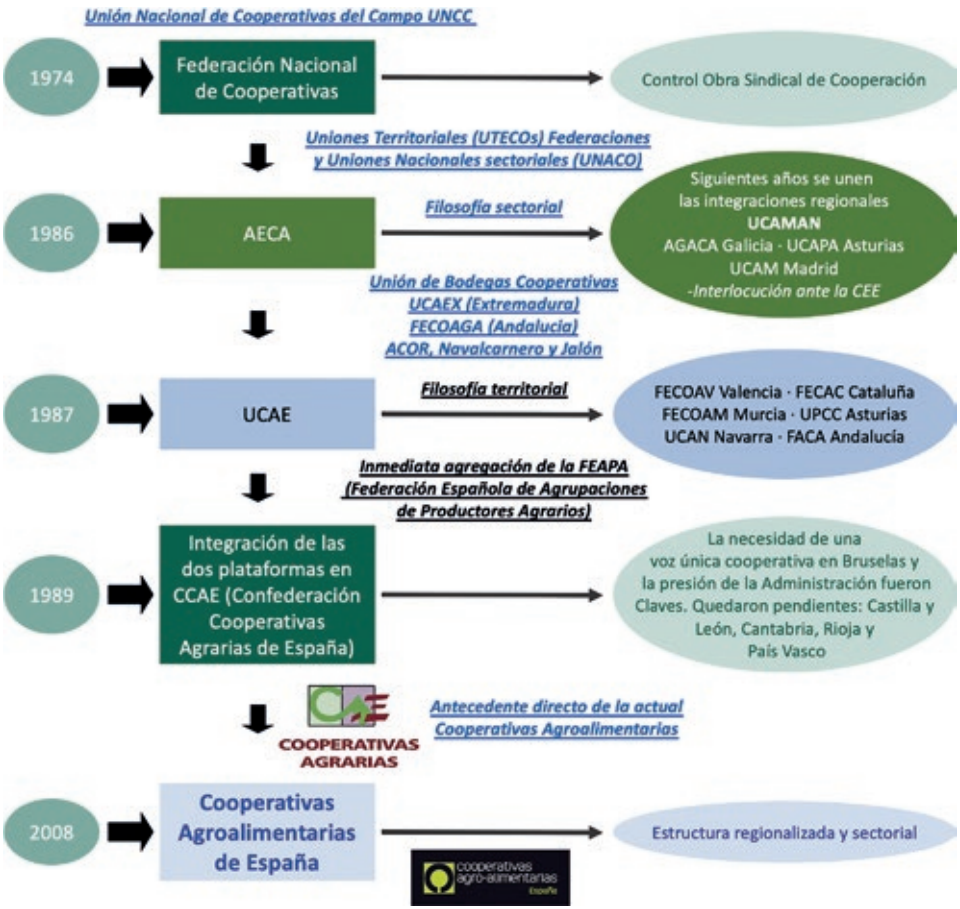
Fuente: Martínez A. y Ramón, J.M. (2009)

Así se llega a los coletazos de la Dictadura, y paradójicamente a promulgarse, muy tarde, en 1974 una nueva Ley de Cooperativas, que va a extender su incidencia desde la implantación democrática hasta la integración en la CEE, y la Ley de 1987, aun con el espaldarazo explicito de la Constitución en 1978. El hecho de una legislación mas abierta en los estertores del franquismo va a condicionar la evolución de las coope-

rativas agrarias y la inacción (y en algunos casos dispersión) en procesos de integración territorial, que sí se van a desatar inmediatamente después de la presencia en el Mercado Común Europeo y de la nueva Ley democrática de 1987. De hecho, los coletazos de las UTECOs va a seguir produciéndose hasta finales siglo (los casos más mediáticos de pésima gestión e insolvencia profesional de Jaén, Navarra, o en nuestra Región, de la de Cuenca, o las derivaciones de Albacete).

El proceso de integración a nivel nacional sucede muy rápido, en 1986 se constituye AECA, en 1987, la UCAE, y en 1989 se consigue la integración total y única en la Confederación de Cooperativas Agrarias de España (CCAE). La necesidad era imperiosa para tener interlocución en Bruselas, con oficina propia así como voz en el COPA-COGECA, también la influencia a nivel político con el empeño del entonces Ministro Carlos Romero, o en el desarrollo del Estado de las Autonomías, con plenas competencias en la gestión de la política agraria, el empuje de determinados Consejeros Autonómicos como era el caso de Fernando López Carrasco en Castilla-La Mancha o Lluis Font de Mora en Valencia, y sobre todo, por el empuje de las propias cooperativas que eran conscientes que debían ganar el futuro, modernizándose, siendo representativas, ejerciendo la interlocución e influencia, y consiguiendo economías de escala no solo productivas.

Gráfico 4. Evolución de la integración del movimiento cooperativo



Este proceso, aunque rápido, no fue sencillo, la influencia sectorial en el perfil de la Asociación Española de Cooperación Agraria (AECA) chocaba con la Unión de Cooperativas Agrarias de España (UCAE), de perfil territorial, además de los posicionamientos políticos, o la presencia de integraciones regionales bicéfalas como era el caso de Andalucía (FECOAGA y FACA) o Castilla y León (URCACYL y ACACAL). En el caso de Castilla-La Mancha, antes de crearse UCAMAN, es a través de la Unión de Bodegas Cooperativas, que tiene mayor peso en AECA, siendo su presidente nacional Manuel Grande, que entonces dirigía Bodegas Unidas y posteriormente Destilerías Manchegas, durante mucho tiempo. Después sería Vicepresidente de CCAE con la integración final.

En 1988 se crea UCAMAN, primera y única integración cooperativa regional manchega, e inmediatamente se incorpora a la AECA, junto con AGACA Galicia, UCAPA asturiana y la UCAM madrileña, lo que dio una visión más territorializada complementando con el perfil sectorial que tenia AECA.

En el caso de UCAE, con una visión más territorial por la presencia y prevalencia de las cooperativas catalanas y valencianas (de hecho, su constitución formal en 1987 se realiza en Alicante). La integración se conforma desde el ámbito regional con uniones procedentes de Cataluña (FECAC), Valencia (FECOAV), Andalucía (FACA), Navarra (UCAN), Murcia (FECOAM) y Asturias (UPCC). En los meses siguientes se integra la FEAPA (Federación Española de Agrupaciones de Productores Agrarios) con aquellas entidades cooperativas que habían conseguido ser reconocidas como APAs. No se creó la mas mínima articulación sectorial dentro de su estructura.

En 1989 se fusionan creando la ya mencionada CCAE, que es la organización base sobre la que después se va a hacer un simple cambio de nomenclatura para dar lugar a las actuales Cooperativas Agro-alimentarias de España. La integración regional no es completa por los problemas de la duplicidad de entes integrados regionales en Castilla y León y la no presencia de Cantabria, La Rioja y el País Vasco en los años iniciales. La Presidencia recae en el Presidente de UCAE, (Luis Juárez) y la Vicepresidencia en el de AECA (Manuel Grande), el acto de presentación refleja el apoyo y empuje institucional mencionado con la presencia del Ministro y los Consejeros de las regiones que capitalizaban cada integración cooperativa.

Gráfico 5. Asamblea constituyente de CCAE (7 de noviembre de 1989)



De izquierda a derecha, Fernando López Carrasco, Consejero de Agricultura de CLM, Luis Juárez Presidente de la CACE, Carlos Romero, Ministro de Agricultura, Manuel Grande, Vicepresidente de la CCAE, Ramón Salabert, Director Gral. Cooperativas y Lluís Font de Mora, Consejero de Agricultura de la C. Valenciana

Fuente: Gómez, N. (2015)

3. LA CREACIÓN DE UCAMAN

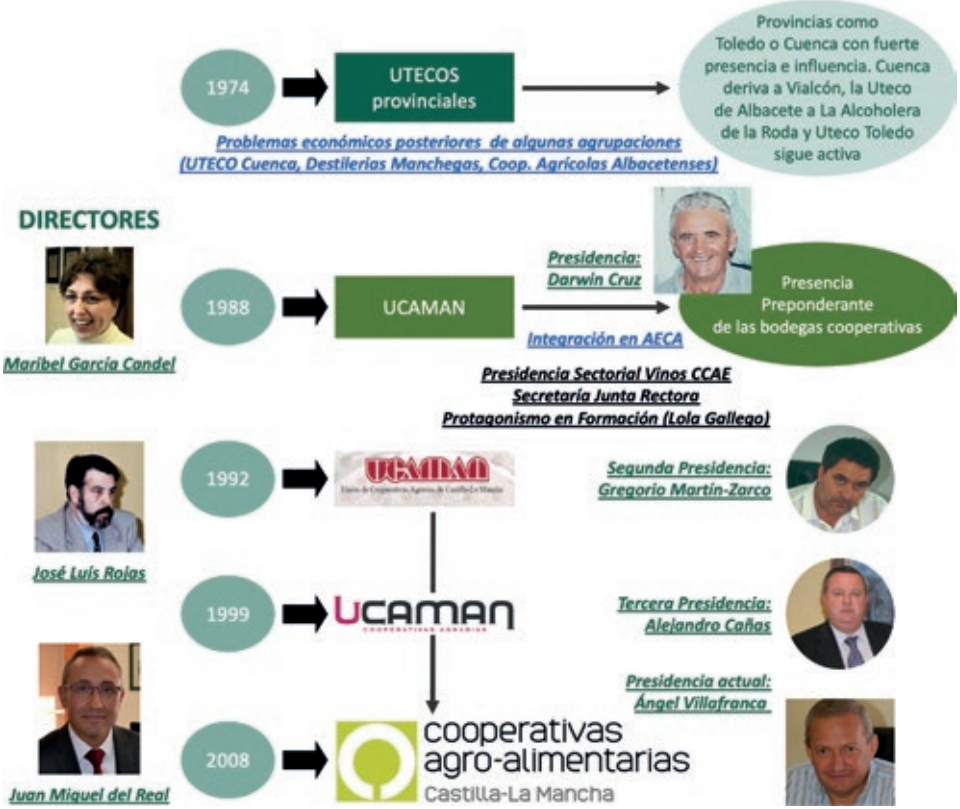
Y en este contexto hay que enmarcar los primeros destellos de la integración cooperativa agraria en Castilla-La Mancha. Sin olvidar que la presencia cooperativa (sobre todo las vitivinícolas en el centro de la Mancha) había supuesto (y siguen suponiendo) un pivote esencial para el mantenimiento de la población en el medio rural castellanomanchego, pese a que la situación geográfica de proximidad a grandes núcleos urbanos que ejercían de fuerza centrípeta, no ayudaba a propiciarlo.

En 1986 y principios de 1987, el concejal de agricultura del Ayuntamiento de Alcázar de San Juan y figura entusiasta del movimiento cooperativo y asociativo, contacta con las primeras cooperativas del centro de La Mancha que se convierten en el eje vertebrador y núcleo duro de la posterior creación de UCAMAN, en 1988, se reúne

con las instituciones regionales (Consejería de Agricultura de la JCCM) y provinciales (Diputaciones de Ciudad Real y de Albacete), influye en su propio ayuntamiento para que les doten de sede con un local de la corporación, y apoyen las necesidades básicas materiales primigenias. A Darwin 'el hombre tranquilo' se le puede considerar, sin lugar a dudas, el padre, y pionero entusiasta, de la integración regional agraria castellano manchega.

A esta primera etapa han seguido otras bajo la égida de tres Presidencias, Gregorio Martín Zarco (que aporta un primer paso cualitativo hacia la profesionalización y la consolidación definitiva de la organización, ganándose, por su talante constructivo y riguroso, el respeto y la consideración como interlocutor y como voz de representación institucional y orgánica); Alejandro Cañas (en cuya etapa se estructura la Cartera de Servicios y se extiende a las provincias la estructura interna); y Angel Villafranca en la actualidad (en este periodo el salto a la proyección nacional de la organización es espectacular, y el peso de la entidad regional no tienen parangón, con las presidencias de la Organización nacional o de la OIVE) . También hay que reseñar la estabilidad en las tareas de dirección, pues, aparte del breve periodo inicial comandado por Maribel García, tan solo dos Directores Generales se han desempeñado en más de tres décadas de singladura (José Luis Rojas, desde el principio y hasta su jubilación, y en la actualidad, Juan Miguel del Real, que venía ejerciendo de Subdirector) que han gestionado equipos de personal, al principio modestos en número, pero que, en la actualidad, tienen un volumen de unos 50 trabajadores, convirtiéndose una referencia regional empresarial también a nivel de empleo, y por los múltiples programas y actuaciones que desempeñan como vamos a analizar.

Gráfico 6. Evolución de la integración del movimiento cooperativo en Castilla-La Mancha



Pero estos inicios no fueron un camino de rosas, ni mucho menos, como es de intuir: Cuando se crea UCAMAN en 1988, todavía no se había conseguido la unión de las dos plataformas cooperativas nacionales que fue en septiembre de 1989 el acuerdo inicial, persistía por otra parte la influencia de las UTECOS provinciales, pero el problema mayor era que las asociaciones nacionales tenían una especie de federaciones regionales e incluso asociaciones sectoriales, como era el caso de la Asociación Nacional de Bodegas Cooperativas (cuyo peso se centraba, por razones obvias, en Castilla-La Mancha) que generaba, en el inicio de UCAMAN, muchísima confusión en el ámbito representativo, y de interlocución, ante las Administraciones. Como ya hemos comentado, AECA defendía la representatividad sectorial, mientras UCAE (por la influencia de Cataluña y la Comunidad Valenciana) propiciaba más el modelo territorial, ambas se posicionaban por la constitución generalizada de sociedades de

servicios. Con la conformación de la CCAE se soluciona esta divergencia y UCAMAN se convierte en el único referente territorial castellano manchego y articula su perfil sectorial en lo territorial.

La primera Junta Directiva/Consejo Rector, la conformaban, además del Presidente Darwin Cruz, como Vicepresidente José Zamora, de la Cooperativa El Progreso de Villarrubia de los Ojos, la Secretaria recaería en Agustín González de la SAT Los Tafetanes de la Roda, y vocalías, entre otras, de las Cooperativas Cristo de la Vega de Socuéllamos, Virgen de las Viñas de Tomelloso, Santiago Apóstol de la misma localidad ciudadrealeña, Cooperativa Quesera Manchega la Santa Cruz de la Alberca de Záncara (CU) o la cooperativa de ajos Santa Mónica de Balazote (AB). Como puede apreciarse, además del sector vitivinícola la presencia de cooperativas de melón, ajos o queso, complementaron de forma muy eficaz la representatividad inicial del movimiento (el aceite de oliva o los cereales son sectores que va a tener una representatividad algo posterior).

Gráfico 7. Una de las Primeras Juntas Rectoras de UCAMAN



En el centro arrodillado el primer Presidente, Darwin Cruz, encima de él en la segunda fila, el siguiente Presidente, Gregorio Martín-Zarco, el segundo por la derecha de la ultima fila el tercer Presidente, Alejandro Cañas.

La primera y mas destacada actuación de UCAMAN se conformó en 1989, con el denominando Proyecto de Prestación de Servicios, que abarcaron una amplia gama de áreas: desde la información, la formación, jurídico, contable-fiscal, económico-financiera, ingeniería, informática o de promoción comercial.

Gráfico 8. Proyecto de prestación de servicios



4. LA REALIDAD DE COOPERATIVAS AGRO-ALIMENTARIAS DE CASTILLA-LA MANCHA

La entidad ha pasado por muchas coyunturas y avatares a lo largo de su ya dilatada singladura de mas de 30 años, la necesaria consolidación con prestación de servicios, la necesidad de ampliar continuamente la base representativa, ha confluido con etapas de duro manejo, como la crisis del 2008 y posteriores, las movilizaciones en torno a reclamaciones para defender a su masa social, por ejemplo en temas de agua y regadíos, la brega para cambiar o influir en terminadas disposiciones de afección directa y estructural (primero abortando el proyecto de OCM del vino de 1994 , o influyendo directamente en lograr la introducción del Pago único para los socios de las bodegas cooperativas en la OCM de 2008), la presión en torno al olivar extensivo en la OCM de 1999, los enfrentamientos con alguna OPA o entidades representativas de la industria en torno a la Fundación Tierra de Viñedos, han hecho de la resiliencia de la organización un estandarte de posicionamiento en torno a la defensa legitima de los intereses del cooperativismo agrario regional.

La capacidad de representación e interlocución de una sola voz cooperativa, la consolidación de una cartera vanguardista de servicios y apoyo, la capacidad de captación de fondos europeos, nacionales, regionales y locales en proyectos, además de las aportaciones de las entidades financieras de ámbito regional o las aportaciones propias dotan de una estructura estable y consolidada que combina la dimensión cualitativa necesaria de influencia, con la dimensión cuantitativa y pragmática de servicio y apoyo directos a sus asociados.

La entidad abarca un diagrama completo de servicios estructurado en áreas dentro de una empresa de servicios especializados homologados a consultoría mas estandarizada, conformada al efecto, SIC Agroalimentaria: Jurídica, Gestión económica integral, y Medioambiente, Seguridad alimentaria y consumo, Consultoria Estratégica, junto con el desarrollo directo de servicios mas verticalizados, como es el caso de la Formación, el Servicio de Asesoramiento de Explotaciones, Comisión de técnicos y ASV, Seguros o la Entidad gestora de modernización de explotaciones.

Por ello merece la pena hacer un breve resumen y recorrido por algunas de sus actuaciones y logros en las distintas áreas y proyectos que ha ido gestionando a lo largo de los años:

En materia de legislación cooperativa, es de destacar su influencia y participación del departamento jurídico en la comisión de redacción de las dos leyes de cooperativas autonómicas impulsadas por el Gobierno Regional (Ley 20/2002, de 14 de diciembre de 2002 y Ley 11/2010, de 4 de noviembre de 2010), y demás normativa de desarrollo (reglamento de registro de cooperativas o la creación de la Comisión de Arbitraje Cooperativo), y los sucesivos procesos de adaptación estatutaria que, a ambas normas, se ha realizado en todas las cooperativas de la región y que ha per-

mitido hacer una personalización de las normas de funcionamiento de las mismas y la resolución de problemas que se venían poniendo de manifiesto con el paso del tiempo, permitiendo un cambio cualitativo en la gestión de las mismas.

En materia de Formación siempre ha sido un referente nacional, en los últimos 20 años, mas de 3000 actividades y casi 100.000 participantes dan buena muestra del 'músculo' que tiene esta actividad, fundamental para el sector cooperativo. En el gráfico puede apreciarse como pese a la crisis económica de los años posteriores a 2008, y la coyuntura de los recortes públicos, en que se resintió la actividad, el tesón y el sacrificio de su equipo, comandado desde los inicios por Lola Gallego, ha logrado que nunca se haya abandonado y que actualmente sea un eje vertebral recuperado y consolidado en la entidad. Especial consideración hay que hacer en la exitosa estrategia dirigida a la mujer cooperativista y a los jóvenes mediante los denominados Campus Jóvenes Cooperativistas (que en una de sus últimas ediciones contó con exseleccionador de futbol, V. Del Bosque). Igualmente, muy destacada ha sido la actividad formativa que se ha desarrollado ininterrumpidamente en las tres últimas décadas, dirigida a los consejos rectores y equipos directivos de las cooperativas que ha permitido mejorar sustancialmente la profesionalización de las mismas y facilitar los procesos de cambio que han tenido que abordar las mismas en los últimos años. La formación tiene implantada la certificación ISO 9001. La presencia de la formación virtual y los webinarios también se han convertido en otro rasgo definitorio y efectivo para la formación. En particular, mencionar los denominados Foros Virtuales Mujeres Cooperativistas.

Gráfico 9. Cooperativas Agroalimentarias de CLM. Evolución del área de formación 1991-2020

AÑO	Nº ACTIVIDADES	HORAS IMPARTIDAS	Nº PARTICIPANTES
1991	9	300	300
1992	23	620	747
1993	34	660	980
1994	109	990	2.763
1995	91	942	2.207
1996	82	877	3.144
1997	66	1.051	1.922
1998	69	854	2.180
1999	83	1.553	2.412
2000	243	7.448	15.309
2001	104	2.147	3.787
2002	90	2.326	3.222
2003	102	1.591	3.616
2004	119	1.450	3.802
2005	121	3.941	2.986
2006	174	6.442	4.218
2007	146	7.395	3.050
2008	110	10.978	2.579
2009	138	16.934	3.609
2010	250	14.320	7.223
2011	171	8.728	4.808
2012	57	5.114	870
2013	109	4.686	2.572
2014	160	10.173	4.506
2015	87	3.261	1.737
2016	97	3.065	3.044
2017	99	2.379	2.628
2018	105	2.928	2.290
2019	81	1.582	2.140
2020	**152**	**1.941**	**3.651**
TOTALES	**3.176**	**123.748**	**96.012**



Además del plano formativo, la estrategia de incorporación de la mujer al ámbito representativo y de participación es mas reciente pero ya experimenta un grado de éxito importante, según se recoge en la Memoria de Actividades de 2020 de la entidad, unas 43.000 socias de cooperativas conforman ya el tejido social de las mismas, frente a unos 120.000 socios masculinos, en los Consejos Rectores hay 341 mujeres lo que representa cerca del 10% del total, asimismo, hay un 33% de mujeres trabajadoras en la Cooperativas. Y como uno de los mejores instrumentos es dar ejemplo, el Consejo Rector de Cooperativas Agroalimentarias de CLM, está conformada por 15 miembros y la intervención de cuentas por 5, en total hay 8 mujeres entre los 20 rectores/interventores, lo que hace la cifra del 40% buscado como mínimo de parti-

da. En el Consejo Rector son 6 mujeres de 15 miembros y, en intervención, 2 mujeres de 5.

Nótese la comparativa con los Consejos Rectores de UCAMAN que desde el principio estuvo conformado exclusivamente por hombres, y salvo alguna aparición esporádica y breve de una consejera mujer, hasta etapas muy recientes eran exclusivos, los hombres, en su perfil.

Gráfico 10. Junta Rectora Actual de Cooperativas Agroalimentarias de CLM, con presencia muy destacada de la mujer



En materia de integración cooperativa, igualmente relevante ha sido la contribución que desde la organización se ha realizado al diseño del marco normativo existente en la actualidad en nuestra región. Desde sus orígenes, allá por el 1988, la integración ha sido línea estratégica permanente en la actividad de la organización, prueba de ello los más de treinta y cinco procesos de fusión que han sido dirigidos desde la misma. En especial, tras la aprobación del Plan Estratégico del Cooperativismo Agroalimentario de Castilla-La Mancha de 2006, se diseñó en Plan de Fomento de la Integración Cooperativa que, a la postre, ha desembocado las actuales entidades asociativas prioritarias de interés regional de Castilla-La Mancha –EAPIR– (a la fecha de cierre de esta publicación, un total seis cooperativas de primer y segundo grado

han obtenido este reconocimiento por logros en integración y concentración de la oferta), las agrupaciones de productores de productos agroalimentarios de Castilla-La Mancha –APPaa– (que a fecha de cierre de esta publicación, un total de nueve grupos cooperativos de comercialización conjunta han obtenido este reconocimiento) y su perfecta conexión con las entidades asociativas prioritarias de ámbito supraautonómico –EAP– reguladas por la legislación estatal; figuras todas ellas que permiten beneficiar a todas las cooperativas que participan en alguna de ellas, en numerosos elementos de diferenciación positiva en la mayor parte de líneas de ayuda del actual Programa de Desarrollo Rural de la región.

La capacidad de participar en proyectos europeos es otra seña de identidad relativamente reciente. En particular, destaca también la participación en el POISES (Programa Operativo de Inclusión Social y Economía Social) financiado por el Fondo Social Europeo, que se ha concretado en tres programas:

INTEGRACOOP. Programa destinado fundamentalmente a realizar diagnósticos de competitividad y sobre todo a la elaboración de una Guía de Integración e Intercooperación para las Cooperativas. Esta Guía está siendo mencionada de modelo para el resto de regiones.

MEJORACOOP. Programa para la dotación de servicios de asesoramiento a las cooperativas para implementar procesos calidad, de medidas de innovación o de mejoras en las condiciones de producción/comercialización: Se han desarrollado en aplicación directa a cooperativas, hasta siete líneas: a) Asesoramiento riegos, b) sistema de diferenciación de calidad de la uva y pago diferenciado, c) puesta en marcha y mejora de los sistemas de autocontrol (APPCC) para la seguridad alimentaria, d) asesoramiento medioambiental y energético en el proceso productivo, e) implementación de Planes de Igualdad para la sensibilización en el fomento de la participación de la mujer en la empresa cooperativa, f) puesta en marcha de Planes de Responsabilidad Social, y g) el asesoramiento para planes de cooperación empresarial y fomento de la creación de redes o alianzas empresariales en el mundo cooperativo.

CAPACITACOOP. Capacitación, especialización y extensificación en materia de producción ecológica y manipulación de productos fitosanitarios.

Durante el periodo 2021-23 se está desarrollando la segunda fase de los programas una vez finalizada la primera que abarcó el periodo 2018-20.

Además se está ejecutando el Proyecto AGROSMARTH Global del programa INTERREG SUDOE para la internacionalización digital de las cooperativas, focalizado en los mercados de China y Estados Unidos. Y participa en el proyecto Go_INNOLAND "Innovación Social en la Gestión de Tierras en Común", un Grupo Operativo de la AEI-Agri, financiado por el FEADER, del PDR nacional 2014-20, coordinado por la Fundación Cajamar y como Agente de Innovación, la Universidad Politécnica de Va-

lencia. Es un proyecto catalizador de iniciativas de gestión en común, con dos actuaciones especificas entre sus asociados: la cooperativa de champiñón MercaJúcar en Villalgordo del Júcar (AB), la cooperativa de explotación comunitaria de la tierra en Saelices (CU) para las explotaciones de cereal y la cooperativa de segundo grado Alcamancha (CU) por su actividad innovadora en cultivos alternativos como las plantas aromáticas.

Tabla 2. Evolución de las Cooperativas Agrarias en Castilla-La Mancha (1989-2019)

	Número Coop./SAT registradas	Total socios	Entidades asociadas en CCAE y en Coop. Agroalimentarias de CLM	Porcentaje de integración en número	Porcentaje de integración en volumen de facturación
1989	425	188.333	265	62	-
2019	585*	160.989	275	60	80

(*) Solo 456 entidades cooperativas facturan mas de 200.000 Euros anuales

Fuente: Elaboración propia con datos del MAPA y del Observatorio de Cooperativas Agroalimentarias CLM

La evolución de la integración regional ha terminado confluyendo a la preexistente en el ámbito nacional cuando se produce la integración en CCAE, pero esta similitud es muy engañosa, el proceso de incorporación a la integración regional ha sido mucho mas lento y fruto de mucho mayor esfuerzo, el hecho de la existencia previa de la Unión de Bodegas Cooperativas, distorsiona los datos, no hay que olvidar que nuestra región está especializada en el sector, y su peso es determinante, no solo en número, sino también en importacia económica, la facturación del sector de vinos se acerca a los 1000 millones de euros, cuatro veces más que el sector hortofrutícola o el del aceite de oliva.

Otra característica de la cooperativización agraria regional es la menor dimensión unitaria de las mismas respecto de otros territorios del espacio nacional. No hay ninguna cooperativa de la región que se sitúe en un sitio prevalente en niveles de facturación, si exceptuamos la particularidad de Champinter. Y no es un efecto directo del escaso peso y dimensión actual de la integración en segundo grado que caracteriza a la región, ya en 1992, solo 8 cooperativas figuraban entre las 100 de mayor facturación de España, y de ellas sólo 1 (la UTECO de Cuenca en el puesto 36) figuraban entre las 50 primeras, el resto eran tres cooperativas de vino, El Progreso de Villarrubia de los Ojos (58), Cristo de la Vega de Socuéllamos (62) y Virgen de las Viñas de Tomelloso (69), acompañándoles la Cooperativa Quesera Manchega de la Alberca de Záncara (74), Coopaman (97) y Cooperativas Agrícolas Albacetenses (81). Esta

fisionomía también va a condicionar fuertemente, a lo largo del proceso analizado, un cierto grado de localismo y falta de iniciativa para la integración, lo que hace mas meritorio todavía el gran esfuerzo y los resultados conseguidos por la integración cooperativa agroalimentaria regional.

5. CONCLUSIONES

En la actualidad Cooperativas Agroalimentarias de CLM tienen unas 275 entidades asociativas integradas, de las cinco provincias de la región, si bien persistiendo una cierta disfunción territorial en el reducto de la provincia de Toledo con la permanencia extemporánea de la UTECO provincial (fundamentada en la prestación de servicios) y la Unión de Cooperativas Agrarias de Toledo, aunque el proceso de convergencia se está haciendo en la practica, aún quedan algunos frenos externos que están ralentizando este natural e inevitable proceso de confluencia. En todo caso, la totalidad de las grandes cooperativas de la región y sus formulas de integración (Agrupaciones de Productores, Entidades Prioritarias de Interés Regional autonómicas o AEPs suprautonómicas con participación de CLM están representadas) Y están ponderando en torno al 80% de la facturación total de las empresas cooperativas agrarias de CLM. En definitiva se ha convertido en un modelo de éxito de integración cooperativa regional, en un territorio que abarca un gran número de cooperativas (la segunda región tras Andalucía), donde el buen hacer y entusiasmo cooperativo de sus trabajadores y rectores, la estabilidad que ha dado el tener pocos Presidentes y Directores que han desarrollado sus estratégicas son un eficaz mecanismo participativo, y la no emergencia de intereses particularizados, la prudencia en la gestión económica pese a gestionar multitud de proyectos financiados desde el ámbito europeo, nacional, regional y local, la capacidad de interlocución y representatividad, el batallar incansablemente por los intereses de sus socios, como empresas, y de los socios de base de las mismas, ha confluido en que a Castilla-La Mancha se le mire con respeto y admiración desde otras integraciones regionales, desde las instituciones, y desde el tejido social agroalimentario, OPAS, otras industrias, colegios profesionales, etc. Que su Presidente actual, Angel Villafranca, lo sea a su vez de Cooperativas Agroalimentarias de España o de la Organización Interprofesional del Vino de España dan nota del peso y reconocimiento generalizado a la organización. El último ejemplo que se pone de manifiesto, en la misma dirección, de haber sido designado el actual Director, Juan Miguel del Real, en 2020, para la Presidencia del Confederación de Economía Social de Castilla-La Mancha es otro aldabonazo para entender el nivel de los éxitos conseguidos. Y nos permite afirmar, con rotundidad, que Castilla-La Mancha ha sido un modelo de integración regional del cooperativismo agrario.

6. BIBLIOGRAFÍA

ARCAS, N. Y HERNÁNDEZ, M. (Coord.) (2013): *Tamaño y Competitividad. Experiencias de Crecimiento en las cooperativas agroalimentarias españolas*. Ed. Cajamar.

BASANTA, B. (2012): "Cooperativismo agrario en la Comunidad Valenciana" en *Investigaciones Geográficas* 57, pp 101-127.

CASTILLO, J.J. (1977): *El sindicalismo amarillo en España. Aportación al estudio del Catolicismo Social Español*. Edicusa.

GARRIDO, S. (2003): "El primer cooperativismo agrario español" en *Rev. CIRIEC* 44, pp 33-56.

GÓMEZ, J.M. (2003): "Las cooperativas en el marco de las hermandades sindicales. Albacete 1939-1959" en *Historia Agraria* 30, pp. 151-182.

GÓMEZ, N. (2015): *25 años de Cooperativismo Agroalimentario democrático y unificado*. Ed Cajamar.

MARTÍNEZ, A. Y RAMÓN, J.M. (2009). "Cooperativismo agrario en España durante la dictadura franquista, 1939-1975" en *XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia.* Disponible en https://cdsa.aacademica.org/000-008/539.pdf

OBSERVATORIO COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS CLM (2021): *EL Cooperativismo Agroalimentario de Castilla-La Mancha en cifras 2020*. Ed. Coop. Agroal CLM.

PLANAS, J, y VALLS-JUNYENT, F. (2011): "¿Por qué fracasaban las cooperativas agrícolas? Una respuesta a partir del análisis de un núcleo de la Cataluña Rabassaire" en *Investigaciones de Historia Económica* 7, pp 310-321.

ZAAR, M.H. (2010). "El movimiento cooperativo agrario en España durante la segunda mitad del siglo XIX y primer tercio del siglo XX" en *Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, Vol. XV, nº 868, Disponible en http://www.ub.es/geocrit/b3w-868.htm

CASO 4

MONETIZACIÓN DEL VALOR SOCIAL: EL CASO DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE CASTILLA-LA MANCHA

Virginia Barba-Sánchez
Universidad de Castilla-La Mancha
Virginia.Barba@uclm.es

Beatriz Calderón-Milán
Universidad de Castilla-La Mancha
Beatriz.Calderon@uclm.es

María José Calderón-Milán
Universidad de Castilla-La Mancha
MariaJose.Calderon@uclm.es

José Luis Retolaza-Ávalos
Universidad de Deusto
JoseLuis.Retolaza@deusto.es

RESUMEN

Las cooperativas agroalimentarias en la región de Castilla-La Mancha constituyen uno de los principales motores de actividad económica de los municipios rurales y escasamente poblados. Este tipo de entidades favorecen el desarrollo local, la cohesión económica, social y territorial, y contribuyen a la fijación de la población al territorio. Sin embargo, las cooperativas agroalimentarias castellanomanchegas se caracterizan por su reducido tamaño, lo que supone una importante barrera, de cara a su resiliencia y potencial competitivo. En este contexto, la contribución y el valor social generado por las entidades asociativas que las vertebran, como las federaciones y uniones de cooperativas agroalimentarias, no sólo a las cooperativas socias sino al conjunto de stakeholders que se benefician de sus servicios, resulta inconmensurable. El objetivo de este caso es cuantificar el valor social generado por la asociación que vertebra al sector cooperativo agroalimentario en la región castellanomanchega, denominada Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha. La metodología que se sigue es el estudio de caso y el proceso de análisis se sustenta en el método SPOLY. Como resultado del trabajo, se obtiene que el valor social integrado es más de 4 veces el valor socio-económico de mercado generado por esta entidad. Además, las labores de asesoramiento y asistencia técnica en trámites, subvenciones, mejora de las explotaciones y en proyectos de mejora de la competitividad son los más valorados junto con la mejora de formación, representación y el desarrollo de proyectos colaborativos, por el conjunto de stakeholders.

ÍNDICE

1. ***Introducción***
2. ***Marco teórico y metodológico***
3. ***El caso de estudio: Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha***
4. ***Resultados***
   - *4.1. Valor social de mercado*
     - 4.1.1. Valor socio-económico directo
     - 4.1.2. Valor socio-económico indirecto
   - *4.2. Valor social específico*
   - *4.3. Valor social integrado*
5. ***Conclusiones***
6. ***Bibliografía***

1. INTRODUCCIÓN

Castilla-La Mancha es una de las regiones con menor densidad de población en España (25,6 hab/km^2 frente a 92,7 hab/km^2) y con mayor concentración de la población en zonas rurales y escasamente pobladas. El 44% de su población reside en municipios de menos de 10.000 habitantes y el 15% en los de menos de 2.000 (INE, 2020; Calderón-Milán & Calderón-Milán, 2020). Además, la región castellanomanchega ha venido experimentando un proceso de despoblación, perdiendo, entre 2012-2018, el 5% de su población. Este fenómeno presenta más intensidad en las zonas rurales que en las urbanas (Carchano & Carrasco, 2020b).

El fenómeno de la despoblación rural está relacionado con el menor dinamismo de la actividad económica, fruto del escaso emprendimiento local y de las menores oportunidades de desarrollo de tejido productivo y empleo en estas zonas (Collantes, Pinilla, Sáez, & Silvestre, 2010; Consejo Económico y Social, 2018; Camarero, L. (coord.), 2009), junto con la menor dotación de infraestructuras y de servicios, en especial, servicios financieros, profesionales y a empresas y servicios de bienestar (Domínguez Álvarez, 2020; Escalona Orcao & Díez Cornago, 2005). Todo ello limita el desarrollo del proyecto vital en estos territorios, principalmente de jóvenes y mujeres, genera exclusión financiera, supone un aumento de los costes económicos y temporales de acceso de los usuarios a los distintos servicios y de los profesionales que se encargan de su provisión y acaba deteriorando la calidad de vida de la población (Escribano Pizarro, 2012; Camarero & Sampedro, 2008; Pinilla, Ayuda, & Sáez, 2008), lo que contribuye todavía más a acrecentar el problema de la despoblación de las zonas rurales (SSPA, 2018; Carchano & Carrasco, 2020a; Barba-Sánchez, Calderón, Calderón, & Sebastián, 2021).

En este contexto, todo lo relacionado con la resiliencia territorial despierta cada vez más interés, entendida esta como la capacidad permanente de un territorio para detectar y desarrollar nuevos recursos y oportunidades para combatir las pérdidas demográficas, el éxodo rural y mantener y crear oportunidades de desarrollo endógeno y sostenible aumentando la cohesión económica, social y territorial (Hermosilla Pla, 2020). La resiliencia territorial depende de diversos factores, entre otros, de la disponibilidad de recursos de todo tipo y de la capacidad de los agentes, organizaciones e instituciones, asentadas en el territorio, para identificar, movilizar y poner en valor dichos recursos.

Numerosos autores (Haro Carrasco, 2020; Carchano & Carrasco, 2020a; Castro, Santero, Martínez, & De Diego, 2020; Del Real & Merino, 2020; Campos & Haro, 2015; Mozas & Bernal, 2006; Coque, 2003; Buendía, 2003) e instituciones (Consejo Económico y Social, 2018) destacan el papel de las entidades de la Economía Social, en general y, en particular, de las cooperativas como factor de resiliencia territorial cuando

se analizan las posibilidades reales de desarrollo de los territorios rurales en proceso de despoblación, como es el caso de la región de Castilla-La Mancha.

De hecho, las cooperativas son una forma institucional muy presente y consolidada en el tejido productivo y empresarial del medio rural de la región de Castilla-La Mancha. En 2018, el 40% de los 919 municipios de la región contaba con una o varias cooperativas que, en muchos casos, son la más importante o la única empresa del municipio (Del Real, 2020). Por otra parte, el 62% de las cooperativas se localizan en municipios rurales y el 29% en zonas escasamente pobladas. El medio rural de la región castellanomanchega presenta así una presencia muy importante de cooperativas, especialmente agrarias y agroalimentarias. Más de la tercera parte de las cooperativas de la región son cooperativas agrarias (Calderón-Milán & Calderón-Milán, 2020). Las cooperativas agroalimentarias se convierten así en agentes de vertebración, dinamización productiva, sostenibilidad y arraigo de la población al territorio de zonas rurales y escasamente pobladas muy presentes en la región de Castilla-La Mancha.

Sin embargo, pese al arraigo de las cooperativas agroalimentarias en el medio rural de la región, estas presentan un elevado grado de atomización empresarial (Calderón-Milán & Calderón-Milán, 2020; Del Real & Merino, 2020; Bastida, Oliveira, & Cancelo, 2019). Por ello, la existencia de una institución representativa y organizada alrededor de las cooperativas agroalimentarias de la región como es el caso de estudio de este caso, Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha, resulta fundamental para la articulación de emprendimientos económicos en las zonas rurales y para generar sinergias que permitan aumentar los flujos económicos y de información a lo largo de las cadenas de valor de las actividades que desarrollan las cooperativas agroalimentarias asociadas. Además de facilitar la labor de afrontar los cambios en el modelo de producción que el entorno globalizado y cambiante requiere para mejorar su competitividad. Esta entidad asociativa vertebra a buena parte del cooperativismo agroalimentario de la región y se encarga de representar, defender, fomentar el cooperativismo agroalimentario castellanomanchego y de prestarle los servicios necesarios para hacerlo más competitivo (formación y asistencia técnica y administrativa, diversificación productiva, internacionalización, mejora de los canales de comercialización, inversión I+D+I, uso de TIC, desarrollo de proyectos colaborativos, asistencia en trámites y subvenciones, seguros agrarios combinados, etc.) (Del Real & Merino, 2020).

Por tanto, el valor que aporta Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha al conjunto de stakeholders que tienen relación directa o indirecta con esta entidad asociativa que vertebra el sector agroalimentario castellanomanchego va más allá del valor económico que arroja su cuenta de pérdidas y ganancias. En este sentido, el objetivo del presente caso es cuantificar el valor social de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha siguiendo la metodología del Modelo SPOLY

(Retolaza, San-Jose, & Ruiz-Roqueñi, 2015). Para conseguir este objetivo el trabajo organiza en 5 secciones; tras esta introducción, en primer lugar, de describe el marco teórico y metodológico, a continuación, se describe brevemente el caso de estudio y, finalmente, se procede a la cuantificación del valor social y las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

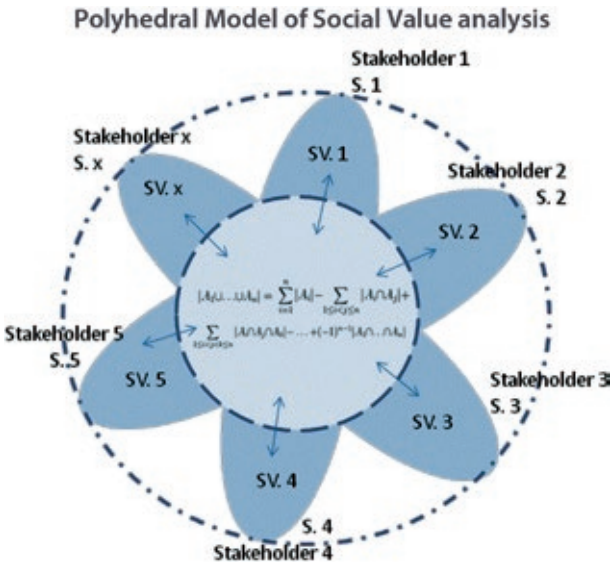
Este trabajo se enmarca en el contexto de la cuantificación del valor social generado por una organización, que va más allá del valor añadido y del análisis coste-beneficio que arrojan los indicadores de su cuenta de pérdidas y ganancias. La medición del valor social es complicada, ya que supone la medición de un valor que va más allá del valor añadido (en términos de contabilidad nacional) producido por la entidad y que genera utilidades y valor a la sociedad y a los distintos agentes que se relacionan con esa organización (stakeholders).

La metodología que se sigue para medir ese valor social es el *Modelo Poliédrico* (o *SPOLY*) de San-Jose y Retolaza (Retolaza, San-Jose, & Ruiz-Roqueñi, 2015; San-Jose & Retolaza, 2016) que permite establecer un conjunto de indicadores específicos para cuantificar el valor social percibido por el conjunto de grupos de interés o stakeholders que se relacionan con la entidad objeto de estudio. Dicho modelo, parte de la identificación de los grupos de interés de la organización, entendidos como todos aquellos que tienen expectativas e intereses legítimos en la misma para, a partir de la identificación de los intereses de cada grupo, elaborar un mapa general de intereses (variables de valor), a los que la organización intenta responder; y en cuya respuesta genera Valor Social (output generado por la cuantificación de esas variables de valor).

Según Guzmán et al. (2018) y Román Cervantes et al. (2020), el *Modelo SPOLY* se desarrolla sobre la base de un análisis coste-beneficio y de las cuatro hipótesis metodológicas siguientes: en primer lugar, un proceso de investigación participativo de *action research* (Lewin, 1946), se trata de una estrategia práctica que implica al conjunto de stakeholders en la resolución de problemas reales, mediante técnicas de investigación; en segundo lugar, una aproximación al concepto de valor social desde la *Teoría de los stakeholders* (Freeman, 1984), que permite detectar el valor social de una entidad sobre los grupos de interés que participan y se ven afectados por su actividad; en tercer lugar, la asunción de un paradigma fenomenológico, según el cual el valor no se define desde la propia organización, sino que los diferentes stakeholders identifican las dimensiones de valor que les genera la organización, mediante entrevistas en profundidad y cuestionarios. Estas dimensiones, identificadas por los perceptores de la actuación de la organización, se redefinen como variables de valor, vinculándolas a indicadores objetivables a través de proxys y; en cuarto lugar, la hipó-

tesis de la lógica difusa, que consiste en establecer cuantificadores para las diversas variables de valor estimadas. Para cada variable de valor (conjunto difuso), se define una función de valor, que viene determinada por el conjunto de proxys identificados para cada variable de valor. El resultado es un área final que conforma el *Modelo Poliédrico* (o *SPOLY*) de San-Jose y Retolaza (2016) de análisis del valor social (Ilustración 1). Gráficamente se asemeja a una flor en la que el círculo interior representa el valor social que la organización genera y es reconocido como tal por los distintos grupos de interés. Por su parte, los pétalos reflejan el valor que es identificado de manera particular por un grupo de interés y que no confluye con el resto (Guzmán, Mendoza, Pérez, & Román, 2018; Román, Guzmán, Mendoza, & Pérez, 2020).

Ilustración 1. Modelo Poliédrico de Análisis del Valor Social



Fuente: Retolaza, San-Jose, & Ruiz-Roqueñi (2016).

Según el *Modelo Poliédrico* de San-Jose y Retolaza (2016), el Valor Social Integrado o Consolidado (*blended value*), que representa la consolidación del valor generado por la organización para el conjunto de stakeholders, está conformado por tres componentes: el valor socio-económico o valor social de mercado, el valor social específico o de no mercado y el valor emocional.

El valor social de mercado es el valor social que la organización genera con la realización de su actividad económica e incluye: por un lado, el valor añadido que, de forma directa, una organización genera y distribuye (valor añadido distribuido) y

el valor generado y no distribuido (valor añadido retenido); y, por otro lado, el valor que, de forma indirecta, genera con las compras de insumos a proveedores (valor movilizado), ya que las compras a proveedores ejercen un efecto multiplicador en la comunidad y constituyen la base para la determinación del valor socio-económico indirecto (Guzmán, Mendoza, Pérez, & Román, 2018; Román, Guzmán, Mendoza, & Pérez, 2020).

En lo que respecta al valor social específico, es el valor que la organización genera a cada grupo de interés. Para ello, es necesario construir el mapa de stakeholders de la entidad, realizar entrevistas a estos para identificar las variables de valor que, mediante la utilización de una serie de proxis, permitirán su medición.

Y, finalmente, en lo que se refiere al valor emocional, recoge la satisfacción que la organización genera en sus grupos de interés.

3. EL CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE CASTILLA-LA MANCHA

Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha es una unión de cooperativas cuyo objeto social es representar, defender y fomentar el cooperativismo agroalimentario castellanomanchego además de prestar los servicios necesarios a las entidades socias para hacerlas más competitivas.

Se constituyó en 1987 en Alcázar de San Juan (Ciudad Real) y, en la actualidad, está integrada por 456 cooperativas, 437 de primer grado y 19 de segundo grado, que suponen casi el 40% del total de cooperativas de la región castellanomanchega y que aportan el 42% de la producción agraria de Castilla-La Mancha, el 4% de España, y el 4,8% del empleo del cooperativismo agroalimentario de España (Del Real J. M., 2020).

Está formada por 4 entidades: la sección de cooperativas (CACLM); la sección de seguros (ACM Seguros); la sección de la Fundación y la sección de servicios integrales y de certificación (SIC). Entre todas ellas se encargan de prestar servicios (jurídicos, laborales, comunicación, marketing, gestión de ayudas, seguros agrarios, etc.), representar, vertebrar y desarrollar labores de responsabilidad social corporativa de las cooperativas agroalimentarias socias.

Desde su creación, una de las labores más activas de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha ha sido la defensa de los intereses de las cooperativas asociadas y de sus socios, lo que hace que esta unión de cooperativas tenga, en la actualidad, una presencia muy activa en los principales foros de acción y de discusión de los escenarios agroalimentario y de la Economía Social regional, nacional y europeos.

Está asociada a Cooperativas Agroalimentarias de España y a la Confederación General de Cooperativas Agrarias de la Unión Europea (COCEGA).

4. RESULTADOS

Para obtener el Valor Social Integrado generado por Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha y percibido por sus grupos de interés, es preciso determinar los tres elementos que lo conforman: el valor social de mercado, el valor social específico y el valor emocional. Dado el carácter experimental del proceso de cálculo del valor emocional propuesto por Ruiz-Roqueñi (2018) y con incipientes iniciativas por cuantificarlo por parte de Román et al. (2019), vamos a centrar nuestro análisis en los dos primeros. A continuación, se exponen los resultados para la entidad objeto de estudio en 2018.

4.1. Valor social de mercado

Siendo el objetivo la monetización del valor social del conjunto de entidades que están integradas en Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha, en primer lugar, se calculó el valor social generado por la actividad mercantil de la entidad, denominado Valor Social de Mercado, calculado a partir de la metodología de Retolaza, San-José y Ruiz-Roqueñi (2016). Este valor incluye, por un lado, el valor que una organización genera de manera directa (compuesto por lo que se denomina a efectos de modelo como valor generado distribuido y valor generado retenido por la empresa) y, por otro lado, el valor que genera con las compras de insumos a proveedores de forma indirecta (valor movilizado), como se muestra en la Ilustración 2.

Ilustración 2. Marco conceptual de Valor Social (de mercado)



Fuente: FUNDAMAR (2021, pág. 14)

Dado que Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha se compone de 4 entidades claramente diferenciadas, como se recoge en el epígrafe anterior, los resultados se van a presentar tanto desagregados para cada una de ellas como del conjunto.

4.1.1. Valor socio-económico directo

El conjunto de entidades integradas en el grupo de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha, a través de su actividad mercantil, ha generado, en 2018 un valor para la sociedad de 2.822.101 € y un retorno a la administración de 775.359 € (un 27,5%). De forma desagregada (ver tabla 1), la sección que más valor genera es ACM Seguros, con el 40%, y la que menos es la Fundación, con sólo el 3%, lo que es coherente dado que en este apartado estamos monetizando el valor derivado de su actividad mercantil y la Fundación no tiene ánimo de lucro.

Tabla 1. Valor socio-económico directo

Descripción	Indicador	CACLM	ACM Seguros	Fundación	SIC	Total Entidad
Valor generado	Σ valor generado anual	1.010.223 €	1.142.687 €	73.622 €	595.569 €	**2.822.101 €**
Salarios	Σ sueldos netos	560.734 €	248.471 €	42.058 €	234.492 €	**1.085.755 €**
Seguridad Social	Σ SS empresa + SS trabajador	196.090 €	77.250 €	17.596 €	81.694 €	**372.630 €**
Impuesto de la Renta	Σ (retención IRPF)	131.439 €	38.616 €	5.485 €	36.998 €	**212.538 €**
Otros Impuestos	Σ impuestos abonados	4.052 €	15.051 €	81 €	3.628 €	**22.812 €**
Resultado		15.157 €	31.926 €	547 €	10.227 €	**57.857 €**
Amortizaciones		14.509 €	2.101 €	722 €	16.963 €	**34.295 €**
IVA	Σ (IVA generado - IVA repercutido)	88.241 €	0 €	7.133 €	72.006 €	**167.380 €**

Respecto a la forma en que se distribuye este valor, el 38,47% se reparte entre los trabajadores en forma de sueldos y salarios, el 27,47% entre las Administraciones Públicas en forma de cotizaciones a la Seguridad Social e impuestos, siendo retenidos por la organización un 3,26%. Por entidades, CACLM es la que más valor generado retorna a la administración, con un 54% y la Fundación la que menos, con un 4%, por la propia idiosincrasia de la misma.

4.1.2. Valor socio-económico indirecto

El valor socio-económico indirecto o valor movilizado es aquél se deriva de la facturación con proveedores. En su elaboración se han tenido en cuenta dos fuentes de información:

- Las internas de cada una de las entidades sobre la facturación con proveedores y el listado de los mismos.
- De acuerdo con la información captada en la base de datos SABI (Análisis de Balances Ibéricos), se han obtenido los porcentajes de distribución de la fac-

turación, que son los índices de repercusión (IR) y en base a ellos se ha calculado el valor social generado de forma indirecta por las distintas entidades de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha a través de la compra a proveedores.

Así, la generación de valor por todas las entidades integradas en Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha a través de la compra a proveedores asciende a 708.129 € (valor generado más IVA); y el retorno generado para la administración es de 311.830 €, según se recoge en la Tabla 2. De forma desagregada, ACM Seguros vuelve a ser la que más contribuye a la generación de este valor socioeconómico indirecto, con el 53%, siendo también la que mayor cantidad retorna a la administración, con un 47% del total, por iguales motivos que en el caso anterior. Por su parte, CACLM genera un 27% del valor y retorna un26% del mismo a la administración, seguido por SIC Agroalimentaria (17% y 21% respectivamente) y en último lugar la Fundación (3% y 6% respectivamente), como era de esperar por no desarrollar una actividad mercantil. Además, se observa que para un volumen similar de compras por parte de ACM Seguros y de CACLM, la primera genera un valor socio-económico indirecto muy superior, debido al mayor índice de repercusión en este sector de actividad.

En definitiva, el valor social de mercado total (directo más indirecto) asciende a 4.007.521 €, del que un 27,13% se retorna a la administración vía impuestos o seguros sociales. Señar que si bien ACM Seguros es la que más valor social de mercado genera (1.518.505 €), es CACLM la que mayor retorno a la administración realiza (500.780 €). La principal razón hay que buscarla en el mayor coste salarial de esta con respecto a la primera, lo que conlleva mayores retornos vía seguros sociales y retenciones del IRPF.

Tabla 2. Valor socio-económico indirecto

Descripción	INDICADOR	CACLM		ACM SEGUROS		FUNDACIÓN		SIC AGROALIMENTARIA		Total Grupo
		Resultado	IR	Resultado	IR	Resultado	IR	Resultado	IR	
Compra proveedores	Σ compra proveedores	735.823,53 €	1,000	722.854,94 €	1,000	6.730,95 €	1,000	269.366,39 €	1,000	**1.734.775,81 €**
Gastos Personal	Σ Coste salarial	89.642,47 €	0,122	212.973,86 €	0,295	3.951,52 €	0,587	89.845,43 €	0,334	**396.413,28 €**
Salarios netos		38.456,62 €		91.365,79 €		1.695,20 €		38.543,69 €		**170.061,30 €**
Impuestos	Σ impuestos abonados	12.692,42 €	0,017	24.173,75 €	0,033	138,16 €	0,021	-2.765,13 €	-0,010	**34.239,20 €**
Resultados	Resultados de explotación	43.031,05 €	0,058	77.747,39 €	0,108	456,92 €	0,068	9.146,08 €	0,034	**130.381,44 €**
Valor generado		175.832,21 €	0,239	375.817,61 €	0,520	4.736,78 €	0,704	100.503,51 €	0,373	**656.890,11 €**
Seguridad Social	Σ SS empresa + SS trabajador	33.167,71 €		78.800,33 €		1.462,06 €		33.242,81 €		**146.672,91 €**
Impuesto de la Renta	Σ (retención IRPF)	18.018,14 €		42.807,75 €		794,25 €		18.058,93 €		**79.679,07 €**
IVA	Σ (IVA generado - IVA repercutido)	17.079,44 €		0,00 €		17.079,44 €		17.079,44 €		**51.238,32 €**

4.2. Valor social específico o de no mercado

El valor social específico o de no mercado es el valor social que esta entidad genera a sus distintos stakeholders o grupos de interés. Dado que "tiene como misión la promoción, vertebración y representación de las cooperativas agrarias castellano-manchegas, acompañándolas activamente en su tránsito hacia un modelo de competitividad" (Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha, 2021), la transmisión de valor de esta organización a su entorno se hace principalmente a través de mecanismos de no mercado (San-José, Retolaza, & Bernal, 2019).

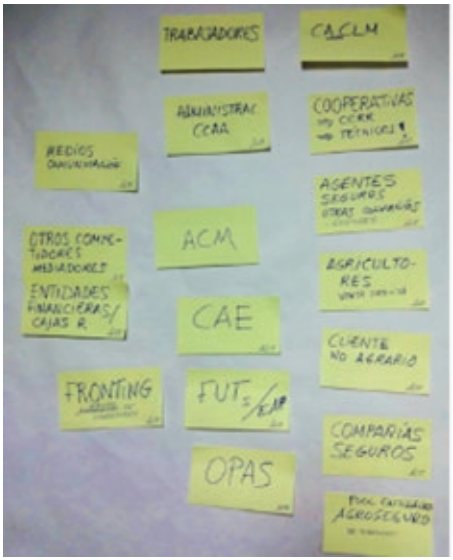
La metodología utilizada para su cálculo consta de varias fases (Freeman, Retolaza & San-José, 2020). El primer paso es identificar dichos grupos de interés, para lo que se creó un equipo de trabajo mixto, formado por representantes de las distintas entidades e investigadores especialistas en la metodología SPOLY. Este equipo participó en un proceso de formación-acción en el que a lo largo de cuatro sesiones de trabajo de jornada completa en las que se fue avanzando en la consecución de los pasos referentes a las diferentes fases que contempla esta metodología.

Como resultado de este trabajo conjunto se llegó a una visualización de los mapas de stakeholders reflejados de forma sencilla con la ayuda de pequeñas hojas de papel de color autoadhesivo (véase ilustración 3). A partir de estos mapas se identificaron una serie de entidades representativas de las diferentes categorías de stakeholders, con el fin posterior de dialogar con todas ellas sobre el valor social percibido en relación a Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha en su conjunto. En concreto, se realizaron 34 entrevistas personales, siendo los grupos de interés receptores del valor social de no mercado de esta entidad los siguientes:

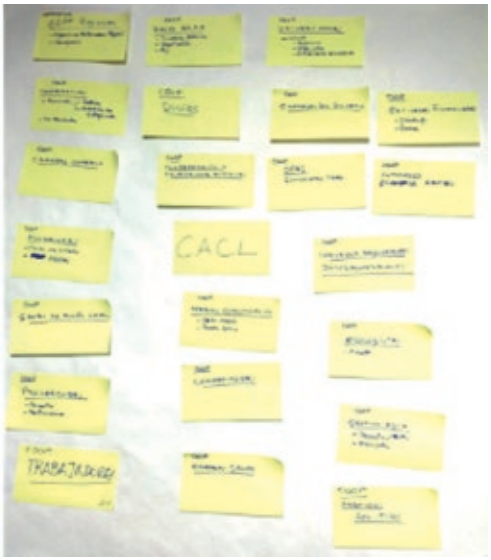
- Cooperativas agroalimentarias. Razón de ser de esta entidad, se han desagregado en diversas categorías en función de su grado de integración. Así, tenemos cooperativas con grado de integración EAPIR, cooperativas con grado de integración EAP, cooperativas sin fórmula de integración de forma sectorial a través de las portavocías, cooperativas no asociadas pero potenciales, cooperativas ni asociadas ni potenciales. Se han llevado a cabo 9 entrevistas, 6 con cooperativas miembro y otras 3 con cooperativas no asociadas, para identificar el valor específico generado en ambos casos.
- Personal propio y otras empresas del Grupo, como Certifood.
- Sindicatos agrarios. En concreto, se han llevado a cabo entrevistas con ASAJA, COAG y UPA.
- Otro tipo de entidades, relevantes en el sector, como la Federación de regantes de CLM, los Consejos Reguladores (por ejemplo, de la Denominación de Origen Mancha), y las entidades de desarrollo rural, como Recamder.
- Cooperativas Agroalimentarias de España, las diversas Federaciones de Cooperativas del resto de comunidades,

- Administraciones Públicas, a distintos niveles, siendo de especial relevancia el IPEX o las Consejerías de Agricultura y Economía, Empresas y Empleo de JCCM.

Figura 3. Mapas de stakeholders de las cuatro entidades de la entidad



ACM Seguros



CACLM



Fundación



SIC Agroalimentaria

- Competidores, como UTECO, y socios estratégicos, como la Universidad de Castilla-La Mancha, y las entidades financieras. En concreto, se ha entrevistado a responsables de Globalcaja y de la Obra Social de La Caixa.
- Medios de comunicación (Radio Surco y CMM), partidos políticos (PSOE y PP) y asociaciones ciudadanas interesadas en el medio ambiente, como WWF.
- Por último, como grupo interés particular de ACM Seguros, se encuentran las relacionadas con este sector de los seguros en general y de los agroseguros en particular.

En principio, cada una de las entidades participantes se asoció a una o varias de las entidades, pero en la práctica, de acuerdo con lo que trasladó el equipo de entrevistadores, durante las entrevistas difícilmente las personas con las que se conversaba distinguían entre las prestaciones y el valor generado por una u otra, limitación que se tuvo en cuenta para abordar el proceso de monetización del valor social específico por entidades.

Identificadas las entidades representantes de cada uno de los stakeholders, se seleccionaron las personas de referencia, para mantener una entrevista con ellas. Las entidades con las que se abordó el proceso de diálogo con los grupos de interés están recogidas en la Tabla 3, si bien se ha omitido la información relativa a las personas de contacto para preservar su intimidad.

En el trascurso de entrevistas, se identificaron para cada sección las variables de valor, que se recogen en las tablas 4-7. Después se procedió, de forma colaborativa y en el ámbito del equipo de trabajo mixto antes mencionado, a la selección de indicadores, unidades de medida y proxies para la monetización del valor social específico.

Respecto al Valor Social Específico (VSE) de CACLM, recogido en la tabla 4, se han identificado 9 variables de valor que generan en total 17.794.539,45 €, que repercuten en su mayor parte en las cooperativas asociadas, si bien también en los socios de las mismas, los propios trabajadores de CACLM y las Administraciones Públicas. En el caso de ACM Seguros (tabla 5), se han identificado 3 variables de valor, siendo el VSE de 95.000 € que repercuten, sobre todo, en los socios de las cooperativas asociadas. Por su parte, SIC Agroalimentaria (tabla 6) genera un VSE de 21.210,50 €, destinado también a los socios de las cooperativas asociadas. Por último, en el caso de la Fundación (tabla 7) se han identificado 6 variables de valor que generan un VSE de 100.879,41 €, fundamentalmente, a los socios de las cooperativas asociadas y a las Administraciones Públicas.

En resumen, Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha genera un Valor Social Específico total de 18.011.629,36 €, siendo CACLM el mayor generador de este tipo de valor social (98,79%).

Tabla 4. Valor social específico de CACLM

ID	VARIABLES DE VALOR	STAKEHOLDERS	INDICADORES	UNIDADES DE MEDIDA	OUTPUT	ALGORITMO	RANGO PROXY	PROXY	CÁLCULO
1	Resolución de consultas	COOPS	Asociados que pueden acceder a CACLM para la resolución de consultas	Nº de cooperativas que tienen acceso a tramitar consultas a CACLM	250	Nº asociados X precio iguala	Precio de una iguala 1.000€-5000 €	3000	**750.000,00 €**
2	Información	COOPS	Charlas/ conferencias nivel experto	Número de charlas/ conferencias anuales impartidas	35	Nº conferencias x proxy	500 € - 50.000 €	3000	**105.000,00 €**
		COOPS	Revista	Nº revistas/año	22.000	Número de revistas X Proxy	25 €-50 €	25	**550.000,00 €**
		COOPS	Circulares/ boletines	Número de circulares y boletines anuales	200	Nº circulares x nº receptores x proxy	20 €/ circular	20 €	**320.000,00 €**
3	Representación, defensa, vertebración y promoción del cooperativismo agroalimentario	COOPS	Subvenciones logradas para cooperativas por APAS creadas	APAS creadas	4	Nº APAS x Subvención/ APA	Subvenciones logradas		**340.000,00 €**
		COOPS	Priorización para cooperativas en líneas de subvención	Cantidad de las ayudas recibidas gracias a priorización (FOCAL y VINATI)	Ayudas	Sumatorio ayudas recibidas	Ayudas recibidas		**11.605.171,82 €**

ID	VARIABLES DE VALOR	STAKEHOLDERS	INDICADORES	UNIDADES DE MEDIDA	OUTPUT	ALGORITMO	RANGO PROXY	PROXY	CÁLCULO
3	Representación, defensa, vertebración y promoción del cooperativismo agroalimentario	COOPS	Mayor porcentaje de ayuda para cooperativas en subvenciones	Cuantía extra recibida por las cooperativas	Ayudas	Sumatorio de ayudas extra recibidas	Extra conseguido sobre ayudas recibidas		**0,00 €***
		SOCIOS COOPERATIVISTAS	Priorización para socios de cooperativas en subvenciones	Ayudas (euros) recibidas gracias a priorización (incorporación y mejora)	Ayudas	Sumatorio de ayudas recibidas por socios de cooperativas	Ayudas recibidas		**0,00 €***
		SOCIOS COOPERATIVISTAS	Mayor porcentaje de ayuda para socios de cooperativas en subvenciones	Cuantía extra recibida por los socios cooperativistas	Ayudas	Sumatorio de ayudas extra recibidas	Extra ayudas recibidas		**0,00 €***
		COOPS	Ahorros generados a las cooperativas por acciones de intermediación	Puestos de trabajo que habrían sido necesarios por normativa (estaciones de servicio)	165	Puestos de trabajo x sueldo bruto x 0,5	25.000 €	25.000 €	**2.062.500,00 €**
4	Asesoramiento en trámites y subvenciones	COOPS	Ahorros por tramitación telemática en el registro de cooperativas	Cooperativas beneficiadas	250 cooperativas	Cooperativas beneficiadas x horas de ahorro x coste	20 €/hora	20 €/ hora	**20.000,00 €**
		COOPS	Asesoramiento y formación a tramitadores de PAC y de Mejora de explotaciones e incorporación	% importe ayudas gestionadas	45,5 M €	3% valor de las ayudas por la tramitación	3%-12%	3%	**1.365.000,00 €**

ID	VARIABLES DE VALOR	STAKEHOLDERS	INDICADORES	UNIDADES DE MEDIDA	OUTPUT	ALGORITMO	RANGO PROXY	PROXY	CÁLCULO
5	Asistencia técnica/ consultoría en proyectos de mejora de la competitividad	COOPS	Planes estratégicos	Nº planes estratégicos acompañados por CACLM	3	Nº planes x proxy	10.000 €-30.000 €	15.000 €	**45.000,00 €**
		COOPS	Programa Integracoop	Coste programa	Costes	Cuantía total	Cuantía programa		**42.000,00 €**
		COOPS	Programa Mejoracoop	Coste programa	Costes	Cuantía asoc. a CACLM	Cuantía programa		**113.000,00 €**
6	Formación y mejora profesional	PLANTILLA / COOPS	Acciones formativas	Horas formación	2.928	Horas formación x proxy	30€ / 90 €	60 € / hora	**175.680,00 €**
7	Proyectos colaborativos	COOPS / AAPP	Proyectos colaborativos activos	Coste proyectos colaborativos		Coste proyecto x % de valor social aportado respecto a ejecutado	Coste	Coste	**142.546,00 €**
8	Visión estratégica, liderazgo y catalizador del cambio	COOPS / AAPP	Documentos realizados	Horas dedicadas a la preparación de documentos	960	Horas x proxy	60 € - 150 €/hora	90 €/ hora	**86.400,00 €**
		COOPS / AAPP	Reuniones celebradas con AAPP, privadas, CAE, otros agentes	Horas dedicadas	290	Horas x proxy	60 € - 150 €/hora	90 €/ hora	**26.100,00 €**
9	Impulso de la sostenibilidad del cooperativismo y del medio rural	AAPP / COOPS	Campus de jóvenes	Personas	41	Personas x proxy	600-650 €	637,63 €	**26.142,83 €**
			Priorización para cooperativas en líneas de subvención	Total ayudas recibidas gracias a esa priorización	Cuantía en euros	Sumatorio de ayudas	Ayudas recibidas		**19.998,80 €**
								VALOR GENERADO	**17.794.539,45 €**

**A contabilizar en futuros ejercicios*

Tabla 5. Valor social específico de ACM SEGUROS

ID	VARIABLES DE VALOR	STAKEHOLDER	INDICADORES	UNIDADES DE MEDIDA	OUTPUT	ALGORITMO	RANGO DEL PROXY	PROXY	CÁLCULO
1	Interlocución y defensa de las coopera-tivas	SOCIOS	Asistencia a reuniones de representación	18 reuniones x 3 horas de media	54	Nº horas x valor asesoramiento	30-90 €	60 €	**3.240,00 €**
2	Formación y mejora profesional	CLIENTES PLANTILLA	Horas de formación impartidas	Total horas	558	Nº horas x valor hora formación	30-90€	60 €	**33.480,00 €**
3	Mejora y eficiencia de los trámites	SOCIOS	Reducción de tiempo total de campaña de emisión de pólizas por mejoras informáticas	Días que se reduce el periodo x nº colaboradores tecnológicos x coste trabajador/ día	470	Nº días x coste trabajador	Se valora el coste de trabajador	124 €	**58.280,00 €**
								VALOR GENERADO	**95.000,00 €**

Tabla 6. Valor Social Específico de SIC AGROALIMENTARIA

ID	VARIABLES DE VALOR	STAKE-HOLDER	INDICADORES. UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE VALOR	OUTPUT	ALGORITMO	RANGO DEL PROXY	PROXY	CÁLCULO
1	Formación y mejora profesional	SOCIOS	Horas de formación impartidas	Total horas	265	Nº horas x valor hora formación	30-90€	60 €	**15.900,00 €**
2	Ahorro de costes	SOCIOS	Número de trámites administrativos	Número	215	Nº trámites x proxy	Basado en coste	24,70 €	**5.310,50 €**
								VALOR GENERADO	**21.210,50 €**

Tabla 7. Valor social específico de FUNDACIÓN

ID	VARIABLES DE VALOR	STAKE-HOLDER	INDICADORES. UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE VALOR	OUTPUT	ALGORITMO	RANGO DEL PROXY	PROXY	CÁLCULO
1	Información y promoción de los valores del cooperativismo	AA.PP. SOCIOS	Participación en jornadas no propias realizadas x nº de asistentes	Número de asistentes	48	Número de personas x proxy	Cuotas de inscripción eventos similares 20-40 €	30	**1.440,00 €**
			Participación en jornada de despoblamiento	Número de asistentes	170	Número de personas x proxy	Cuotas de inscripción eventos similares 100-150 €	100	**17.000,00 €**
			Elaboración de material promoción de la igualdad	Cuadernos de igualdad elaborados	9	Output x valor medio	Basado en coste elaboración	509	**4.581,00 €**
2	Interlocución y defensa del cooperativismo agroalimen-tario	AA.PP. SOCIOS	Elaboración de documentos para reuniones con AAPP	Nº informes elaborados y elevados a Dirección	8	Informes x coste elaboración	30-150 €	90	**720,00 €**
			Reuniones con GAL	Nº reuniones con Asambleas y Juntas	12	Reuniones x valor reunión (est. 1 hora)	30-150 €	90	**1.080,00 €**
3	Formación y mejora profesional	SOCIOS	Acciones en marco de convenio IMIO 2017-2018	Valoración global	1	Valoración acciones	Según precios fijados junto a CAE	7.225	**7.224,66 €**

ID	VARIABLES DE VALOR	STAKE-HOLDER	INDICADORES. UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE VALOR	OUTPUT	ALGORITMO	RANGO DEL PROXY	PROXY	CÁLCULO
3	Formación y mejora profesional	SOCIOS	IMIO 2018-2019	Valoración global	1	Valoración acción	Valoración acciones	740	**740,00 €**
			Líneas ejecutadas en proyecto OBRA SOCIAL CAIXA - Igualdad, jóvenes y memoria	Valoración del proyecto	1	Valoración acción de acuerdo a tarifas internas	35000-55000	40.515	**40.515,00 €**
			Jornadas de formación sobre canales cortos de comercialización	Número de jornadas realizadas	5	Valoración acción de acuerdo a tarifas internas	100-130	185	**925,00 €**
			Celebración jornadas RSC	Número de jornadas	16	Valoración acción de acuerdo a tarifas internas	100-200	185	**2.960,00 €**
			Formación a Consejos Rectores	Número de jornadas	8	Valoración acción de acuerdo a tarifas internas	100-200	185	**1.480,00 €**
4	Cooperación internacional	SOCIOS	Nº proyectos de colaboración	Valoración del proyecto	1	Valoración acción de acuerdo a tarifas internas	10000-13000	14013,75	**14.013,75 €**
5	Visión estratégica, liderazgo y análisis	AA.PP. SOCIOS	Nº colaboraciones con UCLM realizadas a precio de mercado	Valoración del proyecto	1	Valoración acción de acuerdo a tarifas internas	3000-4000	3700	**3.700,00 €**
6	Prescripción para líneas de trabajo	AA.PP. SOCIOS	Nº acciones nuevas contratadas. Cooperativismo rural	Valoración del proyecto	3	Valoración acción de acuerdo a tarifas internas	900-1100	1500	**4.500,00 €**
								VALOR GENERADO	**100.879,41 €**

4.3. Valor social integrado

Siguiendo la metodología de Retolaza et al. (2016), las tablas 8-11 integran el valor social generado a través de la actividad de mercado con el valor social específico, resultando así en el Valor Social Integrado (VSI) de cada una de las entidades del grupo, así como el valor integral conjunto. La distribución de este VSI, desagregado por tipologías de valor social, así como las principales ratios de análisis del desglose del valor social en los diferentes ecosistemas, así como su relación con las fuentes de financiación de cada entidad, también se recoge en dichas tablas.

Como se observa en la tabla 8, en el caso de CACLM, lo primero que podemos observar es que se trata, fundamentalmente, de una entidad de no mercado; el valor que genera a través del mercado es de poco más de un millón doscientos mil euros (1.203.135 €), mientras que el valor generado a través de no mercado es de casi diecinueve millones (18.997.674 €); es decir, 15,6 veces más. En relación a la distribución de valor, CACLM distribuye el 93% a sus propios socios, algo normal en una entidad de este tipo. En relación a las ratios cabe destacar el alto rendimiento que se obtiene en relación al presupuesto utilizado (11,8%) y a la financiación pública obtenida (51%); cabe destacar que el flujo de caja es positivo para la Administración Pública, siendo superior en un 77% el dinero recibido por la AAPP en relación al aportado. También se obtiene un retorno muy importante por parte de los socios en relación a las cuotas abonadas (39%).

El caso de ACM seguros (tabla 9) es el contrario, de algo más de dos millones de euros generados (2.024.818 €), poco menos (1.929.818 €) son valor de mercado, es decir un 95% del valor generado lo es a través del mercado. Tenemos dos entidades con un presupuesto relativamente similar, donde, sin embargo, una genera mucho más valor que la otra, lo que sólo se visibiliza en un análisis de las transferencias de no mercado. En el caso de ACM seguros el valor se encuentra mucho más distribuido, siendo la mayor aportación la realizada a los clientes (> 50%), como corresponde a una entidad que opera en el mercado. En relación a las ratios, cabe señalar que la entidad genera un 40% más del presupuesto ejecutado.

En el caso de la Fundación, tal y como se visualiza en la ratio de equilibrio social de mercado (tabla 10), la generación de valor se encuentra bastante distribuida entre el mercado y el no mercado. Por su parte, el valor social de mercado se distribuye fundamentalmente y de forma equilibrada entre la administración pública y los trabajadores de la propia entidad. Por su parte, el valor de no mercado se orienta fundamentalmente a las entidades socias y duplica el distribuido a los otros stakeholders señalados. Del análisis de las ratios se desprende que la entidad añade un 250% (SVAI) al presupuesto que gestiona. También cabe destacar que su retorno de flujo de caja es positivo en un ratio del 300% a favor de la administración pública; lo que es coherente con un retorno total de 8,4 € por cada euro recibido.

Tabla 8. Valor social integral y ratios de análisis de CACLM

	SOCIEDAD*	AAPP	PROV.	TRABJ.	INV.	SOCIOS COOPERAT.	ENTIDADES SOCIAS	
VALOR SOCIO-ECONÓMICO DIRECTO	**1.010.223 €**	419.822 €		560.734 €			29.667 €	**EVA**
VALOR SOCIO-ECO INDIRECTO. PROVEEDORES	**192.912 €**	80.958 €	175.832 €	38.457 €	43.031 €			**VAME**
VALOR MOVILIZADO (II)								**VAMI**
VALOR SOCIAL DE MERCADO [VES]	**1.203.135 €**	500.780 €	175.832 €	599.191 €	43.031 €		29.667 €	**VES**
VALOR SOCIAL ESPECÍFICO [VSE]	**17.794.539 €**	158.642 €	0 €	175.680 €		0 €	17.618.859 €	**VSE**
VALOR SOCIAL INTEGRAL [VASI]	**18.997.674 €**	659.422 €	175.832 €	774.871 €	43.031 €	0 €	17.648.526 €	**VASI**

**Resumen de los valores calculados en epígrafes previos, que no tienen que ser necesariamente la suma de las cifras por filas, dado que el valor generado puede ser compartido por varios stakeholders.*

RATIOS DE ANÁLISIS	Presupuesto	Fin. Pública	Convenios entidades pub+privadas	Cuotas socios		
Ratio Retorno Caja		1,767				**ROI**
Ratio Retorno Económico	0,744	3,224	1,723	2,467		**E.SROI**
Ratio Retorno Social	11,005	47,689	25,480	36,494		**S.SROI**
Ratio Retorno Social Integral	11,749	50,913	27,203	38,961		**I.SROI**
Ratio equilibrio Social-Mercado	0,94					

Tabla 9. Valor social integral y ratios de análisis de ACM SEGUROS

	SOCIEDAD*	AAPP	PROV.	TRABJ.	INV.	CLIENTES	SOCIOS
VALOR SOCIO-ECONOMÍCO DIRECTO	**1.554.000 €**	130.916 €		248.471 €			1.142.687 €
VALOR SOCIO-ECO INDIRECTO. PROVEEDORES	**375.818 €**	145.782 €	375.818 €	91.366 €	77.747 €		
VALOR SOCIO ECO INDIRECTO. PROVEEDORES INV.							
VALOR SOCIAL DE MERCADO [VES]	**1.929.818 €**	276.698 €	375.818 €	339.837 €	77.747 €		1.142.687 €
VALOR SOCIAL ESPECÍFICO [VSE]	**95.000,00 €**	0 €	0 €	33.480 €		0 €	33.480 €
VALOR SOCIAL INTEGRAL [VASI]	**2.024.818 €**	276.698 €	375.818 €	373.317 €	77.747 €	0 €	1.176.167 €

**Resumen de los valores calculados en epígrafes previos, que no tienen que ser necesariamente la suma de las cifras por filas, dado que el valor generado puede ser compartido por varios stakeholders.*

RATIOS DE ANÁLISIS	Presupuesto	Fin. Pública	Ventas		
Ratio Retorno Caja		N/A			**ROI**
Ratio Retorno Económico	1,324	N/A	1,329		**E.SROI**
Ratio Retorno Social	0,083	N/A	0,083		**S.SROI**
Ratio Retorno Social Integral (Social + Económico)	1,406	N/A	1,412		**I.SROI**
Ratio equilibrio social-mercado	0,06				

Tabla 10. Valor social integral y ratios de análisis de FUNDACIÓN

	SOCIEDAD*	AAPP	PROV.	TRABJ.	INV.	ENTIDADES SOCIAS
VALOR SOCIAL DE MERCADO - DIRECTO	**111.847 €**	30.295 €		42.058 €		39.494 €
VALOR SOCIAL DE MERCADO - INDIRECTO	**21.816 €**	19.474 €	4.737 €	1.695 €	457 €	
VALOR MOVILIZADO (II)						
VALOR SOCIAL DE MERCADO [VES]	**133.663 €**	49.769 €	4.737 €	43.753 €	457 €	
VALOR SOCIAL ESPECÍFICO [VSE]	**100.879 €**	33.021 €				100.879 €
VALOR SOCIAL INTEGRAL [VASI]	**234.542 €**	82.790 €	4.737 €	43.753 €	457 €	100.879 €

**Resumen de los valores calculados en epígrafes previos, que no tienen que ser necesariamente la suma de las cifras por filas, dado que el valor generado puede ser compartido por varios stakeholders.*

RATIOS DE ANÁLISIS	Presupuesto	Fin. Pública	Servicios		
Ratio Retorno Caja		2,944			**ROI**
Ratio Retorno Económico	1,993	4,752	3,432		**E.SROI**
Ratio Retorno Social	1,504	3,587	2,590		**S.SROI**
Ratio Retorno Social Integral (Social + Económico)	3,496	8,339	6,022		**I.SROI**
Ratio equilibrio Social-Mercado	0,43				

Tabla 11. Valor social integral y ratios de análisis de SIC AGROALIMENTARIA

	SOCIEDAD*	AAPP	PROV.	TRABJ.	INV.	CLIENTES	ENTIDADES SOCIAS
VALOR SOCIAL DE MERCADO - DIRECTO	**1.034.635 €**	194.326 €		234.492 €		595.590 €	10.227 €
VALOR SOCIAL DE MERCADO - INDIRECTO	**117.583 €**	65.616 €	100.504 €	38.544 €	9.146 €		
VALOR MOVILIZADO (II)							
VALOR SOCIAL DE MERCADO [VES]	**1.152.218 €**	259.942 €	100.504 €	273.036 €	9.146 €		10.227 €
VALOR SOCIAL ESPECÍFICO [VSE]	**21.211 €**	0 €	0 €	0 €			21.211 €
VALOR SOCIAL INTEGRAL [VASI]	**1.173.429 €**	259.942 €	100.504 €	273.036 €	9.146 €	595.590 €	31.437 €

**Resumen de los valores calculados en epígrafes previos, que no tienen que ser necesariamente la suma de las cifras por filas, dado que el valor generado puede ser compartido por varios stakeholders.*

RATIOS DE ANÁLISIS	Presupuesto	Fin. Pública	Ventas		
Ratio Retorno Caja		N/A			**ROI**
Ratio Retorno Económico	1,893	N/A	1,935		**E.SROI**
Ratio Retorno Social	0,035	N/A	0,036		**S.SROI**
Ratio Retorno Social Integral (Social + Económico)	1,928	N/A	1,970		**I.SROI**
Ratio Equilibrio Social-Mercado	0,02				

Por último, respecto a SIC Agroalimentaria (tabla 11), se trata de una empresa especialmente orientada al mercado, con una generación de valor de no mercado prácticamente inexistente (0,02); independientemente de su forma jurídica es una entidad con una clara orientación mercantil. La ratio de la entidad resulta casi estándar, ya que genera aproximadamente 1 € de valor por cada euro de facturación, algo lógico al no haber un valor añadido de no mercado. Existe una distribución casi simétrica entre clientes y factores de producción, y cierto equilibrio en la distribución a estos, con un porcentaje similar en la distribución a la administración pública y a las personas trabajadoras.

5. CONCLUSIÓN

Como se puede apreciar en la tabla 12, una de las principales conclusiones es que la contabilidad social se puede aplicar a organizaciones de tipología muy distinta; resultando que los datos generados visualizan adecuadamente esas diferencias.

Tabla 12. Valor social integral de Cooperativas Agroalimentarias de Castilla-La Mancha

	TOTAL	CACLM	ACM SEGUROS	FUNDACIÓN	SIC AGROALIMENTARIA
VALOR SOCIAL INTEGRAL	**22.430.463 €**	18.997.674 €	2.024.818 €	234.542 €	1.173.429 €
VALOR SOCIAL DE MERCADO	**4.418.834 €**	1.203.135 €	1.929.818 €	133.663 €	1.152.218 €
VALOR SOCIAL ESPECÍFICO	**18.011.629 €**	17.794.539 €	95.000 €	100.879 €	21.211 €

Entre las cuatro entidades estudiadas podemos vislumbrar dos entidades claramente mercantiles, dado que la transferencia y distribución de valor se realiza casi exclusivamente a través de mecanismos de mercado, como es el caso de ACM seguros y SIC agroalimentaria. Mientras que otras dos de las entidades tienen una clara orientación de no mercado, por cuanto que es a través de transferencias de valor sin contrapartida de precio como transfiere el principal porcentaje del valor generado. Por su parte, la Fundación, a pesar de ser una entidad no mercantil, tiene un buen equilibrio entre el valor distribuido a través de mercado y de no mercado.

Aunque no se visualice el valor generado en relación al presupuesto manejado, y mucho menos en relación a la financiación pública, lo cierto es que la generación de valor de mercado se desvía muy poco de los ingresos generados, mientras que el valor de no mercado puede resultar un importante multiplicador del presupuesto ejecutado por una entidad. Consecuentemente, se puede concluir que la contabilidad social resulta un instrumento eficaz para visualizar el valor transferido por las organizaciones más allá del que es posible identificar a través de la contabilidad económico-financiera.

6. BIBLIOGRAFÍA

BARBA-SÁNCHEZ, V., CALDERÓN-MILÁN, B., CALDERÓN-MILÁN, M.J., & SEBASTIÁN, G. (2021). Approach to the Social Value of a Rural Cluster School: the Case of RCS Sierra de Alcaraz. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, 85-114. doi:10.7203/CIRIEC-E.101.18098

BASTIDA, M., OLIVEIRA, A., & CANCELO, M. (2019). CLUN: Concentración por fusión de tres cooperativas lácteas en el cooperativismo agrario en Galicia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(96), 29-64. doi:10.7203/CIRIEC-E.96.12915

BUENDÍA, I. (2003). El desarrollo cooperativo: unidades de promoción y creación de un marco favorable de generación. En I. Buendía, & J. C. García, Cooperativismo y desarrollo local (págs. 165-218). Centro de Estudios Ramón Areces.

CALDERÓN-MILÁN, B., & CALDERÓN-MILÁN, M. J. (2020). Cooperativas. En F. HERNÁNDEZ PERLINES & I. CARRASCO MONTEAGUDO, *Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha* (págs. 87-125). Toledo (España).

CAMARERO, L. (coord.). (2009). La población rural de España. De los desequilibrios a la sostenibilidad social. *Colección Estudios Sociales* nº 27. Barcelona, España: Fundación "la Caixa".

CAMARERO, L., & SAMPEDRO, R. (2008). ¿Por qué se van las mujeres? El continuum de movilidad como hipótesis explicativa de la masculinización rural. *REIS. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 124(1), 73-105.

CAMPOS, V., & HARO, E. (2015). Análisis del cooperativismo valenciano como recurso de desarrollo territorial. En J. HERMOSILLA, E. IRANZO-GARCÍA, & U. d. Valencia (Ed.), *Los recursos territoriales valencianos, bases para el desarrollo* (págs. 285-296).

CARCHANO, M., & CARRASCO, I. (2020a). El papel de la Economía Social en el desarrollo local y la fijación de la población de Castilla-La Mancha. En F. HERNÁNDEZ

PERLINES & I. CARRASCO MONTEAGUDO, *Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha* (págs. 269-285). Toledo.

CARCHANO, M., & CARRASCO, I. (2020b). La Economía Social y la industria agroalimentaria como factores de resiliencia de la población en Castilla-La Mancha. En G. FAJARDO GARCÍA, & J. ESCRIBANO PIZARRO, *Despoblamiento y desarrollo rural*. Propuestas desde la Economía Social (págs. 67-85). Valencia (España): CIRIEC-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.

CASTRO, R., SANTERO, R., MARTÍNEZ, M., & DE DIEGO, P. (2020). From the economic to the social contribution of the Social Economy. Monetary assessment of the social value created for the Spanish economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(100), 31-65. doi:10.7203/CIRIEC-E.100.18163

COLLANTES, F., PINILLA, V., SÁEZ, L. A., & SILVESTRE, J. (2010). *El impacto demográfico de la inmigración en la España rural despoblada*. Documento de trabajo, Real Instituto Elcano, Área Demografía y Población.

CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL. (2018). *El medio rural y su vertebración social y territorial*. Informe CES 01/2018, Madrid, España. Obtenido de http://www.ces.es/documents/10180/5182488/Inf0118.pdf/6d616668-0cb8-f58c-075b-2251f05dad9f

COQUE, J. (2003). El desarrollo local sobre bases cooperativas: valorización de los recursos locales y creación de redes. En I. BUENDÍA & J. C. GARCÍA (coord.), *Cooperativismo y desarrollo local* (págs. 261-299). Centro de Estudios Ramón Areces.

COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS DE CASTILLA-LA MANCHA (2021). Portal web disponible en: https://www.agroalimentariasclm.coop/quienes-somos. Fecha de acceso: 21/10/2021.

DEL REAL, J. M. (2020). La cooperativa agroalimentaria y la cooperativa rural como motores para la vertebración, diversificación y riqueza en el medio rural. En G. FAJARDO GARCÍA & J. ESCRIBANO PIZARRO (coord.), *Despoblamiento y desarrollo rural. Propuestas desde la Economía Social* (págs. 57-65). Valencia (España): CIRIEC-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.

DEL REAL, J., & MERINO, T. (2020). El cooperativismo agroalimentario como motor de la economía social de Castilla-La Mancha. En F. HERNÁNDEZ PERLINES & I. CARRASCO MONTEAGUDO, *Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha* (págs. 322-336). Toledo.

DOMÍNGUEZ ÁLVAREZ, J. L. (2020). El desigual acceso de la juventud rural a los servicios públicos: la necesidad de impulsar la educación en la España vaciada. *Cuadernos de Investigación en Juventud*(8), 60-78. doi:10.22400/cij.8.e047

ESCALONA ORCAO, A. I., & DÍEZ CORNAGO, C. (2005). Retos y problemas de la accesibilidad a servicios en zonas despobladas: un caso en la provincia de Teruel (España). *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, 9(2).

ESCRIBANO PIZARRO, J. (2012). Servicios educativos y sanitarios elementales en el medio rural: percepción social e influencia sobre la calidad de vida. *Revista de Estudios Geográficos*, 73(272), 35-61. doi:10.3989/estgeogr.201202

FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic management a stakeholder approach*. Boston, United States: Pitman.

FREEMAN, E., RETOLAZA, J.L., & SAN-JOSÉ, L. (2020). Stakeholder Accounting: hacia un modelo ampliado de contabilidad. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 100, 89-114. doi: 10.7203/CIRIEC-E.100.18962.

FUNDAMAR. (2021). *Monetización del Valor Social*. Vigo: Fundación para la Pesca y el Marisqueo.

GUZMÁN, B., MENDOZA, J., PÉREZ, M. V., & ROMÁN, C. A. (2018). El valor social de las cofradías de pescadores de Canarias. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*(124), 18-21.

HARO CARRASCO, E. (2020). Contribuciones al desarrollo rural desde la economía social. En G. FAJARDO GARCÍA, & J. ESCRIBANO PIZARRO, *Despoblamiento y desarrollo rural. Propuestas desde la Economía Social* (págs. 23-33). Valencia: CIRIEC-España. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.

HERMOSILLA PLA, J. (2020). Resiliencia territorial, despoblamiento y economía social. En G. FAJARDO GARCÍA, & J. ESCRIBANO PIZARRO, *Despoblamiento y desarrollo rural. Propuestas desde la Economía Social* (págs. 17-19). Valencia (España): Ciriec-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.

INE. (2020). *Cifras oficiales de población de los municipios españoles: Revisión del Padrón Municipal*. Instituto Nacional de Estadística, Madrid, España.

LEWIN, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46.

MOZAS, A., & BERNAL, E. (2006). Desarrollo territorial y economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(55), 125-140.

PINILLA, V., AYUDA, M., & SÁEZ, L. (2008). Rural depopulation and the migration turnaround in Mediterranean Western Europe: a case study of Aragon. *Journal of Rural and Community Development*, 3(1), 1-22.

RETOLAZA, J. L., SAN-JOSE, L., & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2015). Monetarizing the social value: theory and evidence. CI*RIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 83, 43-62.

RETOLAZA, J. L., SAN-JOSE, L., & RUIZ-ROQUEÑI, M. (2016). *Social Accounting for Sustainability: Monetizing the Social Value*. Heidelberg, Germany: Springer Briefs in Business, Springer.

ROMÁN, C., GUZMÁN, B., MENDOZA, J., & PÉREZ, M. V. (2020). La sostenibilidad social de las SATs: una propuesta de indicadores para su evaluación. *REVESCO. Revista De Estudios Cooperativos*, 133, 71-80. doi:10.5209/reve.67336

SAN-JOSE, L., & RETOLAZA, J. L. (2016). *Contabilidad Social orientada a los stakeholders. Perspectiva de la Administración Pública*. Madrid, España: Ed. Pirámide.

SSPA. (2018). *Documento de posición de la Red de Áreas Escasamente Pobladas del Sur de Europa (SSPA) para España*. Southern Sparsely Populated Areas (SSPA), Cuenca, España.

SEGUNDA PARTE

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

CASO 5

MEDIR LA BUENA PRÁCTICA: EL CASO DEL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO DE CASTILLA-LA MANCHA

Miguel Ángel Alarcón Conde
Universidad de Castilla-La Mancha
MiguelAngel.Alarcon@uclm.es

RESUMEN

Este caso pretende, entre otras cosas, aclarar el término de buena práctica económica, así como su plural, señalando que no la hay si no hay concepción institucionalista de la economía ya que, en otro caso, la coherencia conceptual hace que se termine confundiendo con lo que es considerado como bueno, un término relativo para quien recibe el mensaje o para quien lo emite. Incluso ese relativismo es tal que lo considerado puede necesitar malas prácticas. Derivado de lo anterior se busca dar una visión actual de la situación y comportamiento dinámico de esa buena práctica del cooperativismo de crédito de Castilla-La Mancha (CLM, en adelante) en perspectiva comparada con el sector de depósito, financiero y en el conjunto de la actividad generada (≈PIB) de CLM y de España.

En consecuencia, la regularidad de la dotación a la obras sociales y culturales obtenida como parte del resultado de explotación concreta la buena práctica y su medida monetaria en una institución y en un espacio.
Así, la buena práctica del cooperativismo de crédito de CLM, como ocurre con la nacional, es procíclica, pues acompaña a los vaivenes del ciclo en términos absolutos y relativos, ya que acelera su participación en la buena práctica nacional, y pesa más durante recuperaciones y etapas de expansión, y viceversa. Pesa entre un 8 y un 10 por 100 en España en los últimos tres años, muy por encima su peso en el PIB o la población (3,4 y 4,3 por 100).
Su actividad financiera tradicional (captar depósitos de clientes y prestarles dinero) difiere de la media de las entidades de depósito, pues ocupa casi el conjunto de actividades, frente a una actitud más procíclica de las entidades de depósito: caídas en etapas recesivas y aumentos en etapas de recuperación y expansivas. Esto tiene su reflejo en el peso que tiene su valor añadido generado en el de las actividades financieras y de seguros, de manera que en CLM está especializada relativamente en cooperativismo de crédito respecto a la media española, superándola actualmente en más de 7 puntos porcentuales de participación en tales actividades.
Además, el dinamismo que muestran las cooperativas de crédito de CLM sobre la media española se muestra en las tasas de crecimiento de créditos y depósitos, tradicionales y no tradicionales, muy superiores, también en la medida de su buena práctica señalada al principio, que este trabajo estima en 32,2 millones de los 375 nacionales.
Por último, las rentabilidades efectivas sobre las entidades de depósito, tanto de pasivo (depósitos de clientes) como de activo (sobre los créditos que conceden) suponen diferenciales sobre otras entidades de depósito como los bancos tradicionales y las cajas de ahorros que se pueden tratar como transferencias en especie ampliadas, algo así como diferencias sobre el "precio de mercado". En este sentido, tales tipos son menores y durante el ciclo varían en ocasiones favorablemente hacia la buena práctica del cooperativismo de crédito, en especial el de CLM, aunque no es concluyente. Además, la rentabilidad del activo de las cooperativas de crédito de CLM tiene mayor probabilidad de ser inferior que la media de las entidades de depósito y la del pasivo captado, mayor.

ÍNDICE

1. ***Introducción. Elementos de una Buena Práctica en una institución***
2. ***Institucionalismo económico y medición de Transferencias Sociales en Especie ampliadas del CC***
3. ***Métodos y fuentes***
4. ***Referencia sobre grandes cifras del Cooperativismo de Crédito en el Sistema Financiero***
5. ***La medida de la Buena Práctica del CC de España y de CLM***
6. ***Conclusiones***
7. ***Bibliografía***
8. ***Anexos***

1. INTRODUCCIÓN. ELEMENTOS DE UNA BUENA PRÁCTICA EN UNA INSTITUCIÓN

«¡*Las instituciones*, estúpido!»[15]. Sean no formales o efectivas, las instituciones son sinónimos de acciones persistentes. No se puede hablar con propiedad de institución sobre cualquier cosa que incorpore bondades parciales o sea agradable a los oídos del receptor en el discurso. Hábitos y rutinas, o arreglos institucionales, en la perspectiva del institucionalismo económico, gobiernan la mejor o peor asignación de recursos, y el mercado es una institución si no es efímero. Es un caso particular de institución, que opera para optimizar la asignación de los recursos, pero demuestra, en muchas ocasiones y con repercusión global, que no lo consigue. Lo anterior es determinante para considerar tanto su contribución al crecimiento y desarrollo económico y social como su compatibilidad con la sostenibilidad ambiental. De manera que no se puede concluir que la sostenibilidad general en el sentido de Brundtland (1987) sea consecuencia del funcionamiento de los mercados, especialmente por las muchas de sus consecuencias colaterales. Además, debe tenerse en cuenta que las tres dimensiones de la sostenibilidad, económica, social y ambiental, deben, al menos, de aportar porque su resultado no debe ser obtenido de compensaciones entre ellas. Por esto es que sobre la primera hay dudas, y es muy cuestionable que las otras dos se gobiernen por mercados.

Paralelamente, en el lenguaje común, una Buena Práctica es algo que aporta positivamente conforme a la opinión de quien la considera. Para la Real Academia[16], es el "uso continuado, costumbre o estilo de algo", por la parte que toca a la "práctica", y que es "de valor positivo, acorde con las cualidades que cabe atribuirle por su naturaleza o destino", o es "útil a propósito para algo", por la parte que respecta a "buena". No obstante, en el plano más estricto, dentro de un lenguaje más técnico o científico, el término debe poseer unos rasgos característicos que hacen de ella algo más preciso, a efectos de evitar cierta banalidad en el uso de algo tan serio y determinante para la pervivencia de una institución, y que forma parte de la calidad institucional de la socioeconomía. Y todo lo anterior, siempre que se refiera a toda institución que puede sentar bases de progreso y prosperidad futura.

Así, de acuerdo con la comunidad internacional, la UNESCO concreta unas características de las Buenas Prácticas, que pueden afectar a todo ámbito por su versatilidad, en el marco de su programa MOST (Management of Social Tranformations)[17], y que deben ser:

15. Se trata de un símil para la frase-eslogan "¡La economía, estúpido!", puesta en marcha por James Carville, asesor de Bill Clinton, durante las elecciones presidenciales estadounidenses de 1992, y que se dice que hizo ganar al candidato y expresidente estadunidense.

16. www.rae.es

17. https://en.unesco.org/underwater-heritage/best-practices

- Innovadoras, desarrollando soluciones nuevas o creativas
- Efectivas, demostrando un impacto positivo y tangible sobre la mejora
- Sostenibles, por sus exigencias sociales, económicas y medioambientales pueden mantenerse en el tiempo y producir efectos duraderos
- Replicables, que sirvan como modelo para desarrollar políticas, iniciativas y actuaciones en otros lugares

En ese contexto, dada la condición necesaria de persistencia unida a la replicabilidad, resulta que la innovación sería algo asociado a la pervivencia de la Buena Práctica y de la institución, pues su imagen se vería condicionada si se carece de estrategias de innovación. En el caso que ocupa estas páginas interesa la innovación social. Por ejemplo, es una Buena Práctica la continuidad en las dotaciones al fondo de la Obra Social por el Cooperativismo de Crédito (CC, en adelante) o la de las Cajas de Ahorros –que no son protagonistas en este trabajo– en los planos formativos, sociales y culturales. Con ella se contribuiría a la dimensión social de la sostenibilidad general. Pero la Buena Práctica del CC podría añadir otras emisiones de rutinas de Transferencias Sociales en Especie, complementando el compromiso rural, agrario y de inclusión financiera tradicionales de las previas "cajas rurales" con posibles diferenciales de tipos activos y pasivos respecto al mercado. Todas ellas, siempre que pudieran medirse. A poder ser, monetariamente.

Por tanto, debe tenerse en cuenta que, estrictamente, una acción que financie una iniciativa que conviene al cambio climático no será sostenible si no lo es económicamente, es decir, si su acción genera pérdidas netas. Tampoco si no es sostenible socialmente, es decir, si evita la integración sociolaboral de discapacitados, jóvenes, mujeres en riesgo de exclusión, entre otros colectivos. Por tanto, no podría ser una Buena Práctica. Si los empleos no se destinan a fines sostenibles en las tres dimensiones: económica, social y ambiental y, además, corresponden a una acción coyuntural, no continuada, ni persistente en el tiempo, resulta que no hay Buena Práctica, estrictamente hablando. En este punto, no se han mencionado todavía las características de innovación, efectividad y replicabilidad, implícitas en el concepto.

Lo anterior conecta con la diferencia entre la visión de corto plazo y la perspectiva sobre la persistencia en acciones privadas y públicas sobre la prosperidad. Es decir, que acciones (y políticas) privadas y públicas pueden contrarrestar o hipotecar cierto bienestar futuro. El caso es que la perspectiva cortoplacista ligada al ciclo electoral se comparte por toda la escala de colores políticos, especialmente en los extremos y, de ellos, la sostenibilidad general se ve señalada por la sección reaccionaria. De esa manera, el término Buena Práctica se aleja de la visión de corto plazo, y no solo por definición.

El mejor remedio para que las Buenas Prácticas de una institución no sean resultado de una coyuntura de exceso de recursos para luego no mantenerse, tiene que ver con la persistencia en su acción. Esto no quiere decir que los vaivenes del ciclo

no repercutan en menor esfuerzo de emisión de las TSE, consecuencia práctica y medible de la Buena Práctica. Se trata de no eliminarla de la agenda. Por ello, que sean sostenibles en la concepción de Brundtland (1987): económica, social y ambientalmente. De otra manera, deben mantenerse suficientes recursos económicos para implementarlas y que se conviertan en rutinas. Así, la pérdida puntual o la persistencia de pérdidas económicas no es coherente con la Buena Práctica. De otra manera, las consecuencias prácticas de los hábitos son ciertas rutinas y su mantenimiento evita que en momentos recesivos del ciclo haya una escasez relativa de Buenas Prácticas o, peor, que se sustituyan por otras que no lo sean habida cuenta de una relativa escasez de recursos.

Por otra parte, la contribución de una sociedad bien formada a la búsqueda de prosperidad tiene relación inversa con la desinformación o con la información parcial por el emisor del mensaje. Por ello, conviene no confundir una práctica buena con una Buena Práctica. La comunicación corporativa, pública y privada, de opciones políticas variadas y de los medios deben apoyar a la sociedad para que diferencie las fuentes fiables, las opiniones, las verdades y las certezas respecto a significantes tan sensibles para la reputación de instituciones y de personas. Cierta dificultad en ser imparcial no ayuda a formar a la población.

Lo anterior tiene su relación con cierta evidencia sobre la cual las instituciones muestran una vía en la asignación de los recursos que no muestran los mercados y su relación con la Buena Práctica. Conviene recordar aspectos sobre la causa de la Gran Recesión y lo que aconteció durante ella, que vienen a demostrar que los mercados, especialmente energéticos y financieros, no "funcionan" como idealmente se pensaba, derivados de la falta de consideración de costes de transacción (Coase, 1960). Tampoco quedan eximidos de muchas consecuencias no deseables. Es decir, que no "funcionan" conforme al corolario sobre los fines últimos que le confiere al progreso y la prosperidad de la sociedad, ni material, monetaria, ni de otra dimensión, sea social, vital o ambiental.

Entonces, una forma de reducir la incertidumbre sobre si una Buena Práctica sienta bases de crecimiento y desarrollo futuro, y no solamente a efectos materiales-monetarios, es la medición. «Lo que no se mide no se puede mejorar», la célebre frase de Lord Kelvin. Medir, para conocer y evaluar, a través de técnicas de evaluación del impacto; con ésta, la sostenibilidad en las prácticas, tanto privadas como públicas, dispone de un mecanismo de garantía por la incorporación de cierto grado de control. Además, la Buena Práctica minimiza los diferenciales de impacto no deseable respecto a una práctica buena, porque aquella se concibe como más integral. Toda vez que haya una acción positiva, puntual, pero no sea una Buena Práctica, se estarán perdiendo oportunidades dado que los efectos que pueda encadenar –ciertos efectos «spillover»–, sean económicos, sociales o ambientales abarcarían ámbito y tiempo mayores. Por ejemplo, el producto terminado resultado de las Buenas Prácticas es,

por definición, de valor añadido superior. Lo es sobre uno semiterminado, por definición. Pero también porque ofrece superior valor añadido social y ambiental, y no solo valor añadido económico dentro de las fronteras de las cuentas nacionales.

Sin embargo, dado el objeto de preocupación de este caso y dadas las limitaciones de espacio, no es posible el estudio de las instituciones y arreglos en el sistema financiero general ni en el español en particular, donde se concreten tales arreglos, hábitos y rutinas en el segmento de las entidades de depósito españolas y castellano-manchegas y, dentro de ellas, de las Cooperativas de Crédito de Castilla-La Mancha. No obstante, sí se brinda de manera introductoria un contexto que proporciona un criterio general sobre lo que es una Buena Práctica para las cooperativas de crédito de CLM en perspectiva comparada con el resto de las españolas y del resto de entidades de depósito, especialmente respecto a la Banca. Con ello, se intentará razonar cómo medir ciertas rutinas de Transferencias Sociales en Especie, como base de la definición institucionalista de la Economía Social (Alarcón, 2016), y que tiene que ver con aquellas entidades que no tienen un hábito de Prioridad en el Lucro de Finalidad Personalista y que emiten rutinas de Transferencias Sociales en Especie.

Con todo, debe tenerse en cuenta que las iniciativas y políticas propias de las Cooperativas de Crédito son parte del modelo cooperativo, que generalmente es acorde a los Principios de la ACI[18], los cuales quedan por encima de la prioridad de conseguir un lucro de finalidad personalista. No obstante, es un lucro colectivo y acorde con los Principios de "Afiliación voluntaria y abierta", "Control democrático de los miembros", "Participación económica de los miembros", "Autonomía e independencia", "Educación, formación e información", "Cooperación entre cooperativas" y de "Interés por la comunidad", que demuestra, por la trayectoria del CC de las últimas cinco décadas en España, actuaciones notables y exitosas que mejoran los procesos en el sistemas de crédito y, a la postre, financiero. Los resultados de estas entidades financieras, han sido compatibles con otros de corte no economicista. De no ser así, no seguirían con actividad. Recuérdese el caso de las Cajas de Ahorros.

Desde luego, parte de sus acciones son buenas y no todas son Buenas Prácticas, porque estrictamente no se ajustan al criterio. No es la misión de estas páginas enumerar las prácticas buenas, pues para esa tarea están los departamentos de comunicación de las entidades oportunas en sus informes anuales, que tienen como misión dar cuenta de la buena imagen de las entidades con la información disponible, pero también la de transparencia al proporcionar información a otros que también estudian su papel económico y social. No obstante, los departamentos oportunos remiten mayoritariamente al estudioso externo a los informes ya elaborados, o a los de su patronal, o evitan responder remitiendo a responsables que remiten al interesado, a su vez, a los informes por institución o de la patronal ya mencionados. Todo estudio,

18. https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional

y este no es una excepción, queda limitado por las limitaciones en las fuentes, independientemente de la creatividad de los investigadores.

El caso es que tales publicaciones a veces no abarcan la información necesaria o demandada como útil aquí, referida a distribución de ciertos gastos, de ciertos ingresos por intereses o de ciertos intereses pagados. En tanto que el tratamiento de la información la tiene que hacer el que estudia, debe evitarse que se trate previamente. Si bien la respuesta de entidades puntuales no ha sido positiva, sí ha sido positiva la de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito a consultas sobre los Estados Financieros que esa entidad recopila, y también la respuesta dada por entidades que aquí no son las protagonistas, ya que FUNCAS (Fundación de los bancos y cajas de la Confederación Española de Cajas de Ahorros) facilitó el acceso a esos Estados Financieros para Cajas de Ahorros, que en su mayoría son ahora bancos (salvo dos), para realizar los análisis comparativos oportunos, debido a que la información necesaria para elaborar este caso estaba contenida en formatos difíciles de procesar directamente. De los estados financieros de la banca convencional se dispone en la página web de la Asociación Española de la Banca, por lo que no ha sido necesario ningún contacto.

Comoquiera que fuere, el caso de estudio se referirá a las Cooperativas de Crédito de CLM y de España como agregado y, en la medida de lo posible, nunca a las Cooperativas de Crédito componentes ni a sus Fundaciones con domicilio social en CLM. En este punto es imprescindible ser consciente del proceso de reestructuración del CC para contextualizar la exposición, cuyo resultado es una concentración en un menor número de entidades; según el Banco de España, de 82 a 61 en España y de 7 a 4 en CLM entre 2007 y la actualidad. Este proceso tiene una serie de consecuencias importantísimas que no son la preocupación en estas páginas porque, en el fondo, no afecta significativamente a los agregados, salvo porque el proceso de concentración ha reconfigurado las plantillas y potenciado áreas de negocio que han proporcionado mayor valor añadido y peso en el conjunto de entidades de depósito (y crédito). En todo caso, se pretende ser fiel y riguroso con la información disponible, que en su mayor parte es la presentada al Banco de España y que las patronales oportunas muestran en sus sitios web. El escrito no se interesa sobre cómo ha sido el proceso de reestructuración por motivos de espacio, y que está disponible en cualquier trabajo de esa temática y esquematizado en infografía de los Anuarios de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito (UNACC, 2020).

En todo caso, aunque el trabajo se refiera al conjunto, convienen unas líneas para nombrar las instituciones efectivas protagonistas. En 2021 en CLM hay cuatro Cooperativas de Crédito con sede social, que aglutinan casi 220.000 socios, el 60 por 100 de ellos en Globalcaja. El número de asalariados llega a cerca de 2.000, en descenso desde hace varios años. Las otras tres, por tamaño, son Eurocajarural, Caja Rural de Casas Ibáñez y Caja Rural de Villamalea. Estas cuatro entidades surgen de la fusión

de ocho anteriores en distintos años, generándose la reestructuración desde 2010 hasta 2014 (UNACC, 2021).

El trabajo comienza con este apartado junto con el siguiente que contextualizan la perspectiva y razonamiento para acotar cierta composición de la Buena Práctica de las Cooperativas de Crédito. No se concretan ni extienden prácticas buenas o positivas, o las que puedan surgir de aquella práctica genérica. Después, se presenta la fuentes y metodología empleada para la estimación de la medición de tales rutinas y la propuesta teórica, donde se plantean unas hipótesis sobre las diferencias entre rentabilidades del crédito y depósito a la clientela, que es la actividad tradicional del CC respecto a la entidad tradicional bancaria, y que explicaría institucionalmente un hábito continuado. Es decir, cierta evidencia. En el siguiente apartado se trata un análisis exploratorio de las cifras agregadas del CC y de las obtenidas, temporal y espacialmente, tanto de CLM como su ubicación en los importes nacionales de, entre otros, Valor Añadido Neto (VAN, que es el Bruto menos el Consumo de Capital Fijo) créditos y depósitos tradicionales a la clientela, intereses en perspectiva comparada con España, y de una serie de ratios que sirven como base para un análisis explicativo de las estimaciones. Después se presenta la estimación del valor monetario de tales consecuencias prácticas para CLM y España. Unas conclusiones y comentarios sobre ampliación de la propuesta cierran el caso.

2. INSTITUCIONALISMO ECONÓMICO Y MEDICIÓN DE TRANSFERENCIAS SOCIALES EN ESPECIE AMPLIADAS DEL CC

Buscar medir monetariamente aspectos de corte social es posible si se emplea el verbo "estimar", aunque pueda parecer algo pretencioso, pero no para cualquier estudioso que se categorice como tal. La construcción de la estimación agregada de lo que supone la Buena Práctica del CC comienza con la referencia a las Cuentas Nacionales.

No todas las acciones económicas del sector financiero de la Economía Social ni de su sector real están dentro de las posibilidades de producción, renta y capital de los Sistemas de Cuentas Nacionales. Por el mero hecho de que exista un marco contable nacional ajustable a la Economía Social no se incorporan parte de sus transacciones más interesantes. Es decir, las que quedan fuera de aspectos de mercado y no mercado dentro de su frontera. Existiendo un marco contable agregado para incorporar entidades efectivas hace falta introducir los números que se ajusten a él con la información disponible y, más aún, en el marco teórico oportuno. La Contabilidad Nacional es un marco contable en un marco teórico factible, que no es un marco teórico de la Economía Social si tiene una parte fuera de la frontera de sus posibilidades.

Ahora bien, es correcto para la parte de las transacciones consideradas dentro de su frontera.

Hasta el momento, todo marco contable agregado en el que se pretende ajustar a entidades de la Economía Social no es una metodología ni un método, no es el "camino hacia" la meta. Es un ajuste dentro de la frontera de los manuales de Cuentas Nacionales y se puede denominar manual en tanto defina todas y cada una de las rúbricas del marco contable, la relación causal de las cuentas componentes y su significado económico en el marco de Contabilidad Nacional, pero otras quedan fuera. Por tanto, unas Cuentas Satélites sobre aquella deben delimitarse en las dos ubicaciones, sea con transacciones económicas medibles monetariamente en las que participan, con otras que pueden convertirse a moneda (fuera y en el límite de la frontera de Cuentas Nacionales) y otras no convertibles, pero inventariables, que podrían ser objeto de Balance Social sobre ciertos estándares.

En cuanto a la institución efectiva de preocupación aquí, que son las Cooperativas de Crédito, pertenecen a la Economía Social de Mercado, y se incluyen en las Instituciones Financieras en el actual SEC-2010 (y en los anteriores). Las normas que sigue son financieras y se supervisan, principalmente por el Banco de España. Y debe recordarse que son parte del Cooperativismo junto al Cooperativismo no financiero.

El caso es que el marco Contable Nacional es un esquema basado en algo que lleva conviviendo con la economía internacional desde 1947, cuando Richard Stone termina de configurar el primer Sistema de Cuentas Nacionales, siguiendo ideas sobre conceptos agregados keynesianos. Y resulta que reproducir las ideas de hace 75 años con subconjuntos oportunos de organizaciones que pertenecen a la Economía Social es algo fundamental para el avance en el conocimiento sobre la Economía Social, pero debe abarcar al conjunto de las distintas entidades que pertenecen a sus Economías Sociales (y Solidarias) en distintas latitudes y no solo considerar transacciones dentro de las posibilidades de producción, renta y capital, sino abarcar las que hacen posible la identificación de las instituciones de la Economía Social.

No obstante, la disponibilidad de la información y su pertenencia a la frontera de posibilidades de producción de mercado, pero nunca al segmento de no mercado, hizo posible que Barea y Monzón propusieran en 2010 las cifras de 2008 en el Manual de Cuentas Satélites de las Cooperativas, Mutuas y Mutualidades junto al Instituto Nacional de Estadística. Por tanto, es una adaptación de las mismas transacciones del manual de cuentas nacionales de Naciones Unidas (o de la UE) a seguir, y no una metodología. En consecuencia, las transacciones citadas de estas, como la ampliación al resto de entidades componentes en España, necesitan una integración con el resto.

Así, la ortodoxia de la Economía Social, que es por sí misma una propuesta heterodoxa respecto a lo comúnmente admitido sobre «la economía y la preeminencia de los mercados», no ofrece un marco teórico como tal. Ofrece una definición ad-hoc, comúnmente admitida, de corte jurídico y en ocasiones atribuyéndole valores

ideales que no se cumplen de manera conjunta por sus componentes, sino que son complementarios. Unas entidades sí, pero otras no. No obstante, la ortodoxia de la Economía Social ha dado, y sigue dando, la visibilidad que merece. El camino ha sido largo, el trabajo duro, para aglutinar un segmento económico heterogéneo, pero cada vez más conocido y considerado a la vista de la literatura académica, y con más sentido de pertenencia al grupo. Se espera que no se derive de lo anterior la incorrecta y fácil asociación sobre la que la heterodoxia de la heterodoxia es ortodoxia.

Puede parecer, por lo anterior, que haya una rivalidad en el campo económico y social, y que una definición negativa suponga que lo que no es Economía Social no acoge aquellos principios y valores complementarios, como si, por ejemplo, no contribuyera a la Acción Social. Pero parte de esa economía basada en el ánimo de lucro de finalidad personal puede contribuir a los mismos valores y principios sociales; eso sí, después de obtener cierto excedente económico de la población a la que luego quiere compensar. Por tanto, no es Economía Social (y Solidaria). Ésta emitiría sus TSE antes de la obtención de esa ganancia, o simultáneamente a ella, pues incorpora también la ganancia colectiva en el caso del cooperativismo mutualista. En todo caso, la propuesta ortodoxa de la Economía Social carece de principios comunes que identifiquen al conjunto de sus entidades y acciones respecto a entidades que realizan acciones encomiables en la sociedad y andan en ubicadas en el ánimo de lucro de finalidad personal o sobre fronteras borrosas entre la Economía Privada Pura, Social y Pública.

No obstante, sobre la delimitación, Alarcón (2016) ya planteaba una propuesta teórica y aplicada que sí concibe principios que caracterizan al conjunto en diferentes geografías. Se trata de una propuesta complementaria, compatible con la comúnmente admitida, y obtiene las mismas instituciones formales, efectivas, que presenta la propuesta de CIRIEC, coincidente con la propuesta en la Carta de la Economía Social de la Conferencia Europea de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CEP-CEMAF)[19] en 2002. Se trata de entidades que no tienen un ánimo de lucro de finalidad personalista, como principio, y emiten Transferencias Sociales en Especie[20] (TSE, en adelante), sea concebidas en los Sistemas de Cuentas Nacional

19. Antecesora de Social Economy Europe, y sugerida igualmente por la Comisión Científica Nacional e Internacional del CIRIEC. Las organizaciones componentes no cumplen a la vez ese conjunto de principios complementarios siguientes: Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital, Adhesión voluntaria y abierta, Control democrático por sus miembros, Conjunción de los intereses de los miembros y del interés general, Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad, Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos, Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, la mejora de los servicios a los miembros y el interés general, y Principio de No Distribución de Beneficios.

20. Si bien el término *Transferencias Sociales en Especie* (TSE) es una partida de la Cuenta de Redistribución de la Renta en Especie ya desde el Sistema de Cuentas Nacionales 1993 de la ONU y del Sistema Europeo de Cuentas Económicas Integradas 1995, son el reflejo estadístico de una definición extensa de bienes preferentes contabilizados monetariamente, no ficticios, ya que «… comprenden los bienes y ser-

o fuera de su frontera, es decir, extendidas, como rutina. Así, por ejemplo, la visión desde el institucionalismo económico contemporáneo (Hodgson, 1988, 1998, 2006 y 2007; Gandlgruber, 2007 y 2010) permite evitar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC, en adelante) como parte de la Economía Social (y Solidaria), pero sí que la concibe si proviene de una entidad que cumple aquellos principios. De no cumplirlos, de no ser persistente en ellos, la entidad tiende a desaparecer o a reconfigurarse en otra, o a desvirtuarse por la propia coherencia entre principios, rutinas y fines.

Genéricamente, la RSC es posible después de una ganancia previa en entidades tradicionales capitalistas, pero esa emisión de RSC no será TSE. Lo será si es emitida por entidades cuya prioridad no es la ganancia personal, sean no lucrativas (en España Asociaciones, Fundaciones, ONGs, y Entidades Singulares como ONCE, Cruz Roja y Cáritas) o emitidas por el sector público. No obstante, las Cooperativas (lucro colectivo), Mutualidades, Sociedades Laborales, Centros Especiales de Empleo, Empresas de Inserción, Cofradías de Pescadores, en España, pueden emitir TSE Ampliadas, similares a las comunes y conceptualizadas en los sistemas de cuentas nacionales[21], transacciones que, de momento, quedan fuera de la frontera de posibilidades del sistema de Cuentas Nacionales, con lo que eso supone en cuanto a falta de medida y, por tanto, de conocimiento. Esas transacciones sí serían adecuadas para una concepción de Cuentas Satélites que no mimeticen fielmente los agregados naciones de sus Sectores Institucionales convencionales.

Por otra parte, muchas de las entidades consideradas en la definición comúnmente admitida no existen en otras latitudes, cuando la percepción de pertenencia o, simplemente, una norma dice que pertenecen. Así, no existen en España los Fondos de Empleados de Colombia, o Ejidos y Comunidades de México o las Empresas Recuperadas de Brasil y Argentina, así como otras instituciones efectivas (formales), o casi, en distintos países iberoamericanos. Mientras, las cooperativas están en toda latitud. Se trata de componentes que son y que tienen significantes diferentes con significado conjunto común. En todas las estructuras de Economía Social (y Solidaria) una parte directamente no tiende a lucro alguno, constituyendo el Sector No Lucrativo o la Economía Social (y Solidaria) No de Mercado; la otra no tiene prioridad en el lucro de finalidad personal. Si lo tuviera, institucionalmente se reduciría su tendencia a la pervivencia sea por causa jurídica, social, de imagen o penal.

---

vicios individuales proporcionados a los hogares como transferencias en especie por unidades de las Administraciones Públicas y las ISFLSH (instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares), tanto si se han adquirido en el mercado, como si proceden de la producción no de mercado de las unidades de las Administraciones Públicas y las ISFLSH» (Eurostat, 1996, párrafo 4.104).

21. Las TSE se emiten por las AAPP y las Instituciones Privadas Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares por la provisión de bienes y servicios no destinados a la venta, y que reciben los Hogares. Pero la incidencia de las cooperativas de crédito en términos de aportes al bien común y el interés general vendría a través de ciertas TSE Ampliadas. Su cálculo representa no sólo la acción básica cooperativa, corrige fallos de Estado y de mercado, y genera una liberación de recursos públicos para el bien común.

Así pues, en tanto las estimaciones de TSE Ampliadas no se consideran en los Sistemas de Cuentas Nacionales, aquí se propone que tales cifras se terminen visibilizando como rutinas, consecuencia práctica del hábito de no ánimo de lucro de finalidad personalista (Alarcón 2016), y la propuesta trata de identificar qué constructos ha de tener en cuenta para las mediciones monetarias, no monetarias y convertibles, ocupándose de las más visibles y, como no, persistentes. Al acercar este argumento a la teoría económica, se proponen conceptos susceptibles de visibilizar en distintos planos. Es decir, medición sobre:

- *Liberación de recursos*, como los diferenciales frente a los precios de mercado que obtienen los cooperativistas por sus transacciones con ellas (Álvarez y Blanco, 2012; Alarcón, 2016),
- *Excedentes sociales*, como aquellos bienes y servicios que obtienen los cooperativistas por las acciones no monetarias (aunque potencialmente convertibles) que se realizan en su organización (Alarcón, 2016, 2019),
- *Bienes preferentes o meritorios del cooperativismo*: Como aquellos bienes y servicios (educación, salud, seguros) que obtienen los cooperativistas producto de las decisiones democráticas para maximizar su bienestar colectivo, aunque individualmente no estén dispuestos a pagar por ellos (como los beneficios derivados de los fondos sociales) y que terminan expresándose en bienes públicos no estatales.

En consecuencia, este trabajo hace estimaciones sobre las dos primeras concepciones, convertibles a moneda, por tanto, medibles. Y se estiman sobre el CC nacional y castellanomanchego, que son una de las componentes de las Instituciones Financieras de depósito junto con a la Banca y las Cajas de Ahorros, que son parte de las entidades de crédito.

El sistema financiero español es de los más bancarizados de los países de su entorno, en crédito y depósito, y si bien la competencia en crédito incorpora una variedad más elevada de entidades, en el depósito, también muy bancarizado, la participación de las Cooperativas de Crédito es notable en la conservación de ahorro financiero de hogares y empresas. Así, desde marzo de 2015, solamente quedan dos Cajas de Ahorros, Caixa Ontinyent y Colonya y Caixa Pollença, porque después de la Ley 26/2013 el resto de las cajas de ahorros tuvieron que convertirse en fundaciones de distinto tipo o en entidades bancarias. Bien es cierto que la Obra Social y Cultural, o la Benéfico Social, también Dotación Obligatoria al Fondo de Educación y Promoción, eran emitidas por el CC y las Cajas de Ahorros, pero ahora solo la protagonizan las primeras. En estos casos, la RSC y TSE se identifican, pero otra cosa es la RSC de la Banca, no de sus fundaciones, las cuales no tienen ánimo de lucro, por definición.

3. MÉTODOS Y FUENTES

Delimitado el campo de estudio, de quién, qué y sobre qué fundamentos se trata, este apartado nota las fuentes de información disponible para ofrecer cierta evidencia sobre el hábito mencionado y las rutinas medibles, convertibles a moneda, que se van a constituir como elementos constituyentes de la Buena Práctica en el CC.

Para el tratamiento del marco general, relativo al segmento financiero de la economía española y la castellanomanchega, se utilizan los datos de Contabilidad Nacional y Regional de España, del Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es). Para el marco específico, que tratará la información sobre las tres entidades de depósito, especialmente la de las Cooperativas de Crédito en perspectiva comparada con el resto, se ha construido un panel de datos desde 2007 a 2020 sobre los Estados Financieros individuales, no consolidados, de las entidades de depósitos componentes dentro de la Banca, las Cajas de Ahorros y las Cooperativas de Crédito (Panel CC-2021, en adelante). De ellos, se extraen ciertas rúbricas de los Balances y de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias disponibles en las respectivas páginas de sus patronales a finales de 2021, www.aeb.es, www.funcas.es, y www.unacc.es, respectivamente. Los Estados Financieros correspondientes a años anteriores a 2007 pueden solicitarse. En ocasiones, una parte de la información debe homogeneizarse por el formato distinto de los Estados Financieros que solicita el Banco de España según su normativa, lo que suponen rúbricas componentes en la publicación final según el año de publicación, o se encuentra en formatos de datos difíciles de leer para su proceso. A pesar de ello, entidades como FUNCAS se han ofrecido para convertirlos a formatos sencillos de leer con software común de ofimática (concretamente MS-Excel).

Así, el panel resultante no es equilibrado, al no presentarse todas las entidades en todos los años, y se diseña para 14 años sobre entidades que desaparecen y aparecen y otras que se fusionan, tratando las entidades como ampliadas sobre la inicial si su identificación para el Banco de España no se ha visto modificada. El panel inicial contaba con 1673 observaciones de 183 entidades diferentes y que, después del filtrado de valores atípicos, dispone finalmente de 180 entidades que aglutinan 1551 observaciones, eliminándose 122, sobre todo debido a las variables relativas del panel en rentabilidades general y particulares de activo y pasivo. En España, las Cooperativas de Crédito han pasado de 82 a 61 entre 2007 y 2020, y en CLM de 7 a 4. Se presentan en la Tabla 1 las variables de interés para este trabajo que recopila el Panel CC-2021.

La medida de la Buena Práctica del CC, en función de la información disponible –si hubiera otra más desagregada o una encuesta se podrían definir otras TSE o pormenorizarlas–, se compone de la RSC pura, es decir, de la Dotación a la Obra Social para Cooperativas de Crédito (que también se practica por las Cajas de Ahorros), lo que supone el Fondo de Educación y Promoción y de importes de crédito y depósito obte-

nidos de diferenciales de rentabilidad sobre la actividad tradicional de operaciones de activo "a" y pasivos "de" la clientela respecto a la Banca.

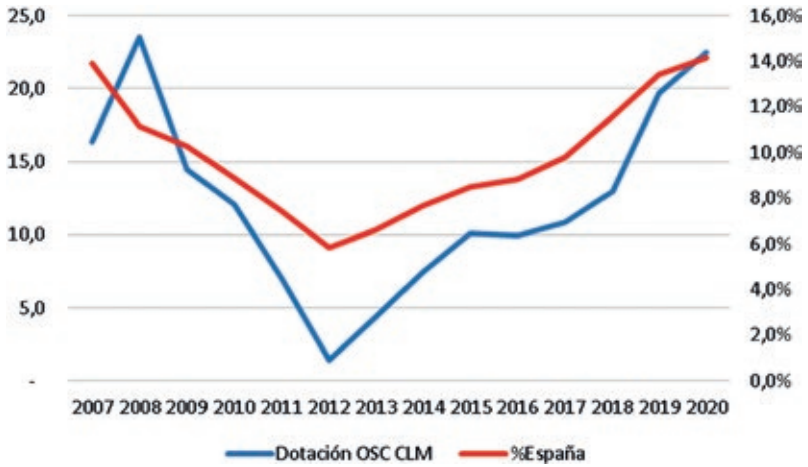
Tabla 1. Variables de interés que incorpora el Panel CC-2021

Absolutas (en euros)		**Relativas**	
Ig	Intereses ganados	Ct (tanto x 1)	Ratio de Inversiones Crediticias sobre Crédito a la Clientela
Ip	Intereses pagados	Dt (tanto x 1)	Ratio de Pasivos Financieros a coste amortizado sobre Crédito a la Clientela
B_P	Resultado del ejercicio	Cobt (tanto x 1)	Cobertura de la actividad tradicional=Inversiones Crediticias sobre Pasivos Financieros a coste amortizado
GP	Gastos de Personal	Cob (tanto x 1)	Cobertura actividad con la clientela=Créditos a la clientela sobre Depósitos de la clientela
C	Créditos a la Clientela	R (en %)	Rentabilidad=Resultado del ejercicio sobre Fondos Propios
D	Depósitos a la Clientela	pRA (en %)	Coste Laboral por 100 unidades de VAN=Gastos de Personal sobre VAN
VAN	Valor Añadido Neto=Suma del Gasto de Personal y Resultado (positivo) del ejercicio=VAB -Consumo de Capital Fijo	Ractt (en %)	Rentabilidad de Activo a la clientela tradicional= Intereses ganados sobre Inversiones Crediticias
OSC	Dotación a la Obra Social	Rpast (en %)	Rentabilidad de Pasivo de la clientela tradicional= Intereses pagados sobre Depósitos sobre Pasivos Financieros a coste amortizado
		Ract (en %)	Rentabilidad de Activo a la clientela = Intereses ganados sobre Créditos a la clientela
		Rpas (en %)	Rentabilidad de Pasivo de la clientela= Intereses pagados sobre Depósitos de la clientela
		Pdad (en %)	Resultado del ejercicio sobre Gasto del Personal

Fuente: Elaboración propia sobre Panel CC-2021

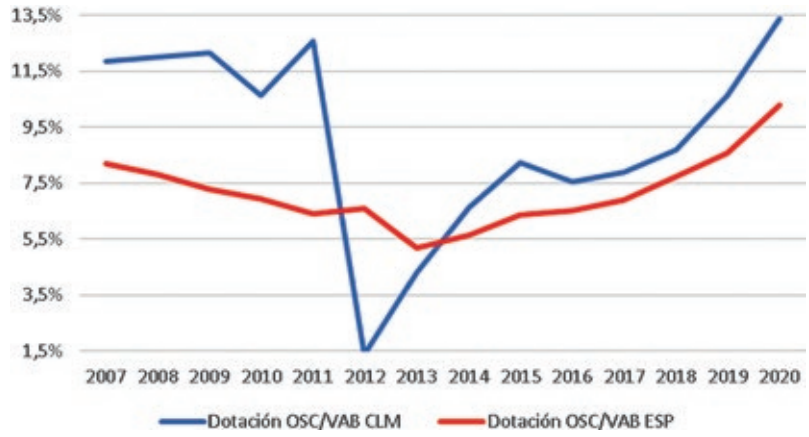
La Dotación a Obra Social sería la primera componente de las TSE que se busca, pues es la rutina medible del hábito de no prioridad en ánimo de lucro personalista, que conecta con su efectividad, es decir, la compatibilidad de la viabilidad económica y su expansión compatible con su acción en obra social y cultural, que se replica desde hace 50 años. Esta acción se emite a socios o a la sociedad en general, estudiantes destacados, colectivos desfavorecidos, discapacidad, entre otros, pueden aliviar ciertos hándicaps on los que su Consumo Efectivo supera a su Gasto en Consumo Final. Esta acción, que es RSC, se identifica con una TSE Ampliada en el caso cooperativo, al no ser una entidad sin fines de lucro, a lo sumo colectivo.

Gráfico 1. Obra Social Cooperativas de Crédito de CLM (eje izquierdo) y peso en España (eje derecho). Millones de euros y tanto por 100.



Fuente: Panel CC-2021 sobre www.unacc.es

Gráfico 2. Participación Obra Social sobre el VAN de las Cooperativas de Crédito de España y CLM. En tanto por 100.



Fuente: Panel CC-2021 sobre www.unacc.es

La TSE mencionada sigue claramente la tendencia del ciclo económico, más pronunciado para la región que para la economía nacional. Alcanza los 159 millones en España y casi 23 en CLM en 2020. Esto supone una participación en la cifra nacional poco mayor al 14 por 100, muy por encima del peso poblacional, del PIB de la región en España (alrededor del 3,5 por 100). La magnitud se ralentiza el último año debido a la pandemia (Gráfico 1), con crecimientos mayores al español en los últimos tres y prácticamente iguales durante la recuperación. El peso de esta TSE sobre el VAN Cooperativo de Crédito en CLM en 2020 es de 13,4 por 100, tres puntos porcentuales de participación sobre el VAN mayor que en España (10,3 por 100); las dos participaciones siguen creciendo durante la recuperación. Se trata de participaciones de CLM, tanto sobre la cifra nacional como sobre el propio VAN, que destacan su carácter diferencial. Así, CLM está especializada relativamente en esa TSE respecto a España, impulsada también por su peso nacional. El paralelismo de las líneas del gráfico de magnitudes absolutas y relativas concluye un efecto procíclico de la Dotación a la Obra Social en los dos niveles espaciales (Gráfico 2).

Por otra parte, el carácter de innovación social asociado a las entidades de depósito (y crédito) requiere una causa combinada, y consiste en buscar cierto margen de intermediación compatible con la inclusión financiera, ofreciendo sus servicios en un sector arraigado a la economía rural, desde la agricultura hasta el turismo rural, allí donde otras entidades financieras no son rentables o han cerrado sus oficinas. En el plano territorial, Carchano, Carrasco, y Soler (2021) apuntan esta labor, y que aquí se asocia a una rutina del CC, y que se puede estimar en términos monetarios siempre

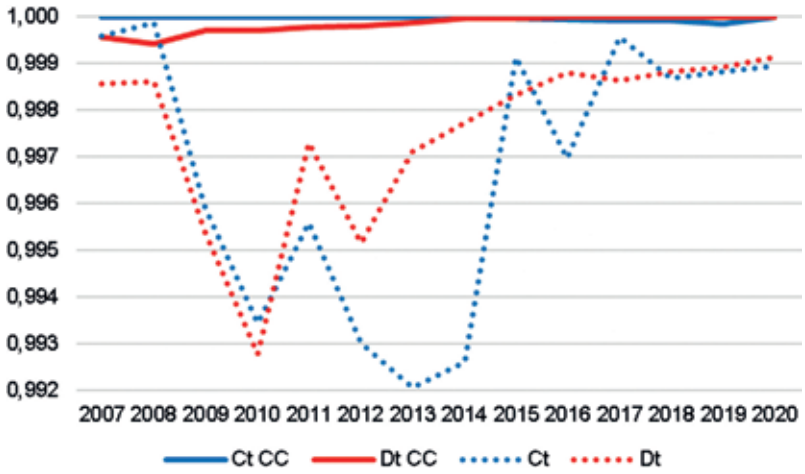
que haya cierta teoría que lo sustente –la que se defiende en estas páginas– y métodos para su estimación.

En todo caso, de manera general, el hábito de las Cooperativas de Crédito, de cierta impronta local y rural, tendería a remunerar relativamente más al pasivo captado de la clientela y a cobrar menos por los créditos ofrecidos a la clientela. Ahora bien, la actividad tradicional no se centra en todos los clientes, aunque en el caso que nos ocupa por la clientela, la que corresponde a las operaciones tradicionales, viene a ser la mayoría de los clientes, a diferencia de la Banca. Si bien el crédito y depósito a la clientela se consideran la actividad tradicional bancaria, los núcleos tradicionales en ella serían la captación de Pasivos Financieros a coste amortizado, dentro de los depósitos de la clientela, y las Inversiones Crediticias, dentro de los créditos a la clientela, conscientes de que en el Balance caben otras partidas de créditos y depósitos no enfocadas a tal actividad tradicional. Entre otras estarían, cualesquiera combinaciones con instrumentos de pago, de colocación de fondos o de financiación, con otras entidades de crédito o con Bancos Centrales.

Así, en las cuentas de la clientela de activo y pasivo caben otras operaciones no tan nucleares de la actividad bancaria tradicional, es decir, respecto a la cartera de negociación, otros activos y pasivos a valor razonable con cambios en la cuenta de resultados o con cambios en el patrimonio neto. Por ejemplo, de tales operaciones las participaciones de las Cooperativas de Crédito tienden al segmento tradicional respecto a la Banca. Desde 2007 en una media entre el 83 y el 90 por 100 respecto a la Banca, entre el 75 y 83 por 100. De hecho, para el CC la actividad tradicional sobre el total "a" y "de" la clientela, debido a que hay actividad de activo y pasivo con otros agentes económicos, supone coberturas muy por encima de las de la Banca que rozan casi la totalidad (que sería el 1, Gráfico 3).

Por otra parte, incorporar las rentabilidades sobre activo y pasivo no persigue obtener aproximaciones a los tipos de interés activos y pasivos del CC para ver diferencias con respecto a las de la Banca o las Cajas de Ahorros, ya que el compuesto temporal de diferentes operaciones de activo y pasivo a distinto plazo supone conocer puntualmente tal información afectada en cada año en cuanto a intereses y principal. En tanto eso ocurre en las tres entidades de depósito, se asumen rentabilidades efectivas, no periodificadas, comparables cada año, ya que las omisiones son similares. Además, habida cuenta de la cercanía de las rutinas las Cooperativas de Crédito con las de Cajas de Ahorros y en algunas variables relativas del Panel CC-2021, se trata de comparar con respecto a la Banca.

Gráfico 3. Coberturas de la actividad tradicional sobre Créditos y Depósitos "a" y "de" la clientela del CC (CC) sobre la media de entidades de depósito. Medias anuales en tanto por 1.



Fuente: Panel CC-2021 sobre www.unacc.es

Como no se ha podido disponer del detalle para cada una de las cooperativas de crédito de Castilla-La Mancha sobre los intereses y rendimientos asimilados y cargas por tipo de crédito o depósito, se realizará una aproximación de las rentabilidades del activo prestado y de la remuneración porcentual por el pasivo captado cada año, dividiendo por los montantes de Inversiones Crediticias y Pasivos Financieros a coste amortizado, respectivamente, denominados Ractt y Rpast para cada año. Al considerar los niveles de participación de los instrumentos implicados con la clientela sobre el total (sobre el 93 por 100), y aunque no es un indicador que concrete estrictamente el estrato "clientela", sí que es una buena aproximación para obtener los diferenciales de tales indicadores respecto a los de la Banca, que ofrecerían la referencia de mercado de las rentabilidades del activo prestado y el rendimiento del pasivo captado, al ser el sistema financiero español participado en más de ¾ partes por la Banca, y ahora más por las conversiones a Banca de las Cajas de Ahorros en la última década, de las operaciones tradicionales del crédito y depósito a la clientela.

Además, este trabajo no pretende demostrar si la diferencia de entre R, Ractt y Ract de las Cooperativas de Crédito y de la Banca es significativa, al contrario. Eso supondría que las primeras no están en competencia en el sistema financiero. Una similitud de rentabilidades mostraría lo contario, porque la realidad es que el CC sí compite en segmentos concretos que les proporcionan sostenibilidad económica con la que ser fiel a la no prioridad en el ánimo de lucro personalista. Se trata de un lucro

colectivo, manteniendo la rutina de la TSE respecto a la Dotación a la Obra Social. Si la diferencia fuera significativa sería una mala señal, reflejo de una voluntad del CC de perder ingresos. Ahora bien, en cuanto a las Rpast y Rpas, rentabilidades dadas al pasivo captado, se premia eminentemente a los depósitos tradicionales a tipos muy bajos cercanos a cero. En este caso, la diferencia significativa sí puede interpretarse.

En consecuencia, estadísticamente se puede demostrar que no hay diferencias significativas entre CC y Banca en la rentabilidad, ni en las rentabilidades de activo, pero sí en las de pasivo en buena parte de los 14 años que abarca el Panel CC-2021[22]. Si no se renuncia a la sostenibilidad económica desde la tradición bancaria por el activo, y se compite con el resto de las entidades de depósito (y crédito) a lo largo del tiempo, entonces esas diferencias aplicadas a créditos y depósitos tradicionales supone una TSE Ampliada sobre el activo prestado. La rentabilidad del pasivo captado del CC sí muestra diferencias significativas estadísticamente respecto a la Banca, produce TSE en términos absolutos mayores que las obtenidas por el activo prestado en la mayoría de los años tratados, salvo en 2013 y 2014 para CLM donde la rentabilidad del activo llega a estar ligeramente por encima de la Banca, pero casi en el cero absoluto, bajo el criterio y variables descritas. Además, CLM dispone de diferenciales menores respecto a la Banca en las rentabilidades Rpast y Rpas respecto España, lo que supone relativamente una menor emisión de TSE por este último motivo.

Así, las tres TSE hacen posible que el Consumo Final Efectivo supere al Gasto en Consumo Final de los Hogares al recibir ciertos diferenciales que no se obtendría en las condiciones normales del mercado. Es decir, se trataría de una Buena Práctica. La estimación de la magnitud absoluta de la TSE se realiza sumando la Dotación a Obra Social junto a la aplicación de esos diferenciales de Ractt y Rpast en puntos porcentuales sobre la Banca aplicados a los créditos o depósitos tradicionales del CC.

4. REFERENCIA SOBRE GRANDES CIFRAS DEL COOPERATIVISMO DE CRÉDITO EN EL SISTEMA FINANCIERO

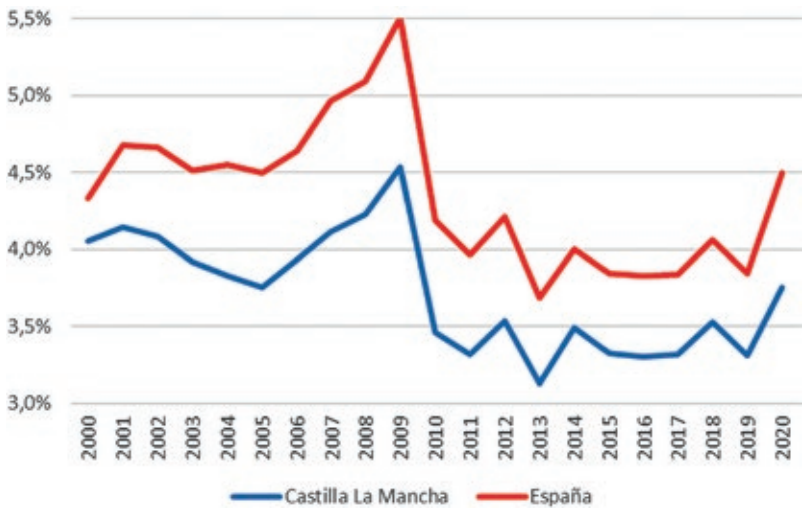
En 2020, con los últimos datos disponibles de Contabilidad Nacional (www.ine.es), el VAB del sector de Actividades financieras y de seguros es de 46 041 millones de euros en España y de 1355 millones de euros en CLM. Ocupa cerca del 4,5 por 100 del total español, ¾ de punto porcentual mayor que en CLM (Gráfico 4). Parte de ese sector no es bancario, pero sí la mayoría. Hasta la Gran Recesión aumenta su partici-

22. Se mantiene la hipótesis nula de igualdad de medias para R, Ractt y Ract, pero no para ciertos años en el caso de Rpast y Rpas. Ver Anexo I y II sobre contrastes sobre la normalidad de las distribuciones de las variables y sobre los contrastes, paramétrico y no paramétricos, sobre igualdad de medias CC-Banca.

pación en el PIB, y su crecimiento es muy fuerte, que supera al del PIB, mientras que después, entre 2013 y 2019, ocurre lo contrario y se ha mantenido la participación, como media, alrededor de esas participaciones tanto en la economía nacional y la castellanomanchega.

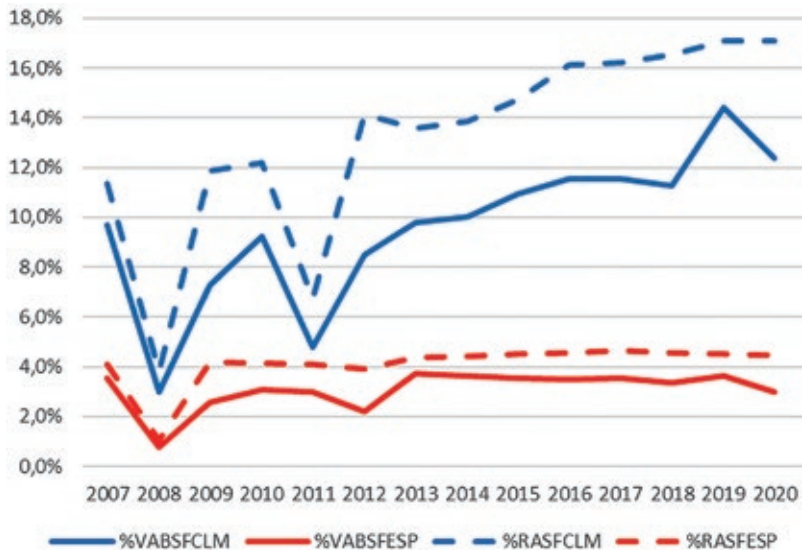
Al observar el peso del sector de CLM en España en los últimos 20 años, se concluye una falta de especialización relativa del sector financiero de la región respecto a la media española: mientras su PIB ronda el 3,4-3,6 por 100 nacional, el sector se sitúa alrededor del 3 por 100. Esto arrastra la inercia del sector bancario. No obstante, la región mantiene una clara especialización relativa en CC, como puede observarse al tratar el peso de su VAN estimado sobre el total del VAN del sector financiero en CLM y España, y también en el caso de la Remuneración de Asalariados (Gráfico 5). Bien es cierto que la Banca y otras instituciones financieras pesan más de ¾ del sector, y que la recuperación fue un acelerador tanto para el crecimiento en VAN del crédito cooperativo, como para la actividad bancaria tradicional, es decir, la prestación de activo y la captación de pasivo a la clientela. Esta actividad se refleja en la Inversión Crediticia a Clientela y el Pasivo Financiero a Coste Amortizado (Gráfico 6). Así, uno de cada diez euros de esas operaciones financieras tradicionales del CC español se intermedian por CLM, que marca un incremento en el margen Depósito-Crédito durante la Recesión y recuperación más acelerado que en España (Gráfico 6bis).

Gráfico 4. Actividades financieras y de seguros sobre el VAN Total



Fuente: Contabilidad Regional de España, INE (www.ine.es)

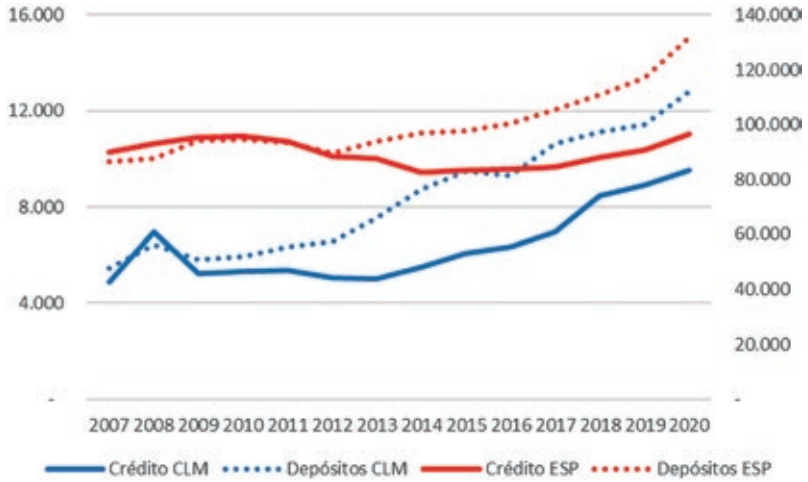
Gráfico 5. VAN y Remuneración de Asalariados del CC sobre VAN de la Actividad financiera y de seguros en España y CLM



Fuente: Estimaciones sobre UNACC (www.unacc.es) y Contabilidad Regional de España, INE (www.ine.es)

Lo anterior repercute en la generación de VAN. En España, se estima el VAN del CC en 2019 en 1.565 millones de euros, camino de recuperar el nivel previo a la Gran Recesión, que era de 1.700 millones de euros, pero la pandemia lo ha reducido a cerca de 1.375. En CLM, tales medidas son 186 millones, que superan los 138 previos a la Recesión, con un nivel en pandemia de 168 millones en 2020 (Gráfico 7). Es decir, que se observa en CLM dinámicas procíclicas (Gráfico 7bis) que confirman la especialización del CC en una Comunidad Autónoma con cierta dispersión geográfica sobre la media nacional, con un nivel de especialización agraria y rural superior, y acompañado de su respectivo componente socioeconómico. A lo anterior conviene añadir que esta especialización tiene su relación con el peso del CC de CLM en España, tres veces superior al peso poblacional y económico de la Comunidad Autónoma en la economía nacional.

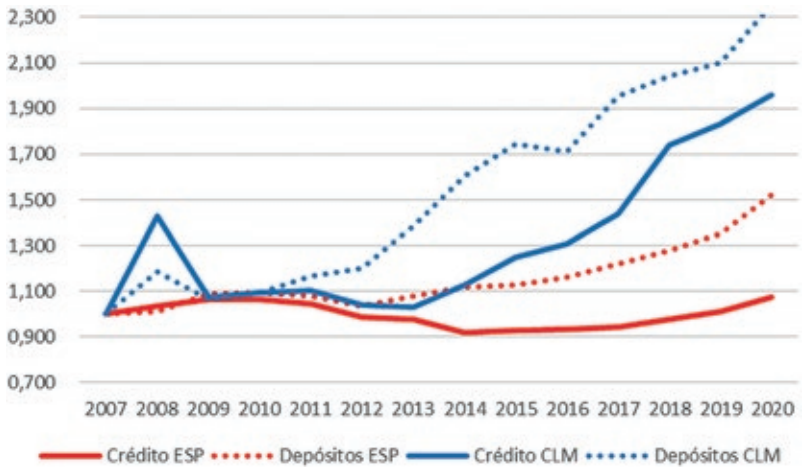
Gráfico 6. Crédito y Depósitos tradicionales a la Clientela del CC, España (eje derecho) y CLM (eje izquierdo). En millones de euros.



Notas: (1) No se ha territorializado la Banca y no es posible establecer claramente estos mismos indicadores para crédito y depósito global.

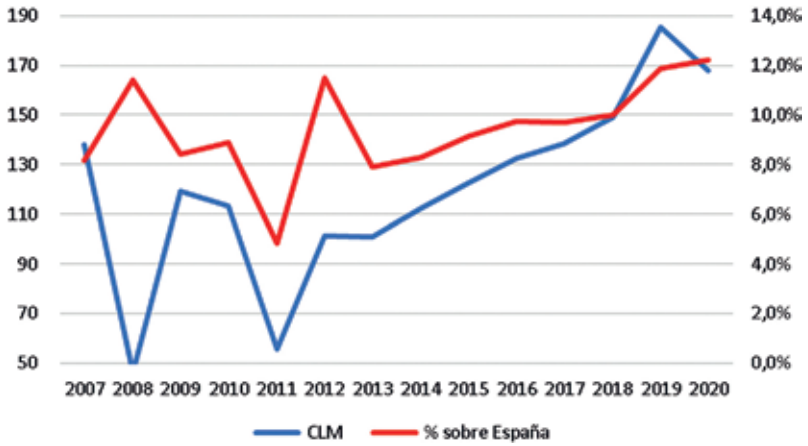
Fuente: Estimaciones sobre UNACC (www.unacc.es)

Gráfico 6bis. Índices de Crecimiento de Créditos y Depósitos tradicionales a la Clientela del CC, en España y CLM, 2007=1



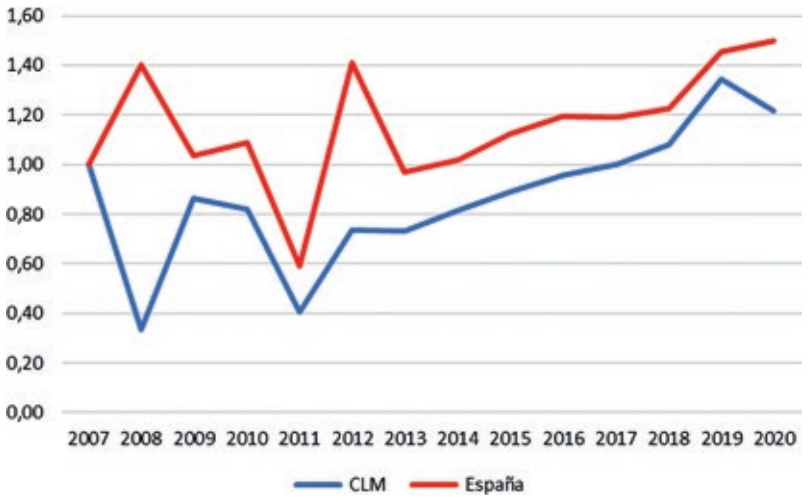
Fuente: Estimaciones sobre UNACC (www.unacc.es)

Gráfico 7. VAN del CC en CLM (eje izquierdo) y su peso en España (eje derecho). En millones de euros y tanto por 100



Fuente: Estimaciones sobre UNACC (www.unacc.es)

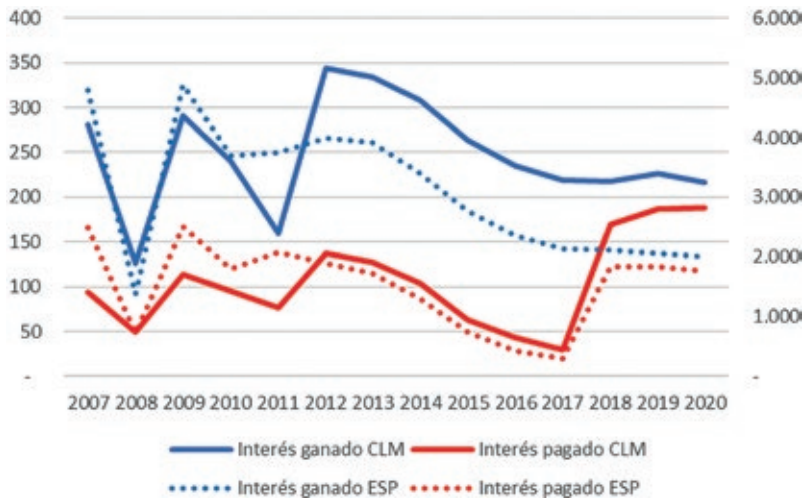
Gráfico 7bis. Índices de crecimiento del VAN del CC en España y CLM, 2007=1



Fuente: Estimaciones sobre UNACC (www.unacc.es)

Se cierra este repaso de grandes cifras sobre el CC describiendo la reducción del margen de intereses ganados sobre pagados tanto para España como para CLM (Gráfico 8). La Gran Recesión reduce la diferencia aún con altibajos, y durante la recuperación se amplía el margen con una tendencia a la baja de ambas cifras de intereses, tanto en CLM como en España, para finalmente estrecharse al combinar una subida de los intereses pagados y reducción de los ganados desde 2017, que se estrecha más con el efecto de la pandemia (20/19).

Gráfico 8. Intereses ganados y pagados por el CC en España (eje derecho) y CLM (eje izquierdo). En millones de euros.



Fuente: Estimaciones sobre UNACC (www.unacc.es)

5. LA MEDIDA DE LA BUENA PRÁCTICA DEL CC DE ESPAÑA Y DE CLM

La Tabla 2 presenta el resumen de las estimaciones calculadas de las Transferencias Sociales en Especie Ampliadas del CC, que es la aproximación a la medida de su Buena Práctica. Aunque con un peso exiguo sobre el PIB (calculado sobre su VAN), su importe absoluto en CLM y en la economía nacional muestra cifras muy notables que suponen, como se señaló varias veces, Consumos Efectivos por encima del Gasto en Consumo, con caracteres diferenciales y comunes entre los dos espacios económicos. Así, la medida de la Buena Práctica señala varios caracteres.

Tabla 2. Transferencias Sociales en Especie Ampliadas. En millones de euros

	España				Castilla-La Mancha			
	TSE ACTIVO	TSE PASIVO	TSE OSC	TSE TOTAL	TSE ACTIVO	TSE PASIVO	TSE OSC	TSE TOTAL
2007	303,0	281,5	117,5	702,0	18,0	21,1	16,3	55,5
2008	327,0	381,6	211,0	919,6	17,0	21,9	23,5	62,5
2009	95,4	228,2	140,8	464,4	13,6	8,7	14,5	36,8
2010	37,3	161,9	136,2	335,4	8,9	4,0	12,1	25,0
2011	101,7	113,8	94,7	310,2	10,9	9,8	7,0	27,7
2012	82,6	198,2	23,9	304,7	9,0	7,1	1,4	17,5
2013	11,2	102,1	65,5	178,9	-	2,3	4,3	6,6
2014	4,3	17,8	97,1	119,3	-	2,1	7,5	9,5
2015	14,5	138,9	119,1	272,4	2,9	3,0	10,1	18,3
2016	37,0	179,2	112,8	329,1	10,4	4,2	10,0	24,5
2017	57,1	69,4	111,1	237,6	5,5	7,1	10,9	23,5
2018	53,2	171,0	112,1	336,3	5,3	6,5	13,0	24,8
2019	58,0	200,9	147,0	405,9	5,3	6,9	19,7	32,0
2020	50,7	165,3	158,9	375,0	3,2	6,5	22,5	32,2

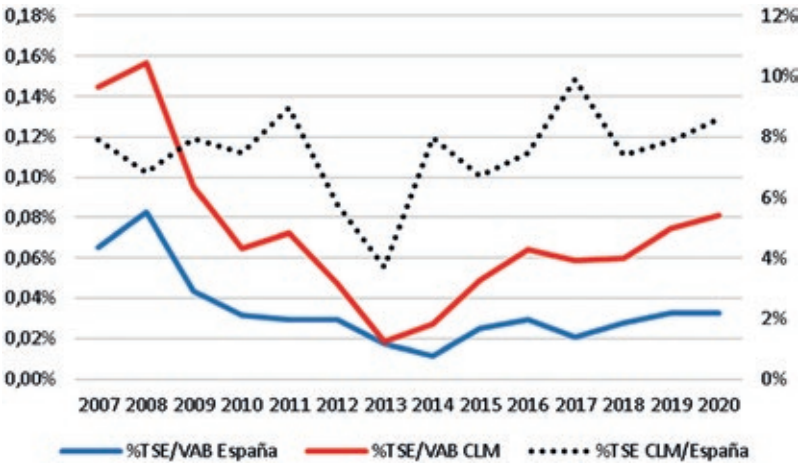
Fuente: Elaboración propia sobre Panel CC-2021

El primero es que se trata de una emisión procíclica. El efecto del último impulso hasta los 920 millones de euros en 2008 España y de casi 63 en CLM denota un retardo de un año y da paso a una caída continuada durante la Gran Recesión, para comenzar a remontar a partir de 2015 en España y 2014 en CLM, para no volver a los niveles previos a la crisis y mantenerse sobre la mitad de aquellas magnitudes, 375 millones de euros y algo más de 32 para España y CLM (Tabla 2).

El segundo aspecto es que las TSE relativas a las operaciones de pasivo superan mayoritariamente a las asociadas a las prestaciones de activo, si bien el efecto composición de los principales afectados no genera un trazo de tendencia suave (Tabla 2) y depende del montante de los principales (crédito y depósito) en cada año y de los diferenciales de rentabilidad CC-Banca.

En tercer lugar, destaca la importancia relativa de la Buena Práctica del CC de CLM en el nacional, con participaciones medias alrededor del doble del peso poblacional o del PIB regional en España: sobre el 7 por 100 de la cifra nacional como media en la última década y media (Gráfico 9).

Gráfico 9. Transferencias Sociales en Especie del CC sobre el VAN de España y de CLM (eje izquierdo) y participación de TSE CLM en España (eje derecho). En tanto por 100.



Fuente: Elaboración propia sobre Panel CC-2021

El cuarto, el esfuerzo de la Buena Práctica sobre el VAN de CLM, de 0,16 por 100, y de 0,08 para España en 2008, que mantiene esa duplicación en 2020, si bien ambas series tienen un mínimo en 2014, año en que comienza la recuperación, y donde CLM y España llegaron al 0,02 por 100 de su PIB (VAN). En ese momento el esfuerzo incrementa a favor de CLM, que llega a duplicar de nuevo el esfuerzo de TSE del CC sobre PIB (VAN) nacional (Gráfico 9).

En quinto lugar, por último, el efecto composición en la cifra total de TSE es diferente en CLM respecto a la economía nacional. Se comparte en muchos años de la etapa el mayor peso del componente de TSE sobre pasivos captados a pesar de sus diferenciales mínimos sobre rentabilidades muy cercanas a cero; el cual supera a las TSE obtenidas del activo prestado y de la dotación a la Obra Social. No obstante, durante la recuperación y debido a que esta última componente de la emisión de TSE Ampliadas es procíclica, consigue progresar a importes previos a la Gran Recesión y es más potente en CLM, región en la que pasa a ser el componente dominante de la cifra global de la estimación de la medida de la Buena Práctica del CC. Lo cual refleja

la intención de cierta corrección de fallos de mercado o de Estado, implicación en facilitar mejor acceso a la cultura, formación o acción social por encima del ánimo de lucro de finalidad personalista, aunque sí equilibrando con el lucro colectivo, principio presente en el cooperativismo.

6. CONCLUSIONES

La delimitación de una Buena Práctica determina su pervivencia, tanto por definición como por el elemento institucional que es. Debe ser innovadora (no es necesario que implique elementos nuevos, solo diferenciales o que afecten a distintas dimensiones), efectiva, sostenible y replicable. Estos cuatro caracteres pueden imbricarse con la concepción de La Economía Social (y Solidaria) desde la propuesta del institucionalismo económico contemporáneo y, por tanto, con el CC. Se trataba en este trabajo de estimar la medida de la persistencia en la emisión de rutinas de TSE de las Cooperativas de Crédito de CLM (y de España para tratar una perspectiva comparada). Tales rutinas son la consecuencia práctica del hábito de no prioridad en el ánimo de lucro de finalidad personalista.

Con todas las salvedades para tener en cuenta, especialmente con respecto a la propuesta conceptual y a la información disponible para un estudio más profundo y pormenorizado, la Buena Práctica del CC de CLM –el trabajo no considera todas sus prácticas loables– destaca sobre el mismo concepto nacional. Así, la estimación monetaria de la Buena Práctica del CC de CLM ronda el 7-8 por 100 de la nacional durante la última década y media. Eso sí, con vaivenes (de ambos espacios económicos) en función del momento del ciclo económico, sea por la Gran Recesión, la recuperación o la pandemia. Actualmente, ronda los 160 millones de euros en España y 64 en CLM. Tal peso y magnitud absoluta se explican, siempre con las salvedades señaladas, a través de ciertos caracteres.

Dos de ellos se fortalecen entre sí. Se trata de la especialización de CLM en CC respecto a la economía nacional y del peso que tiene el CC de CLM en España. Las dos características no tienen por qué tener relación directa entre sí, ya que por mucho que pese el CC de CLM en España, ciertas variables del CC en CLM, en tanto que son partes de un total regional, pueden suponer proporciones o participaciones inferiores a las mismas para la economía nacional. El caso es que ocurre en agregados como VAN, Remuneración de Asalariados, Crédito y Depósito tradicional y a la clientela, Intereses ganados y pagados, entre otros. En ellas, además de especialización relativa –respecto a España–, CLM más que duplica los pesos de esas variables absolutas en España respecto al que la región tiene a nivel poblacional o en el PIB español, como referencias, durante los 14 años que trata el Panel CC-2021.

En cuanto a los indicadores relativos construidos con el Panel CC-2021 destacan las coberturas Crédito/Depósito del CC inferiores a la Banca y a la media de entidades de depósito; coberturas de la actividad tradicional dentro del crédito y depósito por encima, muy cercana al 1, y especialmente respecto a la Banca; rentabilidades mayores sobre activo y pasivo a la clientela y, dentro de ella, referida a las operaciones tradicionales respecto a la media (especialmente respecto a la Banca). Los diferenciales respecto a la Banca (o respecto a las entidades de depósito) son superiores en las operaciones de prestación de activo respecto a las de captación de pasivo. Todo lo anterior es superado en el caso del CC de CLM, salvo en el caso de los diferenciales de pasivo captado, que son menores al del CC nacional. Bien es cierto que las remuneraciones relativas en este caso, para CLM y economía nacional, son muy cercanas a cero respecto a los diferenciales del activo prestado a la clientela y dentro de ella a las operaciones más convencionales.

Por otra parte, el resultado de la medición de la Buena Práctica del CC en CLM y España está determinado por un efecto composición que puede dar pie a estudios futuros. Así el componente debido a los diferenciales de pasivo captado, siendo exiguas, superan a los de prestación de activo y a la dotación a Obra Social en gran parte de los años de la última década y media. Ahora bien, este último componente se muestra altamente procíclico, de manera que en la recuperación progresa hacia niveles previos de tiempos expansivos de la economía y del CC, debido a que su persistencia depende menos de las diferencias entre las rentabilidades sobre activo y pasivo respecto a la Banca –o a la media de las entidades de depósito y crédito– y de las cantidades que las multiplican para obtener las cifras de los componentes de activo y pasivo de la TSE total. De manera que termina siendo la componente dominante en CLM para constituir la medida de la Buena Práctica del CC regional, que no en el caso nacional.

En una tentativa de regresión multinomial[23] sobre el Panel CC-2021 respecto a los tres tipos de entidades de depósito, se destaca una mayor probabilidad de la Cooperativa de Crédito de tener menor rentabilidad sobre el activo prestado y el pasivo captado, pues la Banca tiene un 16,2 y un 25,1 por 100 más probabilidad que el CC de

23.

Observaciones	1551	Pseudo R2	0,560
Wald (Chi2 (12))	614,980	Log pseudolikelihood	656,869
Base ====> Cooperativa_de_Crédito		Relative Risk Ratios	p-valor
Caja_de_Ahorros	Ct	0,0000	0,001
	Ractt	0,6922	<0,01
	Rpast	2,1851	<0,01
	Cobt	0,3796	0,017
	OSC	1,0001	<0,01
	_cons	7,67E+83	0,001
Banco	Ct	0,0000	0,006
	Ractt	1,1620	<0,01
	Rpast	1,2513	0,001
	Cobt	3,2850	<0,01
	OSC	0,0000	<0,01
	_cons	1,92E+68	0,007

que las rentabilidades sean un 1 por 100 superiores en operaciones convencionales, y poco más del doble de probabilidad de que la Rpast por parte de las Cajas de Ahorros sea un punto porcentual mayor sobre el CC. También, la cobertura de Crédito/Depósito tradicional es tres veces más probable que sea un 1 por 100 superior en la Banca sobre el CC, pero la mitad si se trata de Cajas de Ahorros. Además, la actividad tradicional sobre depósitos a la clientela captados no explica la ratio de ocurrencia-no ocurrencia (Relative Risk Ratios) por tipo de entidad de depósito, mientras que la correspondiente al crédito sí, aunque en ratios de riesgo prácticamente cero, lo que supone igual probabilidad de que esta rentabilidad convencional sea un 1 por 100 superior en CC respecto a Caja de Ahorros o Banca o viceversa. Finalmente, la probabilidad de ocurrencia de dotación a Obra Social es cero en la Banca, pero prácticamente la misma en CC y Cajas de Ahorros, aspecto que es una obviedad.

En consecuencia, se obtienen ciertos caracteres diferenciales de CC respecto a la Banca y al conjunto de entidades de depósito por diferentes vías a través del Panel CC-2021, que es la herramienta con la que se ha construido la estimación de la medida de la Buena Práctica del CC español y castellanomanchego, con las limitaciones y salvedades a tener en cuenta señaladas al inicio de estas conclusiones.

Por tanto, quedan por estudiar más aspectos y mejorar la delimitación conceptual y la calidad del dato disponible, a ser posible con información y la colaboración de las entidades implicadas. Por ejemplo, la posibilidad de una encuesta que tratara aspectos cualitativos en los que implicar las estimaciones mejoraría los contrastes por vías diferentes, hasta la posibilidad de presentación de un Balance Social en el que enmarcar las TSE Ampliadas estimadas. Llegados a este punto, se espera no se confunda lo que es un Balance Social con un anexo de comunicación e imagen corporativa que ensalce, especialmente, acciones positivas con la sociedad puntuales, sobre el que se tiene todo el derecho de divulgar, pero que no constituyen, necesariamente, Buenas Prácticas.

Todo punto de partida necesita ir mejorando con el rigor oportuno para poder llegar a los factores que podrían explicar estos y otros aspectos aún discutibles sobre el CC de CLM y español, y su Buena Práctica.

7. BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN, M. A. (2016). "La economía social desde el institucionalismo económico. Evidencia empírica", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 86, 61-100.

ALARCÓN, M.A. (2019): "The Measurement of the Social and Economic Value on The Social Economy from a Modern Institutional Economics Approach". Comunicación en *7th Ciriec International Research Conference on Social Economy (Bucharest, Romania),*

June 6-9, 2019. http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2019/06/E2-MEASUREMENT-OF-THE-SOCIAL-AND-ECONOMIC-VALUE.pdf

ÁLVAREZ, J.F. y BLANCO, L. (2014): "Balance social y valoración de los recursos liberados en las cooperativas". En: *Tendencias y temas que inciden en el desarrollo de las disciplinas ejes de la Contaduría Pública*, Universidad de Guadalajara, México

BRUNDTLAND, G. H. (Presidenta de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y sus miembros) (1987): *Nuestro futuro común*. Naciones Unidas. Nueva York. Disponible en https://undocs.org/es/A/42/427 2/11/201

CARCHANO, M., CARRASCO, I. & SOLER, F. (2021): "La contribución de las cooperativas de crédito para aliviar la exclusión financiera geográfica en los espacios menos poblados. El caso de España", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 103, 197-224. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.103.17509.

COASE, R.H. (1960): "The problem of Social Cost". *The Journal of Law and Economics*, nº3, pp. 1-44.

GANDLGRUBER, B. (2007): "Procesos de Evolución de sistemas institucionales. Contribuciones de Geoffrey M Hodgson a la teoría de la empresa". Taboada Ibarra Eunice (coord.)(2007). *Hacia una nueva teoría de la empresa. Elementos desde la teoría Económica contemporánea*, Eon, México. 2007.

GANDLGRUBER, B. (2010): *Instituciones, coordinación y empresas. Análisis económico más allá de mercado y estado*. Anthropos, Universidad Autónoma de México. Unidad Cuajimalpa. México.

HODGSON, G. (1988): *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics. Polity Press*. Cambridge.

HODGSON, G. (1998): "The Approach of institutional Economics". *Journal of Economic Literature*. Vol. 36. mar., pp. 166-192.

HODGSON, G. (2006): "What are Institutions?". *Journal of Economic Issues*. Vol. 40. nº1, mar.

HODGSON, G. (2007): *Economía institucional y evolutiva contemporánea*. Universidad Autónoma de México-Cuajimalpa, Universidad Autónoma de México-Xochimlco. México.

UNIÓN NACIONAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO (2021): *Anuario Estadístico de las Cooperativas de Crédito 2020*. https://www.unacc.com/wp-content/uploads/2021/07/UNACC-ANUARIO-2020-1P.pdf

La consulta de los Estados Financieros de las entidades implicadas se encuentra en www.unacc.es, www.aeb.es, y www.funcas.es

8. ANEXOS

Anexo I. Prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk en función de la muestra por año y tipo de entidad. Sombreado para las distribuciones normales.

pvalor	R		Ractt		Rpast		Ract		Rpas	
	CC	Banca	CC	Banca	CC	Banca	CC	Banca	CC	Banca
2007	0,019	0,200	<,001	<,001	0,046	0,200	<,001	<,001	0,048	0,200
2008	<,001	0,200	<,001	<,001	<,001	0,200	<,001	<,001	<,001	0,200
2009	<,001	<,001	<,001	<,001	0,200	0,200	<,001	<,001	0,200	0,200
2010	<,001	<,001	<,001	<,001	0,072	0,039	<,001	<,001	0,074	0,052
2011	<,001	<,001	<,001	<,001	0,200	0,200	<,001	<,001	0,200	0,183
2012	<,001	0,009	<,001	0,002	0,039	0,063	<,001	0,002	0,040	0,071
2013	<,001	0,029	<,001	<,001	0,003	0,200	<,001	<,001	0,002	0,200
2014	0,043	<,001	<,001	<,001	0,001	0,200	<,001	<,001	0,001	0,200
2015	<,001	0,006	<,001	<,001	0,200	0,052	<,001	<,001	0,200	0,070
2016	<,001	0,003	<,001	<,001	0,001	<,001	<,001	<,001	0,001	<,001
2017	<,001	0,125	<,001	0,003	0,006	<,001	<,001	0,003	0,006	<,001
2018	<,001	0,026	<,001	<,001	0,005	<,001	<,001	<,001	0,005	<,001
2019	<,001	<,001	<,001	<,001	0,081	0,001	<,001	0,002	0,081	0,001
2020	<,001	0,002	<,001	<,001	0,005	0,003	<,001	<,001	0,005	0,004

Fuente: Panel CC-2021

Anexo II. Prueba de igualdad de medias U de Mann-Whitney (no paramétrico) en función del año y respecto a CC-Banca. Sombreado para las medias diferentes.

p-valor	R	Ractt	Rpast	Ract	Rpas
2007	0,051	0,051	<,001	0,056	<,001
2008	0,092	<,001	<,001	<,001	<,001
2009	0,955	0,268	0,005(*)	0,262	0,005(*)
2010	0,634	0,407	0,052	0,407	0,052(*)
2011	0,365	0,988	<,001(*)	0,988	<,001(*)
2012	0,511	0,929	0,062	0,936	0,062
2013	0,81	0,225	0,57	0,222	0,57
2014	0,754	0,059	0,894	0,056	0,894
2015	0,014	0,298	0,916(*)	0,298	0,916(*)
2016	0,019	0,774	0,051	0,782	0,051
2017	0,101	0,805	<,001	0,812	<,001
2018	0,421	0,052	<,001	0,845	<,001
2019	0,561	0,121	<,001	0,161	<,001
2020	0,834	0,354	<,001	0,352	<,001

(*) Pruebas t-Student por superar el contraste de normalidad de las muestras.

Fuente: Panel CC-2021

CASO 6

LAS CAJAS RURALES DE VILLAMALEA Y CASAS IBÁÑEZ (ALBACETE): EL CRÉDITO COOPERATIVO LOCAL Y SU PAPEL EN LA VERTEBRACIÓN DEL TERRITORIO, LA INCLUSIÓN FINANCIERA Y LA LUCHA CONTRA LA DESPOBLACIÓN

Inmaculada Carrasco Monteagudo
Universidad de Castilla-La Mancha
Inmaculada.Carrasco@uclm.es

Marcos Carchano Alcaraz
Universidad de Castilla-La Mancha
Marcos.Carchano@alu.uclm.es

RESUMEN

Las cooperativas de crédito, caracterizadas por un tamaño más reducido, localismo y vocación de banca de proximidad, muestran un comportamiento diferencial con respecto al resto de entidades bancarias, abandonando patrones de asentamiento basados en indicadores demográficos y de renta. Suelen adoptar una estrategia defensiva estableciéndose en mercados tradicionales, dotando de servicios financieros aquellos espacios no rentables desde el punto de vista de la banca comercial, pues tienen en cuenta tanto el impacto económico, como social generado con su actividad. De esta forma, juegan un importante papel tanto en el desarrollo local y regional como en la inclusión financiera. Por otro lado, las cooperativas de crédito dotan de mayor estabilidad al sistema financiero, sobre todo en periodos recesivos. En este contexto, el presente caso tiene como objetivo analizar el papel de Caja Rural de Villamalea, S.C.C.A de C-LM y Caja Rural de Casas Ibáñez, S.C.C. de C-LM como agentes dinamizadores de recursos que colaboran en la lucha contra la exclusión financiera, el desarrollo regional y la vertebración del territorio.

ÍNDICE

1. ***Introducción***
2. ***Revisión de literatura***
   2.1. Orientación estratégica de las cooperativas de crédito
   2.2. Exclusión financiera y entidades de crédito cooperativo
3. ***Contexto socioeconómico de los municipios de Villamalea y Casas Ibáñez (Albacete)***
4. ***Las cajas rurales de Villamalea y Casas Ibáñez***
   4.1. Presentación del caso de estudio
   4.2. El papel de las cajas rurales de carácter local en la vertebración social y la lucha contra la exclusión financiera y la despoblación
5. ***Conclusiones***
6. ***Bibliografía***

1. INTRODUCCIÓN

La pasada crisis financiera ha impactado negativamente en el sector bancario español. Uno de los efectos colaterales de ésta se relaciona con la accesibilidad a los servicios bancarios. El cierre de más del 40% de la red de oficinas, junto con la concentración del mercado, profundiza el riesgo de exclusión financiera (Maudos, 2018). De forma amplia, siguiendo la definición de la Comisión Europea, entendemos exclusión financiera como "cualquier proceso por el cual la gente encuentra dificultades de acceso y/o uso de servicios y productos financieros en el mercado bancario" (ver Anderloni et al., 2008). En este sentido, la presencia de oficinas bancarias será un elemento clave para resolver problemas de exclusión financiera, tanto de oferta (provisión de servicios), como de demanda (autoexclusión financiera), más si tenemos en cuenta que la poca presencia de oficinas bancarias conlleva la degradación económica de los territorios en cuestión (Albers, 2007).

Por tanto, el problema de exclusión financiera no deja de ser un asunto de gran interés por dos razones: en primer lugar, por los devastadores efectos económicos de la crisis provocada por el coronavirus en muchos espacios y en segundo lugar por la dimensión ética que plantea el derecho al crédito (Hudon, 2009) como instrumento de desarrollo económico, reducción de la pobreza y mejora del bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos. A este respecto, Roubin y Bilodeau (2008) evidencian la estrecha relación existente entre desarrollo financiero y crecimiento económico y reducción de la pobreza. Es por ello, que, desde la óptica del desarrollo sostenible, se debe asegurar a la población, en particular la más vulnerable, el acceso a servicios básicos, entre ellos, los servicios financieros, incluidas las microfinanzas (United Nations, 2015) al tiempo que se protege a los perceptores de crédito de los riesgos y daños potenciales (Hudon, 2009).

Las instituciones de crédito cooperativo se caracterizan por tener una composición y gobernanza democrática y desarrollar estrategias de negocio definidas por la proximidad y la vinculación al entorno local. Así, las cooperativas de crédito actúan como instrumentos de inclusión financiera, dotando a la población con dificultades de acceso al crédito de servicios financieros (McKillop et al., 2011; Myers et al., 2012). Este hecho se ha hecho más evidente tras la pasada crisis financiera y la posterior reestructuración bancaria, donde las cooperativas de crédito han demostrado su capacidad de resiliencia, al sufrir una contracción moderada de su red de sucursales, sobre todo en las provincias españolas más rurales (Fernández-Olit, 2020). La mayor resiliencia viene explicada en parte por las características de banca relacional y la cercanía al entorno que las dota de mayor eficiencia competitiva por los menores costes de agencia, gracias a la menor jerarquización de sus estructuras (Delgado et al., 2007).

El presente trabajo se centra en el estudio de Caja Rural de Villamalea, S.C.C.A de C-LM y Caja Rural de Casas Ibáñez, S.C.C. de C-LM. La elección de estos casos queda justificada por el hecho de ser las dos únicas cooperativas de crédito de ámbito local existentes en Castilla-La Mancha y haberse mantenido al margen de la política de fusiones promovida por el Banco de España como respuesta a la crisis financiera de 2008. Así, el objetivo de este caso es analizar el papel que tienen estas cajas rurales en el desarrollo económico y social, y en la lucha contra la exclusión financiera de los municipios en los que operan. Con este objetivo, el documento se estructura en cinco partes, donde, tras esta introducción, se realiza la revisión de literatura. La tercera parte analiza el contexto socioeconómico de los municipios de Villamalea y Casas Ibáñez. La cuarta parte se dedica a la presentación de los casos de estudio y su contribución en la lucha contra la exclusión financiera y desarrollo económico y social. Finalmente, se presentan las principales conclusiones.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Orientación estratégica de las cooperativas de crédito

Existen dos tipos de instituciones financieras (Goglio y Alexopoulos, 2012; Ayadi, 2017): las orientadas a la maximización de beneficios para sus accionistas-inversores (*share holders*), y las que buscan la maximización del valor para todos los relacionados con la organización (*stakeholder value*), lo que incluye especialmente a socios, clientes y la sociedad en general. Por otro lado, Ayadi (2017) plantea una segunda categorización en función de la orientación del negocio, distinguiendo la banca de inversión, la mayorista, la diversificada y la centrada en el cliente minorista. Combinando ambos criterios, puede producirse una multiplicidad de situaciones.

Las cooperativas de crédito se caracterizan por tener en cuenta el impacto (social y económico) generado sobre el territorio, diferenciándose así de la banca privada, que busca maximizar beneficios con su actividad, independientemente del impacto generado (Castro y Romero, 2011; Sanchís y Pascual, 2017; Toke, 2005), con una orientación más de corto plazo y menos prudente (Cornée et al, 2018). Se pone de manifiesto, por tanto, la diferente orientación estratégica de las cooperativas de crédito en relación con los bancos comerciales (Mckillop et al., 2020) que vendrían caracterizadas, en términos generales, por ofrecer principalmente servicios de banca minorista y su orientación y vinculación al entorno más inmediato, primando la generación de valor en él (*stakeholder value*).

La literatura sobre planificación de la localización de la actividad bancaria mantiene que la ubicación de las oficinas es un problema complejo para las entidades

que depende de factores como (García Cabello, 2019; Zainab et al., 2019; Crawford, 1973): la población, la densidad de población, su crecimiento, el tamaño medio de los hogares, el ingreso per cápita, el número de empresas, la posición de los bancos competidores, el volumen total de depósitos y su potencial de crecimiento. De esta forma, mayores niveles de renta, de población, de densidad de población o de potencial de crecimiento de esos factores se correlacionan positivamente con un mayor número de oficinas, debido a una demanda de servicios financieros más pujante. Más concretamente, Maudos (2017) prueba que en la economía española un aumento de 10.000 habitantes provoca un aumento de 4 o 5 oficinas bancarias y Fernández-Olit et al. (2018), demuestran que la exclusión financiera se relaciona con la precariedad económica. Todo ello, en coherencia con la tendencia a concentrar la actividad económica en determinadas regiones, que disponen de mejores infraestructuras y accesibilidad (Fujita & Thisse, 2000; Fujita, Krugman & Venables, 2001) siguiendo las fuerzas de la aglomeración (Fujita, 2006, 2007), lo que explican el desarrollo espacial desigual (Hirschman, 1958; Myrdal, 1957).

En este contexto, cabe destacar la importancia que juega el desarrollo financiero en el proceso de desarrollo de las regiones, posicionándose como uno de los factores clave en el crecimiento económico de los territorios (Levine, 1997). Los antecedentes teóricos sobre esta relación se remontan a obras de Schumpeter (1911, 1934) quien defendía que el desarrollo de intermediarios financieros aumentaba la eficiencia en la distribución de recursos, afectando sobre el crecimiento económico a través del cambio tecnológico y crecimiento de la productividad. En esta misma línea, King y Levine (1993) examinaron la relación entre crecimiento económico y un conjunto de indicadores del sistema financiero, concluyendo que la existencia de un sistema financiero maduro contribuye al crecimiento endógeno a través del aumento de la productividad. Posteriormente, han sido muchos los trabajos que han demostrado que el sistema financiero interviene en el proceso de crecimiento económico (Levine, 1998; Levine y Zervos, 1999; Rousseau y Sylla, 2001; Christopoulos y Tsionas, 2004; Van Nieuwerburgh et al., 2006; Cole et al., 2008; Chang et al., 2010; Zhang et al., 2012; Narayan y Narayan, 2013; Chiu y Lee, 2019) y que los patrones de asentamiento de la población tienen que ver con la actividad económica, financiera, y la concentración del poder (Turgel y Ulyanova, 2019).

Por su parte, la propia estrategia definida por las entidades financieras puede ser un factor explicativo de la mayor o menor presencia de oficinas bancarias, estrategias que podrían clasificarse en dos grupos (Illueca et al., 2009): estrategias ofensivas y estrategias defensivas. Mientras que las primeras son adoptadas por empresas que intentan posicionarse en nuevos mercados, las segundas son seguidas por empresas que intentan reforzar su cuota de mercado en los mercados tradicionales.

El sector bancario español experimentó estas dos tendencias a partir de la década de 1980, tras la aplicación de la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria y su

transposición a la normativa española (Real Decreto 1582/1988) que, en la práctica, eliminaba las restricciones geográficas para operar. Las cajas de ahorros, hasta ese momento constreñidas al ámbito provincial, iniciaron una carrera vertiginosa para su expansión, adoptando una estrategia ofensiva, mientras los bancos intentaban defender su cuota de mercado aumentando su presencia en los enclaves más interesantes. Las cooperativas de crédito, mientras tanto, mantenían su orientación tradicional de prudencia y proximidad, que podría interpretarse como estrategia defensiva. En la mayoría de las ocasiones se mantenían muy vinculadas a una actividad productiva concreta (agricultura, actividad industrial cooperativa), razón por la cual tienen una presencia desigual por provincias. Su mayor presencia en áreas de elevada exclusión financiera puede determinar un rendimiento económico menor de las cooperativas de crédito (McKillop et al, 2007), aparte de que la metodología de la técnica de préstamo también determina resultados diferentes entre diferentes localizaciones (Hudon, 2009).

El estudio llevado a cabo por Alamá y Tortosa-Ausina (2012) para el periodo previo a la gran crisis financiera, demuestra que existió una gran rivalidad entre los bancos y las cajas de ahorros, sobre todo en zonas urbanas con fuerte presencia de la banca privada. Por su parte, identifican un comportamiento de complementariedad entre las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito, pues en espacios donde había una mayor presencia de cajas de ahorro, había un número de oficinas de cooperativas de crédito relativamente bajo. Estos resultados confirman que las estrategias de bancos comerciales y cajas de ahorro se guiaron, en el periodo previo a la crisis, por los principios tradicionales de población (tamaño y densidad) y renta. Por su parte, los territorios menos ricos y menos densamente poblados, cuyos habitantes podrían tener más riesgos de sufrir exclusión financiera, eran atendidos por estos dos grupos de entidades llamados "de la Economía Social".

Aunque puede resultar llamativo este resultado, debemos recordar que los principios fundacionales y la misión social de las cajas de ahorros planteaban la lucha contra la exclusión financiera (Carbó et al. 2005, 2007; Martín-Oliver, 2019). El resultado en el sistema financiero español pudo haber sido similar al producido en el mercado norteamericano en el que la segunda oleada de desregulación bancaria centrada en la liberalización intra-estados de bancos y oficinas, aumentó la densidad de oficinas bancarias. Con ello se redujo la exclusión financiera y la probabilidad de que los hogares quedaran desbancarizados, favoreciendo a los hogares de menor ingreso, pero el beneficio también se extendió a otros agentes de la economía (Célerier y Matray, 2019). Sin embargo, Bernad, Fuentelsaz y Gómez (2008) demuestran que en España la desregulación de 1988 provocó, a largo plazo, un aumento de la dificultad de acceso a los servicios financieros, especialmente en los municipios de menor renta y que las cajas de ahorros y las cooperativas de crédito contribuían en mayor medida a su inclusión financiera.

Antes de la crisis financiera las entidades de crédito orientadas al *stakeholder value*, cajas de ahorro y cooperativas de crédito, venían a suponer el 50% de la actividad bancaria en España. Salvo las cajas más grandes, estas entidades tenían una clara vocación territorial y se constituían en agentes dinamizadores regionales. La gestión irresponsable y la deriva expansionista desencadenaron la desaparición de la práctica totalidad de las cajas de ahorro con su transformación en bancos por acciones que se deben a sus *shareholders*. Tan solo dos cajas de ahorros, precisamente las de menor tamaño y más identificadas con su territorio, han conservado su estatus inicial (Caixa Ontinyent y Caixa Pollença). Para algunos autores (Martín-Oliver, 2019), las cajas de ahorros cumplieron en España una labor similar a la que los bancos de microcréditos juegan en las economías emergentes: proveer de servicios financieros a los agentes en riesgo de sufrir exclusión financiera, como los ubicados en zonas rurales o los de renta más baja.

Como decíamos, la crisis de 2008 barrió al sector de cajas de ahorro del mapa, unas fusionadas y convertidas en bancos por acciones, otras, directamente compradas por bancos. El panorama resultante en el sistema financiero español es de hegemonía de los bancos comerciales, una consolidación y reducción del número de instituciones y de su capacidad (reducción del número de oficinas y empleados), nuevos modelos corporativos, mejora en la gobernanza, aumento de los requerimientos de solvencia, y esfuerzos en la recapitalización (Alamá y Tortosa-Ausina, 2012). Sin negar que estas orientaciones estratégicas puedan ser razonables desde el punto de vista de las entidades, debe hacernos pensar en un impacto en términos de exclusión financiera. La desaparición de gran parte de las cajas de ahorros y su transformación en bancos por acciones, con una menor vocación territorial y social, puede afectar en una disponibilidad de crédito más desequilibrada y, por tanto, una concentración del mismo en los principales centros económicos (García Verdugo y de la Cuesta, 1999), llegando a generar auténticos desiertos financieros.

Por su parte, y como ya se ha comentado, las cooperativas de crédito sucumbieron en menor medida al comportamiento rebaño y, en consecuencia, no tuvieron problemas graves de solvencia, aumentando tras la crisis su participación en el crédito total del sistema bancario del 5,3% en 2008 al 7,9% en 2018. A pesar del impacto de la crisis, el modelo de crédito cooperativo español ha avanzado muy modestamente hacia un sistema más integrado. Si bien se ha reforzado el liderazgo, con la creación del Banco de Crédito Social Cooperativo y la integración en el mismo del grupo Ruralcaja, se mantiene el predominio de cajas rurales con un marcado carácter territorial y de un tamaño heterogéneo, en el que coexisten entidades de ámbito autonómico (fruto de fusión de cajas de menor tamaño), provinciales e, incluso, locales. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, y siguiendo a Mckillop et al. (2020) las cooperativas de crédito se han convertido en un refugio seguro para los depósitos, especialmente en periodos recesivos o ante shocks monetarios, pues estas entidades

tienden a restringir menos el crédito que los bancos comerciales ante estos sucesos (Ferri et al., 2014).

A raíz de la crisis de 2008, se ha planteado una revalorización del localismo como elemento que genera una mayor diversidad financiera, otorga una mayor estabilidad al conjunto del sistema crediticio y contribuye al equilibrio regional (Arnone, 2015; Ammirato, 2018), en especial en aquellos países en los que existen grandes diferencias de desarrollo económico entre regiones. De hecho, la existencia de cooperativas de crédito firmemente asentadas ha contribuido a la dinamización de regiones como evidencian, por ejemplo, Giagnocavo, Gérez y Sforzi (2012) para los casos de Almería y el Trentino. De esta forma, las cooperativas de crédito se convierten en importantes fuentes de crédito, jugando un papel clave en la lucha contra la exclusión financiera (Comisión Europea, 2008).

Paralelamente, el rápido desarrollo de las TIC aplicadas al negocio bancario ha acelerado el desplazamiento de la banca comercial y los servicios financieros al cliente hacia modelos de negocio online o de autoservicio que genera redundancia de oficinas en aras de la optimización de recursos del banco (Xue et al., 2019). Esta tendencia empuja a la centralización de las operaciones de los bancos y la marginación de la provisión de servicios bancarios básicos a los clientes de menor valor añadido (Godfrey, Canfei, Liu, 2012) o con peor acceso a los servicios digitales. Por su parte, las cooperativas de crédito han combinado atención presencial con transformación digital (Palomo et al., 2018) logrando mayor capacidad de resiliencia durante la crisis (Soler-Tormo y Melián-Navarro, 2012).

Investigaciones recientes indican que la facilidad de oferta de las *FinTech* y la supuesta extensión de acceso al crédito también tiene limitaciones, pues se pueden estar replicando los patrones discriminatorios a través de los algoritmos y el uso del *big data*, de forma que se perjudique a colectivos que ya sufrían la exclusión financiera (Velasquez, 2020), esto sin olvidarnos de los problemas de acceso provocados por el gap tecnológico (Maudos, 2017). En el caso español, gran parte de la población todavía no usa este tipo de canales, por lo que las oficinas bancarias siguen jugando un papel importante, (Maudos, 2017).

La desaparición de las oficinas bancarias puede tener efectos negativos en las pequeñas empresas locales, al debilitarse las ventajas de las banca relacional, derivadas del trato estable y duradero entre la entidad y los clientes, pues tanto la proximidad física a la entidad como las relaciones personales son muy importantes para que los pequeños negocios tengan un mejor acceso al crédito al reducir los costes de transporte y ser menos costosa la información "soft" generada sobre la calidad crediticia de los clientes potenciales (Petersen y Rajan 2002; Agarwal y Hauswald 2010).

Esto puede ser más grave en las zonas rurales y remotas, donde una proporción mayor de emprendedores se establecen en sectores más dependientes del dinero metálico, como el turismo o el comercio minorista (Berggren y Silver 2010) o tienen

un acceso más limitado a otros intermediarios financieros como los *business angels*, que se concentran en centros financieros y zonas metropolitanas (Mason et al. 2016), de forma que el cierre de oficinas bancarias fuera de las áreas metropolitanas puede plantear restricciones financieras a la actividad empresarial (Ho y Berggren, 2020).

2.2. Exclusión financiera y entidades de crédito cooperativo

Llegados a este punto, cabe señalar la existencia de varios tipos de exclusión financiera. La de *acceso* se define como la ausencia de servicios financieros por razones geográficas, debido a la menor (o nula) presencia de oficinas bancarias, si bien también puede deberse a la concurrencia de factores especiales de riesgo en el espacio en cuestión. La exclusión *por condición* se produce cuando los individuos no alcanzan o no tienen las condiciones impuestas por el producto financiero, mientras que la exclusión *por el precio* o por los recursos se establece cuando los individuos no pueden hacer frente al nivel requerido por los precios de los productos financieros o no pueden alcanzar el nivel de renta necesario para hacer frente a los pagos. Por su parte, la exclusión *de marketing* se puede producir cuando ciertos colectivos son ignorados por las acciones comerciales de las entidades bancarias. Por último, algunos individuos pueden autoexcluirse como consecuencia de una impresión difundida de manera informal, por el boca a boca entre la población, por convicción o por experiencias negativas previas (Sinclair, 2001).

Autores como Alamá y Tortosa-Ausina (2012) o Maudos (2016) señalan que la exclusión financiera de tipo geográfico aparece estrechamente relacionada con la densidad de población, existiendo una relación directa entre este indicador demográfico y el número de oficinas bancarias. Además, también influyen las características de los hogares, como el nivel educativo, tamaño medio de los hogares, nivel de renta y edad, entre otros (Devlin, 2009). De este modo, las zonas con menor densidad, menor renta y mayor edad pierden atractivo para los intermediarios bancarios, que limitan sus capacidades financieras e inhiben la demanda, al tiempo que los proveedores de servicios financieros restringen su oferta en estos espacios al carecer de productos adecuados a las necesidades específicas de la población (Daneshvar et al, 2017). Así, siguiendo a De la Cruz-Ayuso (2016) la exclusión financiera profundiza el círculo vicioso de aquellos espacios que no cuentan con servicios esenciales de calidad como el empleo, la vivienda, la educación o la asistencia sanitaria.

El retroceso generalizado del crédito producido con la Gran Recesión se plasmó en el aumento del número de municipios excluidos de servicios financieros (Maudos, 2016). En el ámbito europeo, caracterizado por una elevada inclusión financiera media, si lo comparamos con otras áreas, se percibe igualmente una proporción significativa de personas y PYMES que tienen dificultades para acceder a servicios

financieros, fenómeno que creció con el incremento del paro y los recortes de servicios sociales como consecuencia de la crisis de 2008 (Gómez, 2015). Preocupada por este problema, la Comisión Europea publicó la Directiva 2014/92/EU que defiende el derecho de todos los ciudadanos al acceso a cuentas de pago, sin importar el lugar de residencia o la situación financiera.

En este contexto, de acuerdo con Nanda et al. (2017) los modelos basados en la banca relacional o de proximidad, social y ética, donde las cooperativas de crédito se enmarcan, juegan un papel importante en términos de inclusión financiera, pues junto con el rendimiento económico buscan la mejora social; a la hora de elegir a los clientes no tienen en cuenta únicamente criterios de tipo financiero (solvencia), pues, como entidades de crédito ligadas a la Economía Social tienen más en cuenta características como el origen de su ahorro y necesidades específicas. De este modo la banca ética presenta diferentes patrones de comportamiento en relación con la banca privada convencional (Ballesteros, 2005). En esta misma línea, autores como Palomo y Valor (2001) o Chaves y Soler (2004) destacan la capacidad de inclusión financiera, social y territorial, así como en la creación y mantenimiento de empleo, que tienen las cooperativas de crédito frente a la banca privada. De hecho, McKillop et al., 2011 destacan el papel protagonista de este tipo de entidades en la lucha contra la exclusión financiera, la disponibilidad de crédito y la provisión de servicios.

Las relaciones consolidadas y la proximidad al medio (Berger y Udell, 2002) permiten a las entidades regionales una información más precisa a la hora de valorar el crédito. De este modo, permiten gestionar un riesgo más sostenible y, en definitiva, contribuir al bienestar de la sociedad (Azmi, 2015; Goglio y Alexopoulos, 2012).

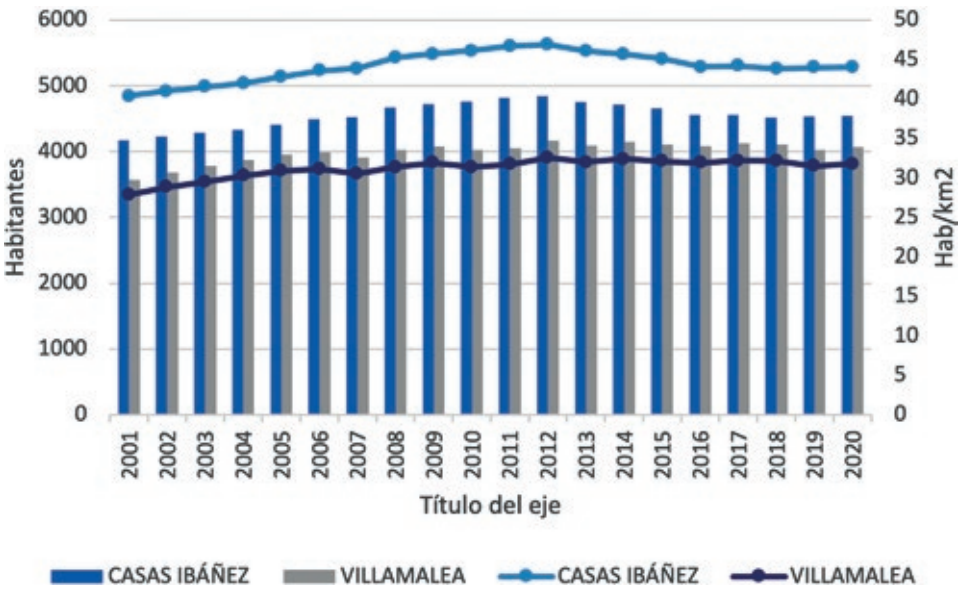
En este sentido, Cornée et al., (2018) destaca que las entidades de crédito cooperativo contribuyen al desarrollo regional gracias a sus propios principios diferenciales: gobernanza democrática; proximidad e inversión local; gestión prudente y objetivos a largo plazo. Así, los patrones de comportamiento de las cooperativas de crédito difieren del resto de entidades financieras debido a sus características específicas. Como cooperativas, sus códigos de valores y la acción colectiva favorecen una mayor responsabilidad social (Pel y Baulet, 2017; Castilla-Polo et al. 2017; Gonzales y Phillips, 2013), lo que permite afianzar el capital social que se genera en las relaciones entre la cooperativa y los stakeholders (Marcuello y Saz, 2008; Bretos et al., 2018). Estos vínculos alimentan los procesos de innovación social, fuente de recursos estratégicos, incluso para empresas maduras de la economía social (Vézina, Malo y Ben Selma, 2017) y permite a los socios beneficiarse de un efecto multiplicador como co-innovadores (Ole Borgen y Aarset, 2016), favoreciendo en última instancia el crecimiento, desarrollo económico local (Coccorese y Shafter, 2020; Sfar y Ouda, 2016) y reducción de desigualdad de renta (Minetti et al., 2019).

3. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LOS MUNICIPIOS DE VILLAMALEA Y CASAS IBÁÑEZ (ALBACETE)

Villamalea y Casas Ibáñez son dos municipios de la provincia de Albacete, en la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha. Situados al noreste de la comarca de La Manchuela, se encuentran entre los de mayor densidad demográfica, por detrás de Madrigueras, con una población de 4.544 habitantes para el caso de Casas Ibáñez y 4.070 habitantes para Villamalea. Representan, respectivamente, el 16% y 15% de la población total de la comarca, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Ambos municipios han tenido una evolución reciente de la población similar (vid gráfico1): aumentó de forma sostenida durante la primera década de siglo, marcando un punto de inflexión en 2012, con 4.761 habitantes para Casas Ibáñez y 4.164 habitantes para Villamalea. Es a partir de entonces cuando empiezan a perder población, concretamente Casas Ibáñez cuenta con 299 habitantes menos con respecto a 2012 y Villamalea con 94 habitantes menos con relación a ese mismo año.

Gráfico 1. Evolución número de habitantes y densidad demográfica



Fuente: Elaboración propia con datos de INE (2021)

Esta misma situación se hace extensiva al análisis de la densidad demográfica, que, actualmente es de 44,02 hab/km^2 para Casas Ibáñez y de 31,79 para Villamalea. En este sentido, aunque ambos municipios se encuentran por debajo de la media nacional en lo que este indicador demográfico se refiere (94 hab/km^2), sobresalen en la media provincial (26,01 hab/km^2) y regional (25,74hab/km^2). Sin embargo, atendiendo a la Ley 45/2007 para el Desarrollo Sostenible del Medio Rural (LDSMR) estos municipios son catalogados como municipio rural de pequeño tamaño al contar con una población inferior a los 5.000 habitantes. Este panorama se alinea con el conjunto regional, donde la gran mayoría de los municipios son de pequeño tamaño y el 80% cuentan con menos de 2.000 habitantes, lo que destaca el carácter eminentemente rural de esta región.

Centrándonos a continuación en el principal indicador de crecimiento de la población, crecimiento vegetativo, consultado en la Estadística de Movimiento Natural de la Población del INE, Casas Ibáñez arrastra un saldo negativo en la balanza de movimiento natural de población desde 2015, llegando a su máximo (-30) en 2019. Lo mismo ocurre en Villamalea, pues desde 2014 (con excepción de 2016) este indicador ha venido oscilando entre -17 y -4, debido a la diferencia negativa entre nacimientos y defunciones.

Otro indicador que debemos tener en cuenta a la hora de definir la situación socioeconómica de un espacio son las características de los hogares. Según el último censo realizado, año 2011, Casas Ibáñez cuenta con 1.893 hogares, de los cuales el 32% son núcleos familiares con dos personas, el 24% con tres personas, el 21% con un solo miembro, el 19,5% por cuatro personas y el restante se corresponde con núcleos familiares de cinco y seis personas. Por su parte, Villamalea cuenta con 1.509 hogares, de los cuales el 28% son núcleos familiares con dos personas, el 25% con tres personas, el 20% con cuatro personas, el 16% por un solo miembro, correspondiendo el resto a los hogares compuestos por cinco y seis miembros. Se observa que, para ambos casos, el núcleo familiar medio predominante es el compuesto por dos miembros.

Adicionalmente, desde el punto de vista económico, atendiendo a la renta bruta media por municipio (mayores de 1.000 habitantes) cabe destacar que Casas Ibáñez cuenta con un ingreso medio de 20.133€, situándose en décimo tercera posición en el ranking de municipios de la provincia de Albacete. Sin embargo, se encuentra por debajo de la media provincial (23.259€), regional (23.437€) y nacional (28.384€). Lo mismo ocurre en Villamalea, que con una renta bruta media de 14.734€ se sitúa en el puesto treinta y ocho a nivel provincial.

En último lugar analizaremos el mercado de trabajo y tejido empresarial. Tradicionalmente, el sector primario (agricultura y ganadería) ha sido el motor principal de actividad y eje vertebrador de ambos municipios, sin embargo, en la actualidad predomina el sector servicios como principal motor económico. En 2020 Casas Ibá-

ñez contaba con 242 empresas instaladas en su término, que dotaban de empleo a 1.472 trabajadores. La actividad principal de este municipio es el sector servicios con 144 empresas, que emplean a 741 trabajadores, seguido de la agricultura que ocupa el 20,66% de la actividad empresarial, empleando al 22,83% de los trabajadores, industria (12,40%) y construcción (7,44%). En Villamalea, el 48% de las 200 empresas instaladas se dedican al sector servicios, empleando al 28,49% de los trabajadores. Sin embargo, en este caso, la actividad que más empleos genera es la agricultura, que contando con 74 empresas emplea al 49,73% de los trabajadores afiliados. El resto de las empresas se distribuyen en el sector industrial (8,5%) y construcción (6,5%). Todo ello referido a los datos existentes en la Tesorería General de la Seguridad Social a 30 de septiembre de 2020.

4. LAS CAJAS RURALES DE VILLAMALEA Y CASAS IBÁÑEZ

4.1. Presentación del caso de estudio

La Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha cuenta con cuatro cooperativas de crédito: Globalcaja, Eurocajarural, Caja Rural de Casas Ibáñez y Caja Rural de Villamalea. Junto a la comunidad castellanoleonesa, ocupa el tercer lugar nacional por número de entidades, por detrás de la Comunidad Valenciana (13) y Andalucía (8), según datos de UNACC para 2021

Las cajas rurales de Villamalea y Casas Ibáñez son las dos únicas de carácter local que quedan en la comunidad autónoma. No participaron en el proceso de fusiones y creación de grandes grupos empresariales que se produjo como reacción a la crisis financiera de 2008, que, entre otras consecuencias, arrasó con la práctica totalidad de cajas de ahorro y empujó a la desaparición de las otras dos cajas rurales locales de la región (La Roda y Mota del Cuervo).

Por tanto, el conjunto de cooperativas de crédito castellano manchegas está muy polarizado, al existir dos de gran tamaño y dos, nuestro caso de estudio, de tamaño muy reducido. El conjunto de cooperativas de crédito regional agrupa a un total de 220.274 socios, que se integran mayoritariamente de Globalcaja (56,7%) y Eurocajarural (42%). Por su parte, Caja Rural de Villamalea y Caja Rural de Casas Ibáñez representan el 0,72% y 0,58% respectivamente, en relación con el total de socios de la región castellanomanchega. En cuanto al tipo de socios, para ambos casos, predominan los socios personas físicas. Los socios personas jurídicas representan el 3,6% y 7,8%, respectivamente, en relación con el total de socios. Minoritariamente, encontramos a las cooperativas socio, que representan para ambos casos, menos del 3%.

Tabla 1. Resumen principales datos de las Cooperativas de Crédito de Villamalea y Casas Ibáñez

	CR Villamalea			CR C. Ibáñez		
	2018	**2019**	**2020**	**2018**	**2019**	**2020**
Número de socios	1.567	1.589	1.613	1.255	1.266	1.286
Cooperativas socio	36	36	36	7	7	7
Personas Físicas	1.473	1.495	1.519	1.155	1.162	1.179
Personas Jurídicas	58	58	58	93	97	100
Número de trabajadores	6	6	6	6	6	6
Hombres	2	2	3	3	3	3
Mujeres	4	4	3	3	3	3
Datos de la Actividad						
Total Activo	82.954,04	84.363,20	98.002,89	57.544,49	60.609,27	69.974,29
Crédito a la Clientela	41.600,10	44.744,53	48.816,35	22.108,23	23.096,48	25.695,36
Dotación Obligatoria F.E.P.	57.894	54.064	44.556	66.196	65.360	59.610
Recursos de Clientes	66.146,83	71.331,84	84.560,73	46.591,71	50.895,36	57.937,17
Fondos Propios	9.877,04	10.314,46	10.676,25	8.804,29	9.169,32	9.516,93
Resultados del ejercicio	457.924	490.813	401.005	375.109	370.373	337.792
Número total de operaciones	**5.079**	**5.235**	**5.383**	**4.466**	**4.571**	**4.680**
Número de oficinas	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Tarjetas de crédito y débito	**2.338**	**2.507**	**2.472**	**1.834**	**1.963**	**2.058**
Ratio de Solvencia	**29,09%**	**30,93%**	**29,07%**	**41,52%**	**42,87%**	**44,48%**

Fuente: Elaboración propia a partir del Unión Nacional de Cooperativas de Crédito. Panel de Datos. Memorias 2018, 2019 y 2020. Datos en miles de € a 31 de diciembre de cada año.

El número total de trabajadores empleados por estas dos entidades de la Economía Social conjuntamente asciende a 12 en 2020. La distribución de empleados según el sexo difiere según año y entidad analizada. Así, en la Caja Rural de Villamalea, para el año 2019 las mujeres representan el 66,66% de los trabajadores de dicha entidad, mientras que en Caja Rural de Casas Ibáñez el 50% de los empleados son mujeres. Actualmente, para ambos casos de estudio, tanto hombres como mujeres representan el 50% del total de empleados.

Por otro lado, el total de activos de las cooperativas de crédito Villamalea y Casas Ibáñez ascendió en 2020 a 167,9 millones de euros. La Caja Rural de Villamalea es la que mayor incremento experimenta en el volumen de activos en los años considerados, siendo el crecimiento de dichos activos del 16%. Por su parte, el total de créditos a la clientela de las cooperativas de crédito Villamalea y Casas Ibáñez ascendió en 2020 a 74,4 millones de euros. En este sentido, los recursos de clientes de las cooperativas locales de estos municipios son de 146,6 millones de euros en 2020. Por su lado, los Fondos Propios de la Caja Rural de Villamalea y Casas Ibáñez ascendieron a 10,6 millones de euros y 9,5 millones de euros, respectivamente, en 2020.

En cuanto al número de oficinas bancarias, cabe destacar que ambas entidades poseen una única oficina. Conjuntamente, ambas oficinas realizaron un total de 10.063 operaciones en 2020, produciéndose el 53,5% de éstas en Villamalea y el 46,5% restantes en el municipio de Casas Ibáñez.

El número total de tarjetas de crédito y de débito de la Caja Rural de Villamalea ascendió a 2.472 en 2020. Por su parte, Caja Rural de Casas Ibáñez registra un aumento de 5% con respecto a 2019, alcanzando 2.058 tarjetas de crédito y débito en 2020.

Por último, analizamos la ratio de solvencia de las cooperativas de crédito de Villamalea y Casas Ibáñez. Ambos casos presentan una ratio muy superior a la media de entidades de crédito españolas y la exigida por el regulador. A pesar de ello, tras el análisis de vulnerabilidad realizado por el BCE en el verano de 2020, en el que las entidades españolas, en media, no salen muy bien paradas, el BCE, avanza de nuevo como solución una nueva oleada de fusiones bancarias, en este caso, nacionales y europeas. Esto pone de nuevo la máxima presión en las entidades de menor tamaño, paradójicamente las más solventes y siembra las dudas sobre la posible solución a los problemas de exclusión financiera, en especial, en los territorios más despoblados.

4.2. El papel de las cajas rurales de carácter local en la vertebración social y la lucha contra la exclusión financiera y la despoblación

Para completar la información estadística que proviene de fuentes públicas con información de tipo más cualitativo, se realizó una entrevista en profundidad a la directora general de la Caja Rural de Villamalea S.C.C.A. de C-LM, Susana González Alarcón.

A continuación, se pondrá en relación la información recogida con la literatura más relevante sobre el tema.

De la conversación mantenida se desprende, en general, el importante papel del crédito cooperativo en el desarrollo de local. Por un lado, en línea con las afirmaciones de Berger y Udell (2002), las entidades de crédito de carácter local o regional gozan de una información más precisa, al conocer mucho más pormenorizadamente el entorno operativo. Esta situación es considerada por Caja Rural de Villamalea como una de las principales ventajas de las entidades de carácter local. Su directora destaca la flexibilidad con la que se trata a cada cliente, pues teniendo en cuenta sus posibilidades y necesidades crediticias, se intenta crear un producto exclusivo para cada uno, lo que contribuye al crecimiento económico, en particular y al bienestar de la sociedad en general (Azmi, 2015; Goglio y Alexopoulos, 2012). Además, como entidades de crédito cooperativo no tienen en cuenta únicamente criterios de tipo financiero, sino que también ponderan características personales como el origen de su ahorro o las necesidades específicas (Nanda et al., 2017) jugando un papel importante el conocimiento profundo del entorno y las relaciones de confianza que se establecen.

Asimismo, Caja Rural de Villamalea, gracias al desarrollo de los Principios Cooperativos, enfatiza la vocación de servicio al socio y a su entorno, manteniendo la proximidad e inversión locales; la gestión prudente; el establecimiento de objetivos a largo plazo y participa activamente en la vida del municipio, constituyendo un pilar importante en el desarrollo económico y social de la localidad, lo que está en línea con Cornée et al. (2018). Además, genera un importante impacto social a través de la fundación asociada a la caja, la cual revierte directamente, aproximadamente 50.000€ anuales, que se destinan a la dotación de las asociaciones municipales de ámbito cultural, y a la cofinanciación de servicios municipales, ayudando así al sostenimiento de la intensa vida asociativa de la localidad, verdadera seña de identidad del municipio y pilar de su importante resiliencia. Esta situación se alinea con afirmaciones de autores como Mckillop et al., (2020), Castro y Romero (2011) o Sanchís y Pascual (2017) que destacan la orientación estratégica diferencial de las cooperativas de crédito que buscan la maximización del valor para todos los agentes relacionados con la organización, mientras que el resto de las entidades de crédito buscan la maximización de beneficios con su actividad (Golgio y Alexopoulos, 2012; Ayadi, 2017). De este modo, se pone de manifiesto el mayor grado de responsabilidad social de la entidad (Pel y Baulet, 2017; Castilla-Polo et al. 2017; Gonzales y Phillips, 2013).

Desde el punto de vista de la inclusión social, en línea con Palomo y Valor (2001) o Chaves y Soler (2004), la entidad juega un papel importante al abandonar patrones de asentamiento basados en indicadores como densidad de población, nivel de renta, tamaño medio de los hogares, etc., pues mientras que las zonas con menor densidad, renta y mayor edad de la población pierden atractivo para los intermediarios

bancarios (Daneshvar et al., 2017), las cooperativas de crédito mantienen su presencia en las zonas rurales, dotando de servicios financieros a aquellos municipios abandonados por el resto de intermediarios bancarios (Mckillop et al., 2011). En este contexto, las cooperativas de crédito son capaces de romper con el círculo vicioso de la exclusión financiera anunciado por De la Cruz-Ayuso (2016) al abandonar patrones de asentamiento basados en características demográficas y económicas. Además, tras el estallido de la crisis financiera de 2008, este papel se vio reforzado, pues las cooperativas de crédito, en general, no tuvieron que hacer frente a grandes problemas de solvencia. Esta misma situación se repite para nuestro caso de estudio, que mantiene la independencia operativa anterior a la crisis. La única diferencia es su incorporación al mecanismo institucional de protección en 2014, que reúne a 29 cajas rurales. En este sentido, como sugieren Mckillop et al., (2020) y Ferri et al., (2014), en periodos recesivos las cooperativas de crédito se convierten en refugio seguro para los depósitos.

Por último, en la entrevista también pudimos confirmar la posición de esta entidad de crédito local entorno a la digitalización. Las cooperativas de crédito no actúan desplazando la banca comercial y los servicios financieros hacia modelos de negocio online, sino que apuestan por combinar atención presencial con transformación digital (Palomo et al., 2018). De este modo, no se margina a los clientes que todavía no usa este tipo de canales, que para el caso español se corresponde con el 59,4% de la población.

5. CONCLUSIONES

En un contexto de creciente exclusión financiera, las cooperativas de crédito, debido a sus propias características (reducido tamaño, localismo y vocación de banca de proximidad), se establecen como agentes dinamizadores de recursos que contribuyen a frenar la restricción crediticia. Además, la pasada crisis financiera ha puesto en relieve las fortalezas con las que cuentan este tipo de entidades para permanecer al margen de las turbulencias financieras.

Del mismo modo, el presente caso revela la diferente orientación de negocio existente entre el crédito cooperativo y el crédito capitalista. Las cooperativas de crédito adoptan una estrategia defensiva al intentar reforzar su cuota de mercado en mercados tradicionales, en otras palabras, buscan la maximización del *stakeholder value*, en beneficio de socios, clientes y entorno en general.

En esta misma línea, se observan diferencias con respecto a la planificación de la localización de su actividad, pues abandonan criterios demográficos y económicos en busca del beneficio social, ocupando, en ocasiones, los nichos de mercado abandonados por el resto de las entidades. Así, las cooperativas de crédito y, en concreto

las de carácter local, pasan a jugar un papel determinante en términos de inclusión financiera y vertebración del territorio, convirtiéndose en importantes fuentes de crédito en estos espacios. De esta manera, participan en el desarrollo económico del municipio al favorecer la actividad económica y el empleo, al mismo tiempo que se consolida el capital social gracias al reforzamiento de redes de empresas y personas.

6. BIBLIOGRAFÍA

AGARWAL, S. & HAUSWALD, R. (2010): "Distance and private information in lending", *Rev Financ Stud*, 23(7), 2757–2788.

ALAMÁ, L., D. CONESA, A. FORTE, & E. TORTOSA-AUSINA (2015) "The geography of Spanish bank branches". *Journal of Applied Statistics* 42(4), 722–744.

ALBERS, M. B. (2007): "What types of neighbourhoods are redlined?". *Journal of Housing and the Built Environment*, 2(22), 177-198. DOI: 10.1007/s10901-007-9074-9.

AMMIRATO, P. (2018): *The growth of italian cooperatives: innovation, resilience and social responsibility*. Oxon, Abingdon: Routledge.

ANDERLONI, L., BAYOT, B., BLEDOWSKI, P., IWANICZ-DROZDOWSKA, M. & KEMPSON, E., (2008): *Financial Services Provision and Prevention of Financial Exclusion*. Brussels, European Commission.

ARNONE, M. (2015): "Il credito cooperative negli anni della crisi: un'analisi territoriale", *Economia Cooperativa*. https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/09/10-Arnone.pdf. Descargado en mayo de 2020.

AYADI, R. (2017): Banks' business models in Europe: Are cooperative banks different? En E. Miklaszewska (ed.). *Institutional diversity in banking: small country, small banks perspectives*. London: Palgrave Macmillan.

AZMI, A. (2015): Cooperative Finance and Sustainability After the Financial Crisis. En *Finance and Sustainability: Towards a New Paradigm? A Post-Crisis Agenda (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited, DOI: 10.1108/S2043-9059(2011)0000002017

BALLESTEROS, C. (2005): "La banca ética". En Federico Sabaté, A. M. et al. (2005): *Finanzas y Economía Social*, Buenos Aires: Editorial Altamira.

BERGER, A.N. & UDEL, G. F. (2002): "Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organisational Structure", *Economic Journal*, 112(477), 32-53.

BERGGREN, B. & SILVER, L. (2010): "Financing entrepreneurship in different regions: The failure to decentralise financing to regional centres in Sweden". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 230-246

BERNAD, C., FUENTELSAZ, L. & GÓMEZ, J. (2008): "Deregulation and its long-run effects on the availability of banking services in low-income communities", *Environment and Planning* A, 40, 1681–1696. DOI: 10.1068/a39222

BRETOS, I., DÍAZ-FONCEA, M. & MARCUELLO, C. (2018): "Cooperativas, capital social y emprendimiento: Una perspectiva teórica", *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 128, 76-98, DOI: 10.5209/REVE.59775

CARBÓ, S., GARDENER, E., & MOLYNEUX, P. (2005): *Financial Exclusion*. London: Palgrave MacMillan.

CARBÓ, S., LÓPEZ DEL PASO, R., & RODRÍGUEZ, F. (2007): "Financial innovations in banking: impact on regional growth", *Regional Studies*, 41(3),311–326.

CASTILLA-POLO, F., GALLARDO-VÁZQUEZ, D., SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ, M.I. & RUIZ-RODRÍGUEZ, M.C. (2017): Cooperatives as Responsible and Innovative Entrepreneurial Ecosystems in Smart Territories: The Olive Oil Industry in the South of Spain en Carvalho, L. (Ed.) *Handbook of Research on Entrepreneurial Development and Innovation Within Smart Cities* Hershey, P.A: IGI Global.

CASTRO COTÓN, M. & ROMERO CASTRO, N. (2011): "Cooperativas de crédito y banca ética: ¿Un camino por explorar?", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, 263-300.

CÉLERIER, C. & MATRAY, A. (2019): "Bank-Branch Supply, Financial Inclusion, and Wealth Accumulation", *The Review of Financial Studies*, 32 (12), DOI:10.1093/rfs/hhz046

CHANG, P. C., JIA, C. & WANG, Z. (2010): "Bank fund reallocation and economic growth: Evidence from China". *Journal of Banking & Finance*, 34(11), 2753-2766.

CHAVES ÁVILA, R. Y SOLER TORMO, F.V. (2004): *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*, CIRIEC-España, Valencia.

CHIU, Y. B. & LEE, C. C. (2019): "Financial development, income inequality, and country risk". *Journal of International Money and Finance*, 93, 1-18.

CHRISTOPOULOS, D. K., & TSIONAS, E. G. (2004): "Financial development and economic growth: evidence from panel unit root and cointegration tests". *Journal of development Economics*, 73(1), 55-74.

COCCORESE, P. & SHAFFER, S. (2020): "Cooperative banks and local economic growth", *Regional Studies*, 1-15. DOI: 10.1080/00343404.2020.1802003.

COLE, R. A., MOSHIRIAN, F. & WU, Q. (2008): "Bank stock returns and economic growth". *Journal of Banking & Finance*, 32(6), 995-1007.

COMISIÓN EUROPEA (2008): *Financial Services Provision and Prevention of Financial Exclusion*. Eurobarometer report.

CORNÉE, S., FATTOBENE, L. & MIGLIORELLI, M. (2018): "An overview of cooperative banking in Europe", In *New Cooperative Banking in Europe*, Palgrave Macmillan. Cham, DOI: doi.org/10.1007/978-3-319-93578-2_1

CRAWFORD, R. J. (1973): "A comparison of the internal urban spatial pattern of unit and branch bank offices", *The Professional Geographer*, 25(4), 353–356.

DANESHVAR, C., GARRY, S., LÓPEZ, J., SANTAMARÍA, J. & VILLAREAL, F.G. (2017): Financial inclusion of small-scale rural producers: trends and challenges. En F.G.Villareal (ed.) *Financial inclusion of small rural producers*. Santiago: United Nations, ECLAC.

DE LA CRUZ-AYUSO, C. (2016): "Exclusión Financiera, Vulnerabilidad y Subordiscriminación. Análisis crítico sobre el derecho al acceso a servicios bancarios básicos en la Unión Europea". *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 34, 91-114.

DELGADO, J.M. & MARTÍNEZ, L.C. (2016): "La huella de la inmigración extranjera en las comunidades autónomas españolas de menor crecimiento demográfico", *Cuadernos Demográficos*, 55 (2), 127-150.

DEVLIN, J.F. (2009). "An Analysis of Influences on Total Financial Exclusion", *Service Industries Journal*, DOI: 10.1080/02642060902764160

FERNÁNDEZ-OLIT, B. (2020): "Modelo bancario e inclusión financiera del territorio español durante la Gran Recesión: un análisis comparativo entre Banca Social, Cooperativa y Comercial", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 135, e69187. https://dx.doi.org/10.5209/ reve.69187.

FERNÁNDEZ-OLIT, B., PAREDES, J.D. & DE LA CUESTA, M. (2018). "Are Social and Financial Exclusion Two Sides of the Same Coin? An Analysis of the Financial Integration of Vulnerable People. Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary", *Journal for Quality-of-Life Measurement*, 135(1), 245-268.

FERRI, G., KALMI, P. & KEROLA, E. (2014): "Does bank ownership affect lending behavior? Evidence from the Euro area", *Journal of Banking and Finance*. 48. 194-209.

FUJITA, M (2006): "Economic development capitalizing on brand agriculture: Turning development strategy on its head". *Institute of developing economies discussion* paper 76.

FUJITA, M (2007): Spurring economic development by capitalising brand agriculture: Turning development strategy on its head. En F. Bourguignon, B. Pleskovic (Eds.), *Annual World Bank conference on development economics: Rethinking infrastructure for development*. Washington DC: World Bank.

FUJITA, M. & THISSE, J.M. (2000): "The formation of economic agglomerations: Old problems and new perspectives". En J.M. Huriot, J.F. Thisse (Eds.) *Economics of Cities: Theoretical Perspectives*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

FUJITA, M., KRUGMAN, P. & VENABLES, A.J. (2001): *The spatial economy: cities, regions, and international trade*. Cambridge, Mass: MIT Press.

GARCÍA CABELLO, J. (2019): "A decision model for bank branch site selection: Define branch successand do not deviate" *Socio-Economic Planning Sciences*, 68, 100599. DOI: OI.ORG/10.1016/J.SEPS.2017.09.004

GARCÍA VERDUGO, J, & DE LA CUESTA, M. (1999): Efectos del comportamiento diferencial de las entidades bancarias sobre la distribución espacial del crédito. *Cuadernos de Información Económica*, 144/145, 138-149.

GIAGNOCAVO, C., GEREZ, S. & SFORZI, J. (2012): "Cooperative bank strategies for social-economic problem solving: supporting social Enterprise and local development", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83 (3), 281-315.

GODFREY, Y., CANFEI, H. & HAO, L. (2012): "Centralization and marginalization: The Chinese banking industry in reform", *Applied Geography*, 32 (2), 854-867.

GOGLIO, S. & ALEXOPOULOS Y. (eds.) (2012): *Financial Cooperatives and Local Development*. London: Routledge.

GÓMEZ, L. (2015): "Financial Exclusion in the European Union: Addressing Difficulties in Accessing Finance within the Current Integration Framework", *Journal of Contemporary European Studies*, 23 (1), 100-117, DOI: 10.1080/14782804.2014.961059

GONZALES, V. & PHILLIPS, R. (Eds.) (2013): *Cooperatives and Community Development*. London and New York: Routledge.

HIRSCHMAN, A. O. (1958): *The Strategy of Economic Development*. Clinton, MA :Yale University Press

HO, C. S. T. & BERGGREN, B. (2020): "The effect of bank branch closures on new firm formation: the Swedish case", *The annals of regional science*, 65(2), 319-350.

HUDON, M. (2009): "Should Access to Credit be a Right?", *Journal of Business Ethics*, 84(1),17-28.

ILLUECA, M., PASTOR, J. M. & TORTOSA-AUSINA, E. (2009): "The effects of geographic expansion on the productivity of Spanish savings banks", *Journal of Productivity Analysis*, 32(2), 119–143.

KING, R. G. & LEVINE, R. (1993): "Finance and growth: Schumpeter might be right". *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 717-737.

LEVINE, R. & ZERVOS, S. (1998): "Stock markets, banks, and economic growth". *American Economic Review,* 537-558.

LEVINE, R. (1997): Financial development and economic growth: views and agenda. *Journal of Economic Literature*, 35(2), 688-726.

LEVINE, R. (1998): "The legal environment, banks, and long-run economic growth". *Journal of Money, Credit and Banking*, 596-613.

MARCUELLO, C. & SAZ, M. I. (2008): Los principios cooperativos facilitadores de la innovación: Un modelo teórico", *REVESCO-Revista de Estudios Cooperativos*, 94, 59-79.

MARTÍN-OLIVER, A. (2019): "Financial exclusion and branch closures in Spain after the Great Recession", *Regional Studies*, 53 (4), 562–573

MAUDOS, J. (2016): "La concentración regional del mercado bancario", *Cuadernos de Información Económica*, 251, 49-62.

MAUDOS, J. (2018): "Bank Restructuring and Access to Financial Services: The Spanish Case". *Growth and Change*, 48 (4), 963–990.

MASON, C., BOTELHO, T. & HARRISON, R. (2016): "*The transformation of the business angel market: empirical evidence and research implications*", Venture Capital, 18(4), 321-344.

MCKILLOP, D., FRENCH, D., QUINN, B., SOBIECH, A.L. & WILSON, J.O. (2020): "Cooperative financial institutions: A review of the literature", *International Review of Financial Analysis*, 101520. DOI: 10.1016/j.irfa.2020.101520

MCKILLOP, D.G. & WARD, A.M. (2011): "An examination of volunteer motivation in credit unions: informing volunteer resource management", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82 (3), 253-275, DOI: 10.1111/J.1467-8292.2011.00438.X

MCKILLOP, D.G., WARD, A. &. WILSON, J. (2007): "The Development of Credit Unions and Their Role in Tackling Financial Exclusion", *Public Money & Management*, 27 (1), 37-44.

MINETI, R., MURRO, P. & PERUZZI, V. (2021): "Not all banks are equal: cooperative baking and income inequality". *Economic Inquiry* 59(1), 20. DOI: 10.1111/ecin.12932

MYERS, S.; BOGDAN, L.; EIDSNESS, M.; JOHNSON, A.; SCHOO, M.; SMITH, N., & ZACKERY, B. (2009): "Taking a trait approach to understanding college students' perception of group work", *College Student Journal*, 43, 22-831 2012

MYRDAL, G (1957): *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. London, UK: Methuen and Company.

NANDA, K.; KAUR, B.; NANDA, P. (2017) SHG - Bank Linkage: A Case Study of Amritsar District. *Pacific Business Review International*, 9 (9), 19-28

NARAYAN, P. K. & NARAYAN, S. (2013). "The short-run relationship between the financial system and economic growth: New evidence from regional panels". *International Review of Financial Analysis*, 29, 70-78.

OLE-BORGEN, S. & BERNTAARSET, B. (2016): Participatory Innovation: Lessons from breeding cooperatives. *Agricultural Systems*, Volume 145, 99-105

PALOMO, R. & VALOR, C. (2001): *Banca cooperativa. Entorno financiero y proyección social*, Unión Nacional de Cooperativos de Crédito, Madrid.

PALOMO-ZURDO, R.J., FERNÁNDEZ-TORRES, Y. & GUTIÉRREZ-FERNÁNDEZ, M. (2018): Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 161-182. DOI: 10.5209/REVE.62490.

PEL, B. & BAULET, T. (2017): "A transitions studies perspective on the social economy; exploring institunalization and capture in flemish "insertion" practices", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88, 279-298, DOI: 10.1111/apce.12167

PETERSEN, M.A. & RAJAN, R.G. (2002): "Does distance still matter? The information revolution in small business", *Lending. J Finance*, 57(6), 2533–2570

ROUBINI, N. & BILODEAU, J. (2008): "*The Financial Development Index: Assessing the World's Financial Systems*", The Financial Development Report 2008, World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

ROUSSEAU, P. L., & SYLLA, R. (2007). *Financial Systems, Economic Growth, and Globalization*. Chicago: University of Chicago Press.

SANCHIS PALACIO, J.R. & PASCUAL GARCÍA, E. (2017): "Banca ética y banca cooperativa. Un análisis comparativo a través del estudio de Caixa Popular y de Fiare Banca Ética", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 124, 1.

SFAR, F.E.H. & OUDA, O.B. (2016): "Contribution of cooperative banks to the regional economic growth: Empirical evidence from France", *International Journal of Economics and Financial Issues*. 6(2).

SINCLAIR, S. P. (2001): *Financial exclusion: An introductory survey*. Edinburgh: CRSIS, Edinburgh College of Art/Heriot-Watt University.

SOLER-TORMO, F. & MELIÁN-NAVARRO, A. (2012): Cooperativas de crédito y banca social: viejas y nuevas respuestas éticas y solidarias a problemas de siempre. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, Tercer Cuatrimestre, 109, 45-80. DOI: https://doi.org/10.5209/rev_REVE.2012.v109.40655.

TOKE, D. (2005): "Community wind power in Europe and in the UK", *Wind Engineering*, 29(3), 301- 308.

TURGEL, I., & ULYANOVA, E. (2019): Analysis of population concentration and economic activity in the largest regional capitals of Russia. *J. Geogr. Inst. Cvijic*. 2019, 69(3), 229–239.

UNITED NATIONS (2015): *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). New York: UN.

VAN NIEUWERBURGH, S., BUELENS, F. & CUYVERS, L. (2006): "Stock market development and economic growth in Belgium". *Explorations in Economic History*, 43(1), 13-38.

VELASQUEZ, S. (2020): "FinTech: Means to inclusive economic development?", *Harvard Journal of Hispanic Policy*, 32, 32-40.

VÉZINA, M., MALO, M.C. & BEN SELMA, M. (2017): "Mature social economy enterprise and social innovation: The case of Desjardins Environmental Fund", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88 (2), 257– 278.

XUE, J., ZHU, D., ZHAO, L., WANG, C. & LI, H. (2019): "Redundancy Identification and Optimization Scheme of Branches for Sustainable Operation of Commercial Banks" *Sustainability*, 11 (15), 4111. DOI: 10.3390/su11154111

ZAINAB, L., ZAHRA, N.A. & MOSTAFA, K. (2019): "Locating the branches using a hybrid method", *Tech J Eng Appl Sci*, 4 (3), 124-134.

ZHANG, J., WANG, L. & WANG, S. (2012): "Financial development and economic growth: Recent evidence from China". *Journal of Comparative Economics*, 40(3), 393-412.

TERCERA PARTE
ECONOMÍA SOCIAL DE NO MERCADO

CASO 7

EL CASO DE CECAP: 15 AÑOS APOYANDO A PERSONAS

María Yolanda Salinero Martín
Universidad de Castilla-La Mancha
Yolanda.salinero@uclm.es

Pedro Jiménez Estévez
Universidad de Castilla-La Mancha
Pedro.JEstevez@uclm.es

RESUMEN

En este caso práctico analizamos el grupo de entidades sociales CECAP, el cual actúa desde el año 2006 como herramienta al servicio de las personas que encuentran especiales dificultades para conseguir sus objetivos personales, al encontrarse en situación de vulnerabilidad por razones de discapacidad, en su acceso a distintos ámbitos como el empleo, educación, vida independiente, etc.
Su metodología de capacitación individual permite realizar planes de apoyo ajustados a las necesidades de cada persona, trabajando en el desarrollo de sus habilidades y competencias en el entorno comunitario, siempre con el objetivo de facilitar su autonomía y/o empoderamiento personal.
Desarrollaremos la historia de la organización, cómo nació el grupo de entidades sociales, qué misión, visión y valores tienen. Profundizaremos en su compromiso ético a través de su

código de transparencia y buen gobierno. Se describirá la estructura organizativa del grupo, los servicios ofertados por CECAP y su modelo de trabajo.
En este caso también se examinará cuál es el entorno de la organización y se detallará su análisis DAFO.
Por último, se analizará cómo se realiza el control de actuación de esta entidad, que se define a sí misma como "personas que apoyan a personas".

ÍNDICE

1. ***Introducción***
2. ***Historia de la organización***
3. ***Nacimiento del grupo***
4. ***Misión, visión y valores***
5. ***Código de transparencia y buen gobierno del servicio de capacitación CECAP***
6. ***Grupos de interés principales***
7. ***Estructura organizativa del grupo***
8. ***Servicios ofertados por CECAP y modelo de trabajo***
9. ***Hablando de experiencias similares***
10. ***Entorno de la entidad***
11. ***Análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades***
12. ***Control de actuación***
13. ***Para terminar***
14. ***Bibliografía***

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo analizamos a CECAP, nada mejor que empezar citando la definición recogida en su página web:

> *"CECAP capacitación actúa, desde el año 2006, como herramienta al servicio de las personas que encuentran especiales dificultades para conseguir sus objetivos personales al hallarse en situación de vulnerabilidad por razones de discapacidad, en su acceso a distintos ámbitos (empleo, educación, vida independiente, etc.).*
> *La metodología de capacitación individual permite realizar planes de apoyo ajustados a las necesidades de cada persona, trabajando en el desarrollo de sus habilidades y competencias en el entorno comunitario, siempre con el objetivo de facilitar su autonomía y empoderamiento personal, lo que nos convierte en un referente a nivel nacional al lograr la capacitación real de nuestros participantes en entornos comunitarios.*
> *Los participantes y sus familias reciben en todo momento un trato personal, flexible e individualizado, mediante un método de trabajo altamente especializado que garantiza óptimos resultados.*
> *La cercanía, la flexibilidad, la profesionalidad y la forma en la que hacen su trabajo son las claves."*

2. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Los comienzos de CECAP hay que situarlos hace 15 años, en concreto en 2006. Su fundador fue Andrés Martínez, el cual lo llevó a cabo tras hacer un análisis crítico de la realidad en la que él estaba inmerso en aquel momento. Una realidad vinculada a las personas con discapacidad, pero en un entorno relacionado con los centros asistenciales. El inconformismo "le invade", a pesar de o precisamente por esto, ya que él siempre se había desarrollado profesionalmente en un ámbito conocido como modelo "asistencial" trabajando con las personas vulnerables, con discapacidad. Se da cuenta que este modelo es muy tradicional y pone en duda su eficacia.

Así pues, tras 12 años trabajando en ese tipo de formato, le asaltaron una serie de inquietudes por varias experiencias que iba ligando unas con otras y una duda se adueña de su pensamiento en aquel momento: se preguntaba si realmente se estaba consiguiendo el objetivo de la inclusión anhelado. Andrés en ese momento pone el foco en este objetivo. Hace crítica de los propios profesionales, de las organizaciones y del modelo en sí.

Era un hecho que siempre había existido la "excusa" de los jóvenes, familia, etc., denominados en ese modelo usuarios, que son personas con discapacidad en torno a los que habían existido muchos tabús hasta ese momento. Sin embargo, hasta ahora no se ha puesto "el foco" en otro tipo de variables, que el tiempo ha dado la razón a CECAP, porque incidían en porqué no se conseguían esos resultados de inclusión.

En definitiva, antes de una empresa tiene que haber una idea, CECAP, surge como proceso de fortalecimiento de esta idea inclusiva. Una vez que su fundador tiene esta visión se pone en contacto con grandes interlocutores y una serie de entidades: Caja Rural, Iberdrola, y empresas de ese tipo. Andrés se acercaba allí, no sin "cierta ingenuidad", preguntaba por el director general o por el "jefe" y les contaba todo esto para ver si esta idea cuajaba y encontraba apoyo.

Siempre la idea del promotor fue que estos recursos fueran costeados por la administración pública y no por las familias. Toda su ilusión era que la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha recibiera a su promotor, y aunque tardaron en recibirle, porque todavía no era de "ninguna entidad", solo "una idea", llegó el momento deseado y la reunión se produjo. En dicha reunión estuvieron el director general y la jefa de servicio de la Consejería de Bienestar Social. Fue una reunión "compleja", porque ellos, los responsables de la Junta de Comunidades, pensaron en que el promotor se iba a "desgastar". Pero el hecho es que no fue así, puesto que el convencimiento y empuje de Andrés se impusieron, y de esa reunión nace "algo muy bonito". En definitiva, a partir de este momento CECAP nace y puede acudir a las convocatorias de la Junta de Comunidades en busca de la financiación necesaria.

El nacimiento de esta entidad no fue fácil. Había que pensar en cómo darle personalidad a la organización. La realidad es que tras dar vueltas y preguntar a expertos, Andrés viaja a Madrid y conoce a Ana Cabellos con mucha experiencia en el mundo de las entidades sociales. En ese momento ella sugiere que lo mejor es crear una entidad formalmente constituida como cooperativa de iniciativa social, de la cual no había ninguna en Castilla-La Mancha en ese momento. Es por esto que se necesitaban al menos 3 socios. De ahí que buscara dos personas más que le acompañasen y conseguir algo de dinero para costear los primeros gastos del proyecto (que no hubo más remedio que "tirar de ahorros personales" del fundador). En ese momento se crea la cooperativa de iniciativa social CECAP y que hasta este momento sigue existiendo.

En este entorno, se pone de manifiesto que se necesitan otras herramientas para trabajar con otros actores: empresas, sociedad… El embrión de CECAP es trabajar con y para los jóvenes y sus familias, pero ya por entonces se ve que esto no era suficiente para llegar a los objetivos de inclusión. A partir de ahí se crearon otras iniciativas empresariales para poder llegar a todos los objetivos de la entidad.

3. NACIMIENTO DEL GRUPO

Una vez que se pone de manifiesto que se necesitan otras "herramientas", se piensa en darles entidad con la forma jurídica más apropiada para su fin. Así pues, se crean otras entidades que trabajarán ya no con la persona, sino con otros los grupos de interés. Así tenemos:

a) Futurvalía que nace como cooperativa de iniciativa social, pero adquiere el epígrafe de centro especial de empleo para: contactar con las empresas, poder buscar trabajo a los chicos y empezar así a sensibilizar a las empresas con responsabilidad social corporativa. El número de contrataciones realizadas por el Centro Especial de Empleo han sido 34. En este número no se tienen en cuenta las intermediaciones laborales realizadas por el equipo de trabajo para que la empresa incorpore al trabajador a su equipo profesional.
b) En diciembre de 2006 nace la organización dentro del grupo que lleva por nombre CECAPJOVEN. En este caso se trata de una asociación juvenil que presta servicios a sus integrantes. Todos los socios de CECAPJOVEN tienen voz y voto en sus decisiones, participan 133 jóvenes en la actualidad.
c) En el año 2013 se da un paso más, al ya tener estas tres organizaciones citadas anteriormente, se crea la Fundación CIEES. Debemos tener en cuenta que nace en un momento de "crisis" porque los presupuestos públicos se resienten (sobre todo a partir de 2011). La razón estratégica de su Fundación es la captación de fondos privados para la "causa común de la inclusión". La verdad es que en palabras de su fundador "*... nos funcionó muy bien. Además, esta Fundación está vinculada a las tres empresas del grupo por lo que no se pierde el control, ya que está alineada a los intereses del mismo y a su cultura organizacional*".
d) Por último, ha nacido EDIS (Escuela de Desarrollo e Integración Social). En este caso es una empresa vinculada a los planes de formación dual para los jóvenes y también para empezar a hacer consultoría social con las empresas y tener otro marco de actuación con las mismas. Se pone de manifiesto la necesidad que tenían estos chicos de formación dual y por eso se crea esta empresa. El tipo de estructura que tiene EDIS es muy interesante porque es una SL (Sociedad Limitada) y está conformada por tres socios, que son las tres entidades sin ánimo de lucro, pero EDIS sí tiene lucro y es una sociedad mercantil. Esta herramienta es muy interesante porque "permite llegar donde antes no se llegaba" y porque todo lo que se gana con esta empresa se revierte a los proyectos sociales. Los dividendos van a parar a tres entidades sociales sin ánimo de lucro.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Analizamos los conceptos de misión, visión (o propósito estratégico) y los valores de la organización a través de la descripción realizada en su página web.

Misión

La misión principal del Servicio de Capacitación es la de "Promover, divulgar, fomentar y restituir los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad para conse-

guir su plena participación en la vida social, laboral, educativa de nuestra comunidad, consiguiendo de esta forma su plena inclusión y normalización en la sociedad en la que viven".

Visión o propósito estratégico

La visión general del Servicio de Capacitación CECAP, es la de una organización que actúa como herramienta en el apoyo individual de la persona en situación de vulnerabilidad, implementando un protocolo metodológico propio asentado en premisas fundamentales que parten del conocimiento y la investigación, consiguiendo de esta forma generar un paradigma único que consolida su *know-how*.

El paradigma de Capacitación-Especificidad, permite apoyar al/la auténtico/a protagonista del Servicio de Capacitación CECAP, en el aprendizaje de habilidades y destrezas, así como el desarrollo de competencias con el fin de que éste/a pueda afrontar la exigencia del medio en el que se desenvuelve con éxito, consiguiendo de esta forma sus objetivos personales.

Valores

Los valores del Servicio de Capacitación CECAP hacen alusión a las premisas fundamentales en las que se asienta toda acción, proyecto, o actitud del profesional o de la organización. Son los siguientes:

- **Normalización**: El objetivo es la participación activa de la persona en situación de vulnerabilidad social en la comunidad en la que vive, dentro de un marco de respeto e igualdad, consiguiendo de esta forma la plena inclusión socio-laboral y por consiguiente, la mejora en la calidad de vida. En este concepto de normalización apostamos, no solo por la restitución de derechos fundamentales, sino también por la concienciación por parte de los/as protagonistas y sus familiares de sus deberes como ciudadanos de pleno derecho.
- **Autodeterminación**: Buscamos y fomentamos la autodeterminación como elemento clave en el proceso de empoderamiento personal, asesorando y respetando al/la participante en la toma de decisiones, siendo estas las demandas de nuestro Servicio.
- **Capacidad**: Creemos fielmente en que todas las personas tenemos especificidad, definida como el conjunto de puntos fuertes y débiles que nos diferencian como individuos. De esta forma, el proyecto del Servicio de Capacitación CECAP se apoya en los puntos fuertes, entendidos éstos como aquellos que facilitan el afrontamiento y la adaptación al medio normalizado.
- **Calidad**: Trabajamos con esfuerzo para garantizar un Servicio eficiente y de calidad, fomentando la formación continua y el desarrollo profesional, así como la innovación dentro de los procesos propios de nuestro protocolo metodológico.

- **Globalidad**: Apoyamos a la persona con especificidad de forma individual en cualquiera de sus ámbitos personales, atendiendo a aquellas necesidades que se pudieran plantear en cualquiera estos ámbitos.
- **Transparencia**: El principio de transparencia es un sello de identidad de nuestra organización hacía los distintos grupos de interés con los que nos relacionamos, facilitando toda la información y publicando acciones conjuntas de forma clara y veraz. Igualmente buscamos la participación de dichos agentes de interés buscando.

5. CÓDIGO DE TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN CECAP

La entidad ha creado su código de transparencia y buen gobierno en base a cinco criterios, como podemos observar en la siguiente figura:

Figura 1. Criterios del Código de Transparencia



Fuente: CECAP

Transparencia y comunicación:

Primero: Difusión de acciones e impacto social. Se dará a conocer a la sociedad general sus fines, actividades que desarrolla y beneficiarios, se harán públicas sus memorias de actividades, impacto social e ingresos y gastos ejecutados.

Segundo: Se difundirán las colaboraciones formalizadas para el cumplimiento de sus fines estatutarios.

Supervisión y control financiero:

Tercero: Se contará con una comisión de aprobación de gastos que se regirá por principios de austeridad y eficiencia.

Cuarto: En la selección de proveedores se ajustará, en la medida de lo posible, al principio de concurrencia y criterios sociales.

Quinto: En la ejecución de cada actividad se realizará un control interno de gastos, remitiendo información económica a sus colaboradores siempre que sea requerida.

El Consejo Rector:

Sexto: Entre sus funciones están las siguientes:

1. Llevar a cabo los Fines y Objetivos de la Entidad de acuerdo con los Estatutos, interpretando y examinando los fines perseguidos.
2. Planificar y seleccionar las actividades, eligiendo las más acordes con los fines fundacionales.
3. Procurar la disponibilidad de recursos, asegurando una asignación eficiente.
4. Analizar los estados financieros de la Entidad y aprobar las cuentas anuales.
5. Participar en las relaciones de los grupos de interés.
6. Los Consejeros están obligados a guardar secreto de las deliberaciones habidas en el seno de las reuniones, no así de los acuerdos alcanzados y que hayan pasado a formar parte del Acta.

Séptimo: Los cargos asumidos en el Consejo Rector por sus representantes son gratuitos.

Octavo: Podrán asistir a las reuniones del Consejo Rector, previa consulta al Presidente, dos tipos de invitados: esporádicos o permanentes. En ambos casos, su asistencia no da carácter de Consejero y tendrán voz, pero no voto en los temas consultados.

Noveno: Todos los miembros del Consejo Rector tienen derecho a recabar la información adicional que estimen necesaria sobre asuntos de su competencia, así como a información periódica sobre las cuentas y principales indicadores de la actividad de la Entidad.

Relación de la Entidad con sus grupos de interés:

Décimo: Si los beneficiarios de las actividades lo requieren, se proporcionará: información precisa sobre el destino de los fondos.

Undécimo: Derechos. La Entidad respetará la voluntad de sus beneficiarios sin modificar sus aportaciones a un destino distinto al manifestado por aquéllos y respetará al máximo el derecho a confidencialidad de sus benefactores.

El equipo profesional:

Duodécimo: La selección de personal se realizará de acuerdo a los principios de mérito, capacidad e igualdad. Los empleados deberán cumplir la política de confidencialidad y protección de datos.

Decimotercero: Igualdad de oportunidades.

1. Se promoverá el desarrollo profesional y personal de sus empleados sin discriminación de sexo, raza o nacionalidad.
2. Garantizará a sus empleados un entorno libre de riesgos para la salud.
3. Fomentará medidas orientadas a la conciliación de la vida profesional y personal.

Decimocuarto: Conflicto de intereses, los empleados antepondrán los objetivos de la Entidad a los particulares en el desarrollo de sus funciones.

6. GRUPOS DE INTERÉS PRINCIPALES

Teniendo en cuenta que el grupo CECAP es una gran herramienta donde el objetivo principal es favorecer el acceso de las personas con vulnerabilidad al marco de derechos, podemos deducir las siguientes ideas claves:

Grupo de interés básico, "**participantes**". Son todas aquellas personas que por distintas razones se encuentran en una situación de vulnerabilidad y al margen del marco de derechos. A pesar de hablar del participante, también se habla de su familia y sus relaciones, y esto también es el grupo de interés.

La sociedad. Lo primero que podemos decir es que se trata de un grupo muy amplio. Debemos tener en cuenta que cada marco de derechos tiene un grupo de interés. Así pues, podríamos distinguir:

- Educación, ligado con tejido educativo.
- Empleo, ligado con tejido empresarial.
- Participación ciudadana, ligado con tejido comunitario.
- Vida independiente, ligado con tejido comunitario.

Además, en cada área de derecho (todos los profesionales están divididos en áreas diferenciadas) se identifican sus socios "clave" muy concretos. Hay equipos que están centrados en los participantes y sus familias, y otros equipos que están centrados en esos otros grupos (empresas, comunidades de vecinos…) para poder garantizar ese objetivo final de los chicos en la sociedad, la inclusión plena.

7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GRUPO

Se trata, haciéndonos eco de las propias palabras del fundador de una organización dual: combinación de una estructura jerárquica orientada al desarrollo del modelo de negocio y una estructura "redárquica" orientada al desarrollo del modelo de intervención.

La "redarquía" la definen en CECAP como un modelo organizativo alternativo y complementario al modelo jerárquico (orden impuesto y formal) donde los miembros de la organización están conectados y cohesionados en torno a los objetivos del participante. En la redarquía, el participante es el protagonista y en función de sus objetivos se orienta el trabajo de toda la organización (se reduce la influencia jerárquica y dependencia directiva, ya que las necesidades y objetivos del participante definen la calidad del servicio).

Características propias de la "redarquía":

- Elevada autonomía: Elevada capacidad del equipo profesional para tomar sus decisiones y adquirir un elevado grado de responsabilidad sobre las consecuencias de las mismas.
- Elevada iniciativa y creatividad: Elevada capacidad para innovar, crear y proponer.
- Elevada especialización y competencias técnicas: Elevada exigencia de conocimientos y habilidades técnicas para el desempeño óptimo de funciones y tareas.
- Elevado compromiso: *Todos aportan lo máximo y contribuyen a generar valor.*
- *Importancia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido: Todos trabajan en torno a un propósito común, el éxito y el fracaso es de todos, y lo que afecta a uno, afecta a todos*.
- Importancia de la sistematización y la gestión de procesos: La intervención está concebida como un conjunto de procesos integrados en un sistema único que garantiza la eficacia y la eficiencia.
- Canales de comunicación compartidos: importancia de redes sociales y otros canales de carácter informal.
- Importancia de la "intraprofesionalidad": El equipo humano está cohesionado e interconectado respetando cada rama de especialización, pero, sin embar-

go, "todos aportan y contribuyen" a favor de la consecución de los objetivos e intereses del participante. Se potencia así la gestión del conocimiento; "*todos aprenden de todos*".

- Importancia de la tecnología: La innovación tecnológica facilita el trabajo diario y genera eficiencia en una estructura que debe ser ágil, abierta y altamente coordinada.

Dentro de la forma de la organización, se pueden señalar tres niveles:

a) El consejo rector, que es el órgano de máxima representación está formado por 4 personas. Entre sus funciones está el mantener la hoja de ruta, balance de objetivos, seguir reafirmando la cultura organizacional, etc. Es un organismo no tanto de organización interna, sino para velar por la alineación con sus objetivos. En ese organismo está el presidente (máximo nivel jerárquico).
b) De aquí cuelgan unos puestos intermedios que son direcciones de áreas o departamentos que están vinculados a unas áreas de derecho.
c) Por debajo están todos los equipos base que trabajan con los participantes.

Lo curioso de este organigrama es que lo importante o el centro son los participantes, por eso lo llaman "redarquía".

En definitiva, el participante tiene 3 niveles de redes de apoyo: los primeros los profesionales base, los de segundo orden son los directores y la red de apoyo. El tercer orden son las herramientas organizacionales. Aquí todas las empresas que describimos al principio tienen un objetivo de cara al participante: Futurvalía tiene un objetivo de facilitar el trabajo por cuenta ajena y CECAPJOVEN tiene el objetivo de facilitar la red de apoyo.

En el grupo CECAP predomina la descentralización. El organigrama está formado de abajo a arriba. Dentro de las redes de apoyo de estos tres órdenes, basan su importancia en relación con el participante. Así pues, los puestos más importantes para el participante son su personal de apoyo, y el menos importante es el presidente. Y por eso que la máxima preocupación y por tanto amenaza, son las dificultades de conseguir profesionales, porque éstos son los más importantes para nuestra empresa en cuestión.

En la siguiente figura 2 podemos ver la representación del organigrama de la organización dual:

Figura 2. Organigrama de la organización



Fuente: CECAP

Las principales funciones de cada una de sus áreas son las siguientes:

a) **Área Corporativa**:
Es un área organizacional encargada de garantizar la eficacia y eficiencia del modelo de gestión y negocio de la entidad.

a.1) *Área de expansión y desarrollo corporativo (AED):*
Es un área funcional y especialización que tiene como principal objetivo garantizar el posicionamiento y el crecimiento de las acciones e iniciativas llevadas a cabo por las entidades que componen el Grupo CECAP contribuyendo al desarrollo de productos y acciones complementarias o irrumpiendo en nuevos mercados.
El AED es un área de carácter transversal integrado en el organigrama corporativo a nivel funcional, pero de naturaleza externa supeditado a la alta dirección que sirve de staff de apoyo y consultivo a sus estructuras directivas llevando a cabo las siguientes funciones principales:

1. Estrategia y desarrollo: Estudio de la viabilidad de las iniciativas, acciones y proyectos llevados a cabo por el Grupo CECAP susceptibles de rendimiento económico y posicionamiento de marca.
2. Gestión de oportunidades: Puesta en marcha y supervisión de planes específicos relacionados con la estrategia corporativa del Grupo CECAP para garantizar la consecución de los objetivos recogidos y formulados en el plan estratégico de la compañía.
3. Relaciones con el entramado societario de la compañía: Desde el AED se mantendrá contacto con socios estratégicos de la compañía con el fin de alcanzar acuerdos y formalizar relaciones necesarias para alcanzar los objetivos.
4. Supervisión y seguimiento de resultados y calidad a nivel de gestión de las iniciativas y proyectos enmarcadas en el AED: Se llevará a cabo junto con las estructuras directivas del Grupo CECAP, el seguimiento técnico a nivel de gestión de las iniciativas enmarcadas en el área con el fin último de supervisar la consecución de los objetivos estratégicos previamente planificados.

a.2) *Área de Administración y Gestión Económica (DAG):*
Este departamento es transversal dentro de la organización conformado por profesionales especialistas en la gestión empresarial de entidades no lucrativas. El objetivo principal del DAG es garantizar la solvencia y sostenibilidad de la entidad a través de la gestión eficiente de los recursos financieros y operativos, así como realizar las gestiones administrativas pertinentes en función de la normativa vigente y los criterios de transparencia del grupo CECAP.

a.3) *Área de Comunicación:*
Lidera la actividad comunicativa del Grupo CECAP tanto en su ámbito interno como externo.

b) **Área de Intervención**:
Es un área organizacional encargada de garantizar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos personales del participante, esto es, su acceso al Marco de Derechos Fundamentales establecido en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

b.1.) *Red de Capacitación Laboral y Emprendimiento*:
Esta red tiene como principal objetivo facilitar el acceso al mercado laboral ordinario a la persona en situación de vulnerabilidad, promoviendo estrategias que la doten del rol de trabajador y todas aquellas competencias, habilidades y destrezas necesarias para afrontar la exigencia del empleo, desde sus intereses y objetivos.

b.2.) *Red de Capacitación Educativa*:
Esta red actúa como herramienta al servicio de la comunidad educativa con el fin de facilitar un conjunto de acciones y servicios que contribuyan a la conse-

cución de objetivos del Plan de Atención a la Diversidad de los distintos centros educativos.

b.3.) *Red de Capacitación para la Vida Independiente*:
Tiene como objetivo apoyar a sus participantes en la consecución de sus objetivos personales, entendiendo dicho apoyo como un proceso de capacitación cuyo objetivo principal es el de favorecer el empoderamiento individual de los mismos en su contexto natural y comunitario.

b.4.) *Red de Capacitación Personal y Accesibilidad*:
Desde esta red se trabaja para facilitar el empoderamiento individual de la persona con en riesgo de exclusión por razones de vulnerabilidad al entorno comunitario, desde la igualdad y la normalización. Presta apoyo en el hogar y en los recursos comunitarios, promoviendo la planificación de responsabilidades y la generación de autonomía personal y social.

b.5.) *Red de Capacitación Juvenil y Voluntariado*:
Fue creada para generar espacios de aprendizaje no formal, donde los jóvenes en situación de vulnerabilidad social puedan disfrutar de las iniciativas orientadas a la comunidad, siguiendo las premisas fundamentales de convivencia, conciencia e inclusión social.
Actúa como herramienta al servicio de aquellos jóvenes que, por distintas razones, encuentran dificultades de acceso al marco de derechos fundamentales, viendo mermadas sus posibilidades de participación en el desarrollo social, económico y cultural de nuestra comunidad.

8. SERVICIOS OFERTADOS POR CECAP Y MODELO DE TRABAJO

Desde el Servicio de Capacitación CECAP se ofrece una amplia y diversificada oferta de servicios:

- Apoyo y capacitación en habilidades y destrezas individualizada.
- Apoyo y capacitación en recursos comunitarios.
- Evaluación y análisis biomédico personalizado.
- Formación y orientación laboral.
- Empleo y oportunidades de acceso al mercado laboral.
- Asesoramiento y formación familiar.
- Gestión y dinamización de redes de apoyo.
- Ocio inclusivo y cultural, así como apoyo en el tiempo libre a través de nuestra asociación CECAPJOVEN.

En cuanto al modelo de trabajo de la entidad podemos destacar las siguientes características:

- **Accesibilidad**: Desde CECAP ofrecemos un servicio accesible, sin restricciones, hacia las características de la persona o sus condiciones. Se trata de un modelo abierto en la que cualquier limitación en la atención se limita a un criterio objetivo y profesional.
- **Individualidad y cercanía**: Capacitamos de manera personalizada e individualizada. Esto garantiza que se conozca realmente al participante y se trabaje con él, en pro de sus necesidades e intereses.
- **Flexibilidad**: Ajustamos, de manera personalizada, los planes de actuación, tiempos de intervención y horarios de atención, en relación a la realidad individual de cada participante, sus necesidades y sus problemas.
- **Capacidad de respuesta**: Contamos con un servicio ágil, con una elevada y rápida capacidad de respuesta profesional, sin demoras en la atención.
- **Comunicación**: Nuestra comunicación es muy fluida con el participante y sus familias, estableciendo canales de comunicación compartidos.
- **Sistematización y metodología**: Servicio diseñado bajo una metodología de trabajo profesional y avalada técnicamente, sustentada en unos procedimientos profesionales contrastados y sujetos a un plan de mejora continuo.
- **Profesionalización y especialización**: Es un servicio que cuenta con un equipo profesional altamente especializado y con una elevada experiencia, sujetos a una formación y preparación continúa.
- **Investigación e innovación (I+I)**: Promovemos la innovación y búsqueda de nuevos marcos de conocimiento que puedan generar un valor añadido a nuestra metodología, apostando por una socialización de este saber hacer.
- **Resultados**: Este es un servicio avalado por los buenos resultados y por el cumplimiento de expectativas e intereses de sus grupos de interés. Los objetivos que marcamos, los conseguimos.
- **Comunidad**: Atención individualizada en el contexto natural del participante, trabajando en redes colaborativas con todos los agentes sociales y comunitarios que actúan en dicho contexto.

9. HABLANDO DE EXPERIENCIAS SIMILARES

A pesar de que sería lógico que fuera fácil encontrar experiencias similares, no lo es tanto. No es habitual encontrar entidades parecidas a CECAP. Sí podemos decir que, aunque en sus orígenes no había nada similar, en el año 2013 (7 años después de su creación), el gobierno regional cita un dispositivo en la ley, y a partir de ahí se aparecen 22 organismos más, pero ninguno resultó exactamente igual a CECAP.

El hecho es que fuera de la región, no existen los servicios de capacitación, y por eso a menudo se demanda por otras entidades que se les explique su metodología. En pocas palabras el llamado "*know-how*" o saber hacer de CECAP, su planificación y estructuración.

Es un proyecto que no se puede duplicar fácilmente, es muy complejo. Además, en palabras de su fundador "*... es un proyecto rodillo, el que lo soporta tiene mucha vocación o mucha capacidad de aguante*". Solo una gran motivación, vocación y resiliencia podría hacer que las personas apuesten por el modelo CECAP.

Está claro que, desde el punto de vista empresarial no es una entidad en la que se gane mucho dinero (los salarios de sus trabajadores son "*justitos*") y como profesionales se mueven con el mismo convenio que otras entidades en las que se trabaja de 9 a 14 h. El profesional que tiene la oportunidad se traslada a puestos de trabajo en otras organizaciones menos exigentes y ambiciosas.

En definitiva, el sistema de trabajo es muy innovador y hace muy compleja la gestión propia de los recursos humanos. No está basado en jerarquías, si no en "redarquía", es un entorno complejo, la "parte empresa" está muy distante del modelo empresarial tradicional.

Andrés (su fundador) afirma que "*nosotros llevamos 7 años de avance, estamos viviendo una época de disrupción, porque el paradigma con el que trabajan las otras entidades está obsoleto para nuestra realidad, porque nuestros participantes lo han superado*".

10. ENTORNO DE LA ENTIDAD

Si nos hacemos eco del entorno macroeconómico, aparentemente no hay una conexión directa, porque los fondos que financian la entidad son fondos públicos y dependen más de voluntades políticas que de coyuntura. En definitiva, la entidad está en un entorno de cierta protección y hasta el momento todos los gobiernos han apoyado las ayudas sociales. Pero es cierto que cuando la administración tiene que inyectar dinero para afrontar una pandemia por ejemplo, u otra necesidad urgente y crítica, el dinero para "otros fondos", como el de financiación de entidades sociales es menor o tarda más en llegar. Luego al final, la coyuntura económica influye, si bien más suavizada o con cierto retraso.

En cuanto a lo que se refiere al entorno tecnológico, la idea que se tiene es que ha ayudado muchísimo. En CECAP ya antes de la pandemia se hizo una inversión importante en dotar de tecnología a la entidad, porque en su modelo de trabajo no se podía avanzar sin ella, tanto a nivel del profesional como de la propia organización. El Covid 19 volvió a poner de manifiesto lo crucial de la tecnología. Para poder corroborarlo podemos decir, que la pandemia hizo necesaria la aplicación de fórmulas de trabajo

relacionadas con la tecnología. En parte han venido para quedarse. Por ejemplo, ahora la afluencia a las charlas con los participantes y las familias es el doble que antes de utilizar los nuevos recursos tecnológicos. En definitiva, con ella se ha acercado CECAP a todos sin necesidad de desplazamientos.

Pero si algo resulta "kriptonita" para la organización es el cambio climático en palabras de su presidente. Esto que parece trivial puede hacer que el proyecto vaya a "pique". El trabajo de CECAP se basa en el entorno comunitario y en el apoyo natural del participante. Si las condiciones climáticas no son favorables estamos "*rotos*" en palabras de Andrés. Por ejemplo, en épocas de mucho calor, es cuando el participante no tiene el mayor rendimiento, o cuando llegó filomena, la empresa paró directamente. En estas situaciones cuesta más levantar la actividad que lo que ha costado en la época Covid. Otro ejemplo, cuando llueve, la situación al profesional se le complica muchísimo. Los participantes están en casa y pierden su movilidad. Por esta regla de tres, si este proyecto estuviera en el País Vasco o Galicia habría que buscar nuevas herramientas. El modelo no funcionaría igual.

Al mirar al entorno social, podemos afirmar que la sociedad cada vez demanda más, podemos observar más situaciones en la que no es aceptable el inmovilismo. Es por esto que se percibe que todo el mundo valora mucho el modelo en el que CECAP trabaja. Es verdad que todavía hay muchas reticencias a dar ese paso a este modelo que es "más exigente". Los cambios están siendo lentos en el tiempo, pero también están siendo consistentes. En el año 2021 se ha firmado el Pacto de la Inclusión Social de Toledo[24] en el que participan 59 entidades, y "nace" de CECAP como modelo y paradigma. ¿Qué va a suponer esto? Al menos encontramos una iniciativa en una administración que sí ha tomado una determinación de incluir este modelo en su "forma de hacer". ¿Qué puede suponer? Parece que se vislumbra un cambio de paradigma. Hasta ahora se reconocía lo que se hacía en CECAP, pero realmente no se veía cerca ese cambio de paradigma en la administración. Su presidente nos señala que "*... ahora vamos consiguiendo logros y yo espero que en los próximos años se vaya cambiando*".

Por otra parte, parece que a nivel nacional también se están tomando decisiones muy valientes como la educación inclusiva, el modelo jurídico de capacitación basado en los apoyos, donde la palabra incapacitación ha desaparecido. En definitiva, todo lo que CECAP defendió hace 15 años ahora se está llevando a cabo. Es una alegría para una organización como CECAP que se les dé protagonismo a la persona, que se les

24. El objetivo del Pacto de la Inclusión Social de Toledo es diseñar e implementar un conjunto de acciones dirigidas a favorecer la participación activa y el acceso al marco de los derechos fundamentales de todos aquellos que se encuentren en riesgo de vulnerabilidad social en la capital regional, además de promover y liderar la Red de Territorios Socialmente Responsables para identificar a Toledo como 'Capital Europea de la Inclusión Social'.

esté empoderando… aunque les está faltando metodología (el cómo hacer todo eso) y quizá haya que esperar un poco más de tiempo.

Por lo que respecta al entorno global (relación con otros países), CECAP se ha caracterizado por ser muy innovador y no ha sido fácil encontrar agentes fuera de la región o del país interesados en el modelo en cuestión. En 2007 CECAP hace un proyecto europeo, se tenía presupuesto para 5 entidades y se apuntaron 27 de una gran diversidad de países, y a través de Iberdrola y otras empresas se pudo financiar a todos los que la Junta de Comunidades no llegaba a cubrir. En Hungría se desarrolló una empresa común con un grupo de empresarios húngaros y se denominó "Comun Future", y también se gestionó un hotel. Era un proyecto "muy bonito", la primera experiencia de un hotel con personas con discapacidad, porque allí tenían un concepto puramente médico-rehabilitador, e incluso había una ley que obligaba a estos jóvenes cuando salían del hotel a ir a un psiquiátrico.

Si algo o alguien ha acompañado al proyecto CECAP ha sido la universidad. Ha sido una lanzadera para ir a otras partes del mundo para hacer un diagnóstico del tejido social de otros países como, por ejemplo: Uruguay, Colombia, Perú. Allí es fácil ver las carencias que hay para poder implantar ciertos modelos. Se ha trabajado haciendo un dosier para poder implantarlos. Se aprende mucho y se conoce a muchas personas en la colaboración, gente muy proactiva. Si se tuviera que destacar a uno de ellos, éste sería José Sanabria. Él crea la red GADE (Gestión Administrativa, Deportiva y Educativa). En realidad, se crea tras una reunión con CECAP y de sus contactos con otras universidades. La intención es fortalecer la proyección de las universidades latinoamericanas. De esta forma se ha conseguido involucrar a 35 países con 35 universidades. Todo lo que es la proyección social de esa red se vincula al grupo CECAP y eso nos ha dado un canal muy interesante de desarrollo. Aunque la pandemia nos ha llevado a cerrar muchos proyectos, entre ellos la posibilidad de poder ir a esos países para poder formar y formarse en otras experiencias enriqueciendo al personal de la organización. Desde luego esto no son líneas que lleven a beneficios financieros, pero son líneas de las que se puede aprender y enriquecer a las personas que forman parte de estos proyectos.

11. ANÁLISIS DAFO: DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Si hablamos de oportunidades para ser optimistas al principio, se puede destacar el propio concepto de diversidad, ya nos da una oportunidad a la vista. Las propias líneas de acción de CECAP se centran en personas con vulnerabilidad por distintas razones, y esas distintas razones ya ofrecen oportunidades. Por ejemplo, la entidad analizada no quiere cerrarse a personas con discapacidad intelectual. En realidad,

esto surge porque a nuestra entidad se le pregunta: "¿vosotros sois inclusivos?" A esta pregunta solo se le puede responder abriendo el espacio a la diversidad y a la vulnerabilidad. El potencial de los servicios de capacitación está ahí, intentar trabajar con un concepto mucho más amplio del grupo de interés prioritario, los participantes. En realidad, las personas con discapacidad necesitan unas cosas y otras personas con otras vulnerabilidades necesitan otras, por lo que es importante observar estas oportunidades.

Además, se puede señalar otra oportunidad como es la nueva conciencia social que se está generando en las empresas y en otros actores sociales.

En cierto modo, la tecnología también es una gran oportunidad. Ofrece nuevas herramientas tecnológicas que nutre el plan de capacitación de estos jóvenes. Se puede trasferir y utilizar por cualquier persona en cualquier parte del mundo, es una herramienta que no está sujeta a unos códigos, por lo que con un usuario y contraseña lo puede utilizar cualquier entidad. Por ejemplo, ahora una entidad húngara presenta proyecto europeo para poder trabajar en esa plataforma y por eso para CECAP es una forma de transferir conocimiento.

Si tuviéramos que señalar una debilidad, ésta sería la dificultad de encontrar a profesionales especializados que el modelo CECAP necesita. En estos momentos la entidad no es capaz de reclutar de manera óptima a profesionales que tengan estas competencias deseadas. Se está pensando en usar y pedir ayuda a la universidad porque se necesita que empiecen a formar a los profesionales del futuro. Es verdad que la organización cuenta con profesionales buenos para puestos base, pero cada vez más, la entidad está avanzando en el modelo, y esto exige más competencias al equipo.

Haciendo repaso de las principales amenazas, nos encontramos con la falta de regulación. No existe un "escenario" en el que se valore la calidad del servicio prestado por las entidades. Esto hace que los posibles participantes no tengan información para tener un criterio claro para optar por el modelo CECAP frente al asistencial.

Además, estos modelos de inclusión también suponen un mayor esfuerzo para las familias, y hay muchas de ellas que no están dispuestas a asumirlos por edad, temas económicos, etc. Es por ello por lo que desde CECAP se trabaja en asambleas, convivencias, para concienciar y motivar a las familias que son los protagonistas y quienes deben decidir.

Terminamos hablando de las fortalezas. Aquí podemos señalar que el modelo CECAP aboga por la INCLUSIÓN, con mayúsculas. La misión, visión y valores han sido claves, porque el tiempo va haciendo que se creen unos hábitos, un saber hacer y en definitiva, un cambio de cultura de asistencial al nuevo paradigma inclusivo propuesto por CECAP. También se encuentran evidencias fuera, por ejemplo, todos los cambios legislativos se van "alineando" con el modelo propuesto por CECAP. De ahí, que el fundador señale lo visionario del proyecto hace 15 años, es decir "*tarde o temprano*

será la forma de hacer en el ámbito de la vulnerabilidad. Ya sabemos qué hacer y ahora toca centrarse en el cómo. CECAP lo ha trabajado y lo ha puesto en práctica, se tienen las herramientas, la metodología. Todo esto se verá con más claridad dentro de unos años. Todos querríamos que fuera más rápido pero el trabajo es grande, y CECAP es una entidad pequeña. No cabe duda de que si el proyecto lo hubiese hecho una gran organización todo sería más rápido y fácil". Desde CECAP se están asumiendo muchos riesgos, porque es la primera vez que con el Pacto por la Inclusión se está contando con la entidad en cuestión, y no con "una gran marca". En definitiva, la mayor fortaleza de CECAP está en el conocimiento que ha atesorado, y las propias premisas del proyecto.

12. CONTROL DE ACTUACIÓN

El grupo CECAP tiene un plan estratégico que se denomina PAE (Plan de Acción Estratégica) para cada una de las entidades que forman el grupo. Se fijan los objetivos a principio de año y hay un seguimiento semestral en junio y diciembre. En definitiva, hay unos criterios económicos, y eso hace que sea necesario desagregar en unos objetivos estándares necesarios dentro de cada entidad. Por ejemplo: número de participantes, actividades que tiene que ir a cada entidad… Además, se hace un plan de acción en cada una de ellas, y cada semestre se valida si se han realizado esas acciones en ese tiempo. Desde luego, aunque no hay ánimo de lucro también se hace un balance económico para saber si el PAE se cumple en términos económicos-financieros.

Independientemente de esto, se hace una evaluación de los profesionales: se les encuesta a los participantes y a las familias para su valoración global y diversa. Incluso se les hace una prueba de competencias, para valorar que los profesionales están dentro de unas ratios de curva de aprendizaje.

Para alinear las acciones de los trabajadores con la consecución de los objetivos y acciones marcadas se proponen incentivos sencillos para retener y motivar a los trabajadores. En definitiva, incentivar e intentar retener el talento tan necesario para el éxito de la organización. Cada mes se pasa una tabla de índice cuantitativo en el que se ve si los profesionales van cumpliendo con sus objetivos. Cuando esto se cumple de manera continuada se procura promocionar y ayudarle en el desarrollo de su carrera profesional. A título anecdótico se ha propuesto una medida que consiste en "no ir a trabajar" el día de tu cumpleaños, sin duda es salario emocional. Otros incentivos adicionales es que se tener días de asuntos propios sin exigir "demasiados" trámites burocráticos.

Por último, se quiere implantar actuaciones de cooperación al desarrollo en otros países, de esta forma se podría considerar un premio. La idea es que los profesionales

se puedan ir entre 15 días o un mes a países de Latinoamérica para que puedan vivir esa experiencia enriquecedora en sus vidas personales y profesionales.

Poder ofrecer otro tipo de proyección profesional es posible. En CECAP hay proyectos en los que se está incluyendo a algunos de sus profesionales en tareas distintas del trabajo con los participantes, y que tienen buena acogida como por ejemplo consultorías con empresas. Esto también es una proyección para el desarrollo profesional, porque el mundo de lo social se "agota". Al haber una medida objetiva de cumplimiento de objetivos es fácil decidir quienes optan a este tipo de incentivos.

Entre los planes para los próximos años está algo "tan trivial" como pagar las horas extra o trabajo fuera del horario. Hasta ahora se han hecho de manera altruista por el personal. Sin duda, conseguir esto contribuirá a poder retener el talento. Hay que tener en cuenta que, por ejemplo, una persona con 25 años busca experiencias, pero a partir de una edad más madura se necesita una retribución más alta y que asegure el mantenimiento de su vida y de sus dependientes.

13. PARA TERMINAR

CECAP Capacitación es el primer servicio de Capacitación creado en España con una metodología innovadora, donde se descubren capacidades, independientemente del perfil y diagnósticos de los participantes, cambiando y mejorando su calidad de vida, su autonomía y su desarrollo personal.

Han desarrollado metodología, generado conocimiento e innovación social. Han traspasado fronteras, llegado a países lejanos como Perú, Colombia, Hungría, Italia, Grecia… Han desafiado a lo establecido construyendo un nuevo marco de actuación. Han conseguido que los Servicios de Capacitación sean reconocidos en la Ley de Garantía de Derechos en Castilla-La Mancha, siendo ellos los fundadores y creadores de este tipo de dispositivos o proyectos.

Nunca lo habrían imaginado, tan solo querían "cambiar las cosas", creer que la realidad se podría mirar desde distintos puntos de vista y que las personas que vivían bajo la etiqueta de la "discapacidad" se merecían una oportunidad.

Su motivación era ir hacia un cambio de paradigma y poco a poco, lo hicieron posible, convirtiéndose en el proyecto de todos/as aquellos/as que siguen esa misma filosofía de vida, hasta tal punto de llegar a la conclusión de ser: "PERSONAS QUE APOYAN A PERSONAS".

14. BIBLIOGRAFÍA

BARBA-SÁNCHEZ, V., ORTÍZ-GARCÍA, P., & OLAZ-CAPITÁN, A. (2019). Entrepreneurship and disability: Methodological aspects and measurement instrument. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(S2).

CALDERÓN-MILÁN, M.-J., CALDERÓN-MILÁN, B. & BARBA-SÁNCHEZ, V. (2020). Labour Inclusion of People with Disabilities: What Role Do the Social and Solidarity Economy Entities Play? *Sustainability*, 12(3), 1079. DOI: 10.3390/su12031079.

CALDWELL, K., HARRIS, S. P., & RENKO, M. (2020). Inclusive management for social entrepreneurs with intellectual disabilities: "how they act". *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 33(2), 204-218. DOI: 10.1111/jar.12662.

HASHIM, J., & WOK, S. (2014). Predictors to employees with disabilities' organizational behavior and involvement in employment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(2), 193-209.

LARRINAGA, O. V., & RODRÍGUEZ, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.

RONI, N.N. & BAINES, S. (2012). Why entrepreneurship process as a battle for business resources recognition for disadvantaged people? *Journal Business Studies*, 33, 55–90.

VANEVENHOVEN, J. (2013). Advances and Challenges in Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management*, 51(3): 466–470. DOI: 10.1111/jsbm.12043

CASO 8

EL CASO DE FUNDACIÓN ONCE: ESTUDIO DE LOS ESTADOS DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA Y DIVERSIDAD. CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

María Ángela Jiménez Montañés
Universidad de Castilla-La Mancha
Angela.jimenez@uclm.es

RESUMEN

La Fundación ONCE se presenta como un ejemplo básico y fundamental de la Economía Social en España. Sus fines institucionales de promoción de la plena integración laboral de las personas con discapacidad, el impulso a la accesibilidad universal y el diseño para todas las personas, el fomento de la cualificación profesional, las competencias laborales y las habilidades personales y profesionales como factores determinantes del nivel de emplea-

bilidad de las personas con discapacidad, se encuentran en una alineación completa con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Los valores y principios del movimiento cooperativo y de la economía social, como los vínculos con el entorno local, la intercooperación o la solidaridad, son pilares decisivos para garantizar los procesos de desarrollo sostenible en su triple dimensión: medioambiental, económica y social, que desde el 2018 son reflejadas en el Estado de Información no Financiera, que acompaña a los Estados Financieros de determinadas entidades con características específicas.

En este trabajo se analiza la contribución de la Fundación a los ODS y, de manera concreta, el ODS 16, mediante la elaboración del Estado de Información no Financiera y su contribución al Desarrollo Sostenible, desde una visión amplia y social.

ÍNDICE

1. ***Marco general de estudio***
2. ***La Economía Social, Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Fundación ONCE***
3. ***Transparencia, informes de sostenibilidad, estado de información no financiera y cumplimiento del ODS 16***
4. ***A modo de conclusión***
5. ***Bibliografía***

1. MARCO GENERAL DE ESTUDIO

La Fundación ONCE para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con Discapacidad se creó en 1988 como un instrumento para la cooperación y la solidaridad con las personas ciegas españolas, siendo pionera en el mundo, incorporando otras personas con discapacidad. En la actualidad es el mejor ejemplo de cooperación y solidaridad de las personas ciegas hacia otros colectivos de personas con discapacidad. El órgano de gobierno es el Patronato, formado parte el Comité Español de Representantes de las Personas con Discapacidad (CERMI). Su objetivo básico de actuación es impulsar el empleo y la formación de las personas con discapacidad y fomentar la accesibilidad universal y el diseño para todas las personas.

El punto de partida de la Fundación fue la Organización Nacional de Ciegos Españoles, que después de unos años de funcionamiento de pequeños grupos de personas ciegas encargadas de organizar las primeras rifas para la supervivencia de estas personas en un ambiente económicamente desfavorecido. La fecha oficial de creación de la ONCE fue el 13 de diciembre de 1938, cuyos ingresos se derivaban de la venta del "cupón prociegos", cuyo primer sorteo se realizó el 8 de mayo de 1939. La característica principal de la organización es que su máximo responsable estaba nombrado por la Administración del Estado, situación que se mantuvo hasta cerca del año 1980.

El objetivo básico de la Fundación ONCE y de ONCE es la mejora de la calidad de las personas con discapacidad visual mediante la prestación de un conjunto de servicios sociales para garantizar la inclusión plena en la sociedad actual, garantizando la educación, el empleo, la rehabilitación, el ocio, la cultura, el deporte y desarrollando tecnología adaptada para la integración plena. Por ello, como organización pionera, en los años 1960 crearon la Escuela de Telefonía, el Centro de Formación Profesional o la Escuela Universitaria de Fisioterapia, iniciando el camino hacia la igualdad y la integración social y laboral de las personas con discapacidad.

El principal desarrollo de la actividad por todos conocida a día de hoy se inició el 2 de enero de 1984, cuando el sorteo de la ONCE pasa a tener un carácter nacional y en 1987, el triunfo de la actuación permitió la creación de más servicios sociales para las personas ciegas, como la Fundación ONCE del Perro-Guía, creada en 1990, lo que sepultó a la Organización como un referente mundial en la prestación de servicios especializados, ampliando su actividad a otros colectivos de personas con discapacidad, lo que originó la creación de la Fundación ONCE en 1988, para la cooperación e inclusión social de las personas con discapacidad, logrando una posición pionera en el mundo en el tratamiento de la discapacidad.

En 1998 crea la Fundación ONCE para la Solidaridad con las Personas Ciegas de América Latina (FOAL), que actualmente, trabaja en 19 países.

En 1993, la ONCE crea la Corporación Empresarial (CEOSA), convirtiéndose en 2014 en un grupo de empresas sociales, denominado ILUNION, como modelo de sos-

tenibilidad social y económica, cuyo objetivo final es general empleo de calidad para las personas con discapacidad, por lo desarrolla líneas de negocios rentables y sostenibles especializado e integral. Las divisiones de ILUNION son:

- Servicios: Facility Services, Contact Center BPO, It Services, Automoción, Servicios Industriales, Gestión de Espacios Deportivos.
- Sociosanitaria: Fisioterapia y salud.
- Economía Circular: Recyclin4all.
- Hostelería y Hospitalaria: Lavanderías y Hoteles
- Comercialización: Retail y comercialización, Correduría de Seguros e ïbericos de Azuaga.
- Consultoría: Capital Humano, Tecnología y Accesibilidad.

Considerando los modelos de economía social, en 2012, se constituye la Plataforma del Tercer Sector de Acción Social español, con el objeto de defender, a través de una voz unitaria, los derechos e intereses sociales de la ciudadanía, especialmente de las personas en situación de pobreza o riesgo de exclusión. En la actualidad, está compuesta por veinte organizaciones y representa a unas 28.000 entidades del Tercer Sector, con unos 577.000 trabajadores y más de 1,5 millones de personas voluntarias.

La Fundación ONCE forma parte del Grupo Social ONCE, que integra a la ONCE, Fundación ONCE e ILUNION. El área ejecutiva de Fundación ONCE comprende Fundación ONCE, las asociaciones Inserta Empleo, entidad sin ánimo de lucro, constituida en 2008 y declarada en el 2016 como asociación de utilidad pública por el Ministerio del Interior; Inserta Innovación, constituida en 1998 y declarada en el 2015 como asociación de utilidad pública por el Ministerio del Interior, cuyos principales fines son el impulso de la integración laboral y promoción de empleo de las personas con discapacidad y de otras pertenecientes a grupos de exclusión, promoviendo la innovación, el conocimiento y la investigación y la sociedad Servimedia, S.A., participada en un 100% por la Fundación, que fue constituida en noviembre de 1988 y su actividad consiste en la promoción laboral de las personas con discapacidad mediante la creación y utilización de elementos informativos sobre aspectos sociales y de discapacidad.

La Fundación ONCE es propietaria del 52,49%, junto con la ONCE a un 47,51%, del Grupo ILUNION, S.L.

La ONCE y la Fundación ONCE gestionan en régimen de cogestión y administración consensuada, nombrado cada una de ellas 6 miembros del Consejo de Administración[25].

25. Esta información se ha obtenido del Estado de Información no Financiera de la Fundación ONCE para el año 2020, que puede consultarse en la web https://www.fundacionONCE.es/sites/default/files/FUNDACI%C3%93N%20ONCE%20-%20EINFD%20consolidado_2020_con%20IVI.pdf.

En la actualidad, hay mas de 70.000 personas ciegas o con discapacidad visual atendidas por la organización y su Fundación genera más de 80.000 empleos.

La Fundación ONCE tiene un ámbito estatal, independientemente que coopere con entidades y organismos internacionales, públicos o privados, dependientes de Gobiernos extranjeros o no gubernamentales y es una de las entidades más relevantes dentro del sector de la discapacidad en España y es una de las fundaciones más relevantes de España.

La breve historia reflejada nos lleva a establecer que la Fundación ONCE se convierte es uno de los mejores ejemplos de cumplimiento de lo que se denomina "Economía Social" y ha sido considerada como la tercera empresa más responsable y con mejor gobierno corporativo de España para el 2020 para MERCO[26] (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) y RyGC España.

Analizando sus estatutos, la misión de la Fundación ONCE es promover la plena inclusión social de las personas con discapacidad, contribuyendo a hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades y no discriminación. Sus objetivos se concretan en:

a) Promoción de la plena integración laboral de las personas con discapacidad.
b) Promoción de la accesibilidad universal y el diseño para todas las personas.
c) Promoción de la cualificación profesional, las competencias laborales y las habilidades personales y profesionales, como factores determinantes del nivel de empleabilidad de las personas con discapacidad y proceso de integración laboral.

En nuestro estudio, nos centraremos en analizar la información de los Estados de Información no Financiera de la Fundación ONCE y comprobar, en qué medida, cumple los requisitos establecidos por la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad así como el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

26. Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es un instrumento de evaluación de reputación lanzado en el año 1999, que cuenta con una metodología multistakehoder. Ha sido elaborado por Análisis e Investigación, primer instituto español de investigación de mercados y la metodología para la elaboración del ranking de empresas ha sido revidado independientemente por KPMG, considerando la norma ISAE3000. Toda la información sobre Merco RyGC España puede consultarse en www.merco.info.

2. LA ECONOMÍA SOCIAL, OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA FUNDACIÓN ONCE

A partir del año 1990, en España, la Economía Social empieza a tener un reconocimiento expreso por parte de las instituciones públicas, con ocasión de la creación del Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES), por la Ley 31/1990, de 27 de diciembre. Dicho Instituto sustituyó a la antigua Dirección General de Cooperativas y Sociedades Laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y entre sus objetivos, figuró el fomento de las entidades de economía social y por ello creó en su seno el Consejo. Una vez desaparecido el Instituto en el año 1997, sus funciones fueron asumidas por la Dirección General del Fomento de la Economía Social y del Fondo Social Europeo. La Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, incorpora el Consejo para el Fomento de la Economía Social como órgano asesor y consultivo para las actividades relacionadas con la economía social, y que fue desarrollado por el Real Decreto 219/2001, de 2 de marzo, sobre organización y funcionamiento del Consejo. Este Consejo, por lo tanto, se configura como la institución que dota de visibilidad al conjunto de entidades de la economía social.

La importancia de la Economía Social supuso la promulgación de la Ley 5/2011, de 29 de marzo de Economía Social (España fue el primer país europeo en aprobar una ley de economía social). La necesidad de aprobar una Ley de la Economía Social conecta directamente con los principios que inspiran y los objetivos que persigue la Ley de Economía Sostenible, en la medida que la economía social es, en cierto modo, precursora y está comprometida con el modelo económico de desarrollo sostenible, en su triple dimensión económica, social y medioambiental. Esta Ley ha sido afianzada y complementada por la Ley 31/2015, de 9 de septiembre por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.

Por Economía Social se entiende al conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos. Una de las definiciones más relevantes sobre el concepto se puede encontrar en la "Carta de Principios de la Economía Social" de Social Economy Europe, asociación a escala europea que representa a la economía social. Los principios relevantes son los siguientes: (Comité Económico y Social Europeo, 2017, pág. 6)

- primacía del objetivo individual y social frente al capital;
- adhesión voluntaria y abierta;
- control democrático por parte de los miembros (no afecta a las fundaciones, ya que estas no tienen miembros);

- combinación de los intereses de los miembros o los usuarios con el interés general;
- defensa y aplicación de los principios de solidaridad y de responsabilidad;
- gestión autónoma e independencia de las autoridades públicas;
- la mayoría de los excedentes se utilizan para conseguir objetivos de desarrollo sostenible, servicios de interés a los miembros o de interés general.

La Comisión Europea define a las empresas sociales como parte integral de la economía social: «Una empresa social, agente de la economía social, es una empresa cuyo principal objetivo es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o sus socios. Funciona en el mercado proporcionando bienes y servicios de manera empresarial e innovadora y utiliza sus excedentes principalmente para fines sociales. Está sometida a una gestión responsable y transparente, en concreto mediante la asociación de sus empleados, sus clientes y las partes interesadas de que se trate en su actividad económica» (Comisión Europea, 2015).

Esta Comunicación de la Comisión también identifica los principales ámbitos de actividad de las empresas sociales:

a) empresas que proporcionan bienes o servicios sociales a personas vulnerables y
b) empresas que persiguen la integración laboral de personas con dificultades para su empleabilidad, pero cuya actividad puede quedar al margen del ámbito de la prestación de bienes o servicios sociales.

Atendiendo a lo expuesto en párrafos anteriores, la Fundación ONCE cumple todos las actividades, requisitos y principios vinculados con la Economía Social, siendo ejemplo modelo de actuación, tanto nacional como internacional; por ello, su objetivo principal es la realización de programas de integración laboral, formación y empleo para personas con discapacidad, así como promover la accesibilidad global favoreciendo la creación de entornos, productos y servicios para todos[27], y en la situación de la economía actual, uno de sus objetivos principales se están centrando en la inclusión en la economía digital para personas con discapacidad para crear oportunidades y general valor, mediante las siguientes actuaciones (International Labour Organization; Global Business and Disability Network and Fundación ONCE, 2021, pág. 39):

- Garantizar que la formación sobre las competencias requeridas sea accesible para las personas con discapacidad
- Desarrollar programas de formación abiertos y accesibles centrados en las competencias digitales requeridas
- Desarrollar programas de formación en accesibilidad, dirigidos en particular a la industria de las TIC

27. Puede consultarse la web de la Fundación ONCE www.fundaciononce.es.

Si centramos la atención en las actividades desarrolladas por ILUNION, en la Fundación ONCE nos aparece un concepto relacionado íntegramente con la Economía Social, y es la Economía Circular, como modelo de actuación empresarial en relación con la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa. En la economía circular, al igual que en la economía social, un factor clave de su éxito es el refuerzo de la capacidad creativa e innovadora a escala local, donde las relaciones de proximidad constituyen un elemento decisivo (Comité Económico y Social Europeo, 2017, pág. 13). Economía Circular hace referencia a la reutilización de subproductos, a la utilización de infraestructuras compartidas y a la utilización de servicios comunes. En cualquier caso, se trata de lograr un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos. Esta relacionada con la aplicación de unas buenas prácticas en la gestión y producción en las organizaciones, extendiéndose igualmente a buenas prácticas en la gestión de residuos. Comprende la gestión eficiente en todos los puntos de la cadena de valor. La idea más innovadora en este tema sería el enfoque que proporciona un marco práctico para la creación de productos y sistemas industriales en una relación positiva entre la salud ecológica y la abundancia y el crecimiento económico a largo plazo (Bollinger, Braungart, & Mcdonough, 2007, pág. 1337).

Los valores y principios del movimiento cooperativo y de la economía social, como los vínculos con el entorno local, la intercooperación o la solidaridad, son pilares decisivos para garantizar los procesos de desarrollo sostenible en su triple dimensión: medioambiental, económica y social, que desde el 2018 son reflejadas en el Estado de Información no Financiera, que acompaña a los Estados Financieros de determinadas entidades con características específicas.

Las actuaciones desarrolladas por la Fundación son enmarcadas dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y de manera concreta en los siguientes[28]:

1. *ODS 1: Fin de la pobreza y ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico*. En el marco de los dos objetivos, la Fundación desarrolla múltiples programas de formación y empleo de personas con discapacidad, impulsando el talento, creando oportunidades, fomentando la contratación en las empresas, el empleo de calidad y el emprendimiento (Fundación ONCE-European Foundacion Centre, 2020, pág. 3). Desarrollan su trabajo para una economía inclusiva, contribuyendo a hacer frente a la pobreza. Es destacables las últimas cifras publicadas por la Fundación para el ejercicio 2020[29]:

28. Puede consultarse más información en https://biblioteca.fundaciononce.es/publicaciones/colecciones-propias/fuera-de-coleccion/contribucion-de-la-fundacion-once-los-objetivos

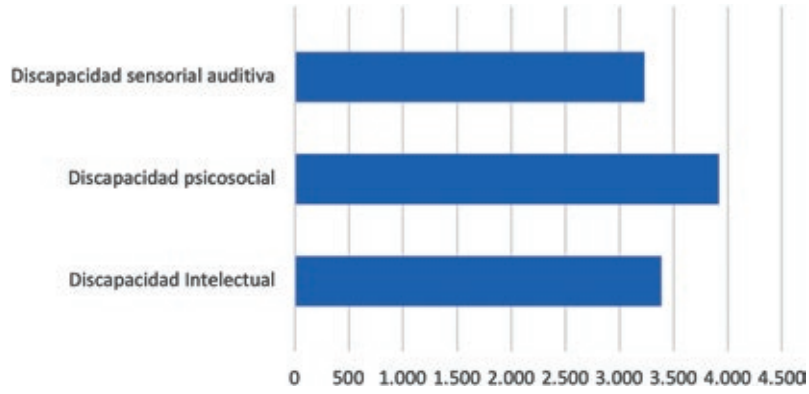
29. La información se ha obtenido de los Estados Financieros publicados para el ejercicio 2020. A fecha de elaboración de este trabajo no se ha publicado los Estados Financieros y Complementarios referentes al ejercicio 2021.

Total trabajadores	69.973
Trabajadores con discapacidad	40.482 (57,9%)
Contratos indefinidos	3.433



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Grupo Social ONCE (2020)

Dentro del total de trabajadores con discapacidad es necesario destacar los puestos de trabajo creados para aquellas personas que tienen una mayor dificultad de acceso al mundo laboral y que aparece recogido en el gráfico siguiente:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Grupo Social ONCE (2020)

La política de Recursos Humanos de la Fundación ONCE se basa en los principios siguientes:

- Cultura institucional fuerte y compartida.
- Empleo sostenible y estable.
- Atracción y selección de talento diverso.
- Desarrollo y formación continua.
- Incremento de la empleabilidad.
- Mejorar la conciliación y la igualdad.
- Diálogo y participación.
- Transformación e innovación en los sistemas y procesos
- Seguridad y salud en el trabajo.

2. *ODS 3: Salud y bienestar*. Realizan procedimientos de gestión específicos para identificar las necesidades en materia de seguridad y salud. Como ejemplo concreto es la adhesión al proyecto Healthy Cities para el fomento de hábitos de vida saludables en la plantilla y la creación de entorno más sostenibles, accesibles y saludables. Este proyecto desarrolla los seis principios de la estrategia de "Salud para Todos" centrados en la equidad, promoción de la salud, participación comunitaria, atención primaria, colaboración intersectorial y cooperación internacional. Los principios en los que se base el cumplimiento de este principio se materializan en los siguientes:

a) Fomentar hábitos de vida saludable como medio fundamental para la promoción de la salud.
b) Promover una cultura de la seguridad vial laboral, estableciendo actividades para la prevención de accidentes en via pública.
c) Favorecer la movilidad segura en los desplazamientos de su personal.
d) Cumplir con los requisitos legales, reglamentarios y otros requisitos propios de la organización en materia de seguridad y salud en el trabajo
e) Garantizar la formación e información de las plantillas en materia de seguridad, salud y bienestar en el trabajo.
f) Difundir entre el personal buenas prácticas en materia de seguridad, salud y bienestar en el trabajo.

Durante el año 2020, la Fundación ONCE alcanzó la certificación en la norma ISO 45001:2018 "Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo". Esta norma es considerada como el margo de gestión para el desarrollo de las actuaciones de Prevención de Riesgos Laborales y para la promoción de la seguridad, salud y bienestar en la organización.

3. *ODS 4: Educación de calidad*. La Fundación concede más de 1000 becas a alumnos con discapacidad para su participación en el mundo educativo en igualdad de condiciones, fomentando una universidad inclusiva y favoreciendo un entorno edu-

cativo accesible. Es relevante la totalidad de las ayudas y becas concedidas para garantizar la educación con calidad, que se resumen en las siguientes:

- 97 becas "Oportunidad al Talento" a universitarios para la realización de máster, movilidad internacional, doctorado, investigación y estudio y deporte.
- 296 becas a universitarios con discapacidad para la realización de prácticas en empresas.
- 12 becas concedidas a jóvenes con discapacidad entre los 18 y 30 años para el estudio de idiomas en el extranjero.
- 345 becas a jóvenes con discapacidad intelectual bajo el programa "Unidiversidad".
- 50 becas a mujeres con discapacidad con titulación universitaria para la formación en tecnologías digitales.
- 229 becas del Programa Reina Letizia para la Inclusión.

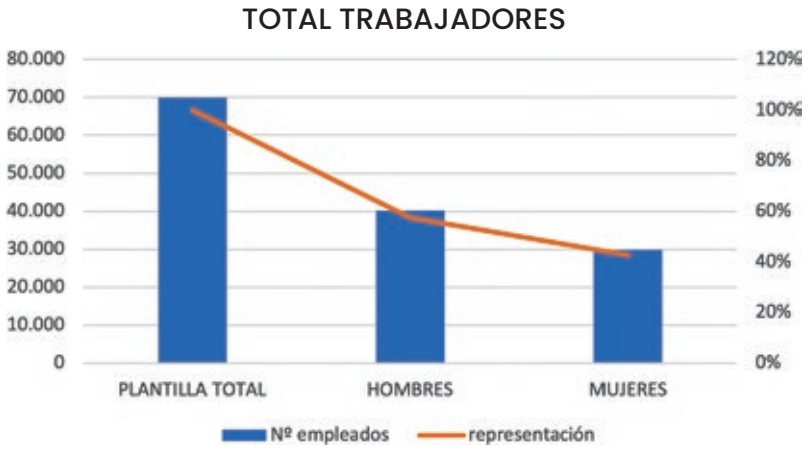


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Grupo Social ONCE (2020)

De manera complementaria a las becas concedidas para las personas con discapacidad, con una visión prospectiva, el plan de formación de la Fundación ONCE, es aplicado a todos los departamentos de la organización. Este tiene como objetivo garantizar y actualizar la formación de la plantilla mediante el desarrollo e implantación de proyectos de formación con altos niveles de calidad, destacando la transformación digital.

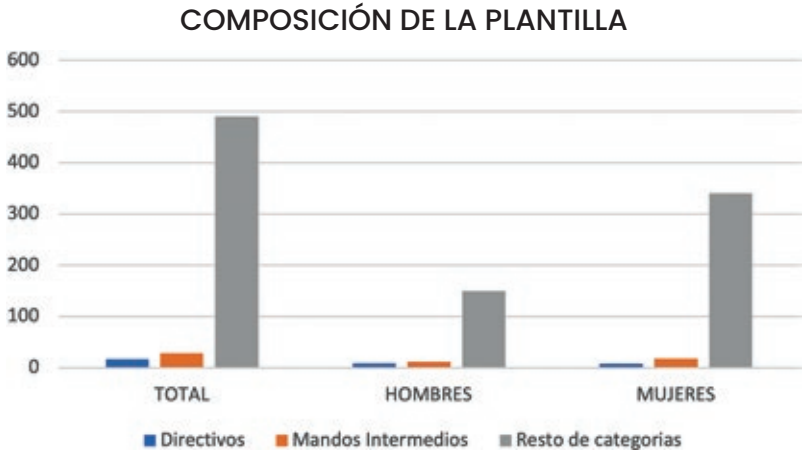
4. *ODS 5: Igualdad de género*. Aplicación de la perspectiva de género y el enfoque interseccional en los programas de desarrollo mediante la realización de acciones específicas que favorezcan la inclusión laboral de mujeres con discapacidad víctimas de

violencia de género. En el año 2020, 29.809 trabajadoras son mujeres, lo cual supone un 42,6% del total de trabajadores de la Fundación.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Grupo Social ONCE (2020)

En el cumplimiento de este ODS es relevante reflejar la composición del equipo directivo en 2020 que se desglosa, según aparece indicado en el siguiente gráfico:



Nos indica que la composición del equipo directivo fue del 52,9% de hombres y 47,1% de mujeres, siendo el porcentaje de participación de las mujeres un 62,1% en la categoría de mandos intermedios.

5. *ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles* y *ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura*. En este campo, las actuaciones se basan en promover la accesibilidad de entornos, productos y servicios, tanto en el transporte, los espacios públicos y las zonas verdes, mediante proyectos de ayuda para actuaciones accesibles, ayudas económicas concedidas a ciudadanos para la adquisición de vehículos adaptados, adquisición de productos de apoyo y servicios para la autonomía personal y mejora de entornos virtuales. Como ejemplo de cumplimiento de este ODS podemos exponer el Proyecto "Elisa", promovido por la Fundación y reconocido entre las mejores iniciativas a nivel internacional de inteligencia artificial con impacto social, que pretender traducir voz o texto a lengua de signos españoles. La traducción final de la frase en lengua de signos se hará a través de la representación en vídeo de una persona ficticia[30].

6. *ODS 10: Reducción de las desigualdades*. Las actuaciones de la Fundación se centran en la no discriminación, en la participación en ámbitos culturales, deportivas, sensibilización social y apoyo al movimiento asociativo de la discapacidad. Los datos del 2020 nos indican que la no discriminación se manifiesta en el total de discapacidades sobre las que trabaja la Fundación y sus personas afiliadas y que se resumen en las siguientes:

Personas ciegas afiliadas a la ONCE	5.734	14,2%
Otra discapacidad visual	2.065	5,1%
Discapacidad física	22.151	54,7%
Discapacidad sensorial auditiva	3.228	8%
Discapacidad intelectual	3.386	8,4%
Discapacidad psicosocial	3.917	9,7%

30. Puede obtener más información en https://www.fundacionONCE.es/es/comunicacion/noticias/el-proyecto-elisa-entre-las-10-mejores-iniciativas-de-inteligencia-artificial.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Grupo Social ONCE (2020)

7. *ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos*. La Fundación ha realizado diversas alianzas con la administración pública, el mundo empresarial, académico, la sociedad civil, el sector de la discapacidad y otro tipo de organizaciones. Participa en organizaciones representativas de la Discapacidad, como el Fondo Europeo de la Discapacidad. Mantiene alianzas con el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco de Desarrollo de América Latina.

Representa el liderazgo de la iniciativa *Disability Hub Europe (DHub)*, encargada de promover la Discapacidad y la Sostenibilidad, como binomio relevante de actuación. Se trata de una iniciativa "multi-stakeholder" cuyo objetivo es crear un espacio de referencia/plataforma para trabajar en el binomio Discapacidad y Sostenibilidad. Está financiera por el Fondo Social Europeo y, entre otros objetivos, intenta mejorar la perspectiva de la discapacidad en el emprendimiento y la innovación social[31].

8. *ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas*. Enmarcado en este objetivo la Fundación ONCE coopera con el Consejo General de la Abogacía Española, la Fundación Aequitas del Consejo General del Notariado, la Unión Internacional del Notariado y el Foro Justicia y Discapacidad del Consejo General del Poder Judicial. En este objetivo se enmarca el Estado de Información No Financiera como elemento relevante de garantía de la transparencia organizacional.

De manera complementaria, también contribuye a los siguientes ODS:

31. Se puede consultar la web https://disabilityhub.eu/ para ampliar la información sobre la iniciativa.

1. *ODS 12: Producción y consumo responsables*. Mediante la promoción de prácticas inclusivas en las empresas, en la información no financiera, en la contratación pública y en el desarrollo de un turismo inclusivo sostenible.

En relación con la información no financiera, mediante la elaboración del Estado de Información no Financiera, mencionado en párrafos anteriores y que será objeto de un análisis más detallado posteriormente. Respecto a la contratación pública y privada, impulsa la incorporación de cláusulas sociales a través del Foro CON R. Es el Foro de la Contratación Socialmente Responsable, cuyo objetivo es crear y mantener el empleo de las personas con discapacidad, así como la accesibilidad universal mediante la contratación pública.

2. *ODS 13: Acción por el clima, ODS 6: Agua limpia y saneamiento* y *ODS 7: Energía asequible y no contaminante*. En este grupo de ODS es destacable la certificación en gestión ambiental de la norma UNE ISO 14001:2015. La implicación del Grupo Social ONCE ha incentivado la creación del grupo de trabajo Medio Ambiente, cuyo objetivo es impulsar la medición y comunicación agregada del impacto ambiental. Su primer trabajo se centró en realizar un inventario de instalaciones, el cual incluye información sobre energía, agua y mantenimiento.

Durante el ejercicio 2020, ha realizado diferentes proyectos para impulsar la eficiencia energética, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, reducción del consumo de agua, papel y plástico para favorecer la economía circular en el Centro Logístico y de Producción de Productos de Juego, donde se realiza la impresión del cupón y otros productos de lotería. Es relevante mencionar que en el 2020, la sede de la Fundación ONCE han consumido energía procedente de origen renovable, disminuyéndose el impacto ambiental y consumiendo, de este tipo de fuentes, un 46,6 % del total de electricidad consumida[32].

En el cumplimiento de este objetivo, que en términos generales comprende los aspectos e impactos medioambientales del Estado de Información no Financiera, el Área Ejecutiva de la Fundación ONCE, estable las prioridades siguientes:

ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES
Generación de recursos	Contaminación de suelo, agua y aire
Consumo de energía y agua	Reducción de recursos naturales
Emisiones atmosféricas	Contaminación ambiental

32. Información procedente del Estado de Información no Financiera de la Fundación ONCE para el ejercicio 2020, disponible en https://www.fundacionONCE.es/sites/default/files/FUNDACI%C3%93N%20ONCE%20-%20EINFD%20consolidado_2020_con%20IVI.pdf

3. *ODS 3: Salud y bienestar*. La Fundación realiza procedimientos de gestión específicos para identificar las necesidades de las personas con discapacidad en materia de seguridad y salud. Dentro del cumplimiento de este objetivo, la Fundación utiliza, como indicadores clave para el análisis de la información relevante a presentar en el Estado de Información no Financiera los siguientes:

- *Número de accidentes ocurridos*, con baja médica.
- *Índice de frecuencia* (Nº total de accidentes con baja/total de horas trabajadas) x 10.
- *Índice de gravedad* (Nº total de jornadas perdidas por accidente con baja/total de horas trabajadas) x 10
- *Número de casos de enfermedades profesionales*

3. TRANSPARENCIA, INFORMES DE SOSTENIBILIDAD, ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA Y CUMPLIMIENTO DEL ODS 16

En el modelo de negocio del Grupo Social ONCE es destacable el desarrollo del mismo dentro del marco de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, cuyo objeto es ampliar y reforzar la transparencia de la actividad pública, regular y garantizar el derecho de acceso a la información relativa a aquella actividad y establecer las obligaciones de buen gobierno que deben cumplir los responsables públicos así como las consecuencias derivadas de su incumplimiento. Por tal motivo, cuenta con el Observatorio de Transparencia y Ética del Grupo Social ONCE con el objetivo de la plena implantación de las obligaciones previstas en la Ley, entre las que se encuentran:

- Publicación de forma periódica y actualizada de información cuyo conocimiento sea relevante para garantizar la transparencia de su actividad en las sedes electrónicas o páginas web y de una manera estructurada y entendible para los interesados.
- Toda la información será comprensible, de acceso fácil y gratuito y estará a disposición de las personas con discapacidad en una modalidad suministrada por medios o en formatos adecuados de manera que resulten accesibles y comprensibles, conforme al principio de accesibilidad universal y diseño para todos.
- Se publicará información relativa a las funciones que desarrollan, la normativa que les sea de aplicación, así como su estructura organizativa. Se incluirá un organigrama actualizado que identifique a los responsables de los diferentes órganos y su perfil y trayectoria profesional.

La web de la Fundación ONCE tiene accesible la información relacionada con las exigencias de la Ley 19/2013, en donde pueden consultarse las cuentas anuales, los informes de auditoría, los informes de gestión, los listados de convenios con administraciones públicas, los informes de valor compartido y las nuevas exigencias informativas como son el Estado de Información no Financiera.

Las continuas exigencias de información y transparencia a nivel internacional llevó a la aprobación de la Ley 11/2018, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoria de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, a través de la cual se obliga a una serie de empresas, en función de su tamaño, a elaborar y verificar su información no financiera a partir del 1 de enero de 2018. Esta verificación deberá realizarse por los Auditores de Cuentas externos. En 2019, la ONCE pasó a ser Entidad de Interés Público, en base a la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoria de Cuentas, lo cual se obliga a una mayor exigencia en los requerimientos para la realización de la Auditoria de sus Estados Financieros.

Los beneficios que reporta la elaboración de este informe a las entidades se concretan en los siguientes:

- Transparencia y confianza en los grupos de interés.
- Fiabilidad de la información mediante el proceso de verificación externo e independiente.
- Información global de la organización
- Generación de información útil para el proceso de toma de decisiones.
- Mejora el rendimiento de la organización.
- Cumplimiento del ODS 16.

La Fundación ONCE elabora el Estado de Información no Financiera y Diversidad desde el ejercicio 2018, atendiendo a los criterios de obligatoriedad establecidos en la Ley 11/2018. El informe acompaña a las Cuentas Anuales Consolidades y forma parte del Informe de Gestión Consolidado, aunque se presenta de manera separada, incorporando la información no financiera y de diversidad. Ofrece información sobre la Fundación ONCE, la Asociación Inserta Empleo, la Asociación Inserta Innovación, Servimedia y Grupo ILUNION. Es elaborado siguiendo los Estándares GRI (Global Reporting Initiative), tal y como se indica en la Ley 11/2018.

Uno de los aspectos *más relevantes en la elaboración de este Estado es la determinación de la "materialidad"*, también denominada "*significabilidad*" no financiera o de carácter medioambiental y social (COMISION EUROPEA, 2017). Se define como información de importancia relativa significativa aquella cuya omisión o comunicación errónea se considere razonablemente que pudiera influir en decisiones que los usuarios adopten basándose en los estados financieros de la empresa y, por lo tanto,

en la medida en que resulte necesaria para comprender el impacto de la actividad de la empresa. Dentro del concepto de materialidad, el informe debe tratar temas que (GLOGAL REPORTING INICIATIVE, 2018, pág. 9):

a) Reflejen los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o
b) Influyan sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés.

Para la Fundación ONCE, siguiendo los principios indicados anteriormente, la materialidad empleada para la elaboración de sus Estados de Información No Financiera queda reflejada en el gráfico siguiente:

DIMENSIONES DEL ESTADO DE INFORMACION NO FINANCIERA			
	MODELO DE NEGOCIO	**CUESTIONES SOCIALES**	**CUESTIONES MEDIOAMBIENTALES**
ALTA MATERIALIDAD Y FACTORES CRITICOS	-Buen gobierno, ética e integridad. - Transparencia y rendición de cuentas. - Sostenibilidad económica y eficiencia. - Reputación y marca.	- Formación, educación, inclusión social y laboral de personas con discapacidad. - Accesibilidad Universal y diseño para todas las personas. - Dinamización y apoyo al sector de la discapacidad. - Igualdad, diversidad y lucha contra la violencia de género. - Transformación digital y futuro del trabajo. - Sensibilización social e incidencia pública. - Promoción del talento y liderazgo. - Seguridad, salud y bienestar laboral.	- Control y reducción del impacto ambiental directo. - Transición ecológica y empleo verde.
MATERIALIDAD MEDIA Y OTROS ASUNTOS RELEVANTES	- Excelencia en la gestión y prestación de servicios. - Colaboración y alianzas. - Internacionalización de la actividad.	- Defensa de derechos. - Innovaciones en I + D. - Solidaridad, voluntariado y compromiso interno. - comunicación y cultura interna.	

Como puede deducirse, la materialidad se identifica con la prioridad de los ODS de la Fundación, comentados en páginas anteriores.

Todo Estado de Información no Financiera debe cumplir los siguientes principios fundamentales (COMISION EUROPEA, 2017):

a) Divulgación de información significativa.
b) Información fiel, equilibrada y comprensible.
c) Información completa pero concisa.
d) Información estratégica y prospectiva.
e) Información orientada a las partes interesadas.
f) Información coherente y sistemática.

Todos estos principios se recogen en los diferentes Estados de Información no Financiera publicados por la Fundación ONCE, desde el ejercicio 2018.

La elaboración del Estado se articula en seis grandes bloques de información, en base a las exigencias de la Ley 11/2018, y cada uno de ellos, se complementa con indicadores de desempeño, dentro del marco del Global Reporting Iniciative (GRI), en base a la actividad desarrollada por la Fundación. El desglose de información es el siguiente:

a) Ámbito general

Modelo de negocio	Entorno empresarial Organización y estructura Mercados en los que opera Objetivos y Estrategias
Principales riesgos e impactos identificados	Gestión de riesgos Análisis de riesgos e impactos

b) Cuestiones medioamientales

Gestión medioambiental	Efectos actuales y previsibles de las actividades de la empresa Procedimientos de evaluación o certificación ambiental Recursos dedicados a la prevención de riesgos ambientales Aplicación del principio de precaución
Contaminación	Medidas para prevenir, reducir o reparar las emisiones de carbono.
Economía circular y prevención y gestión de residuos	Medidas de prevención, reciclaje, reutilización, otras formas de recuperación y eliminación de desechos.

Uso sostenible de los recursos	Consumo de agua y el suministro de agua Consumo de materias primas Medidas adoptadas para mejorar la eficiencia del consumo de materias primas Consumo directo e indirecto de energía Medidas tomadas para mejorar la eficiencia energética Uso de energías renovables.
Cambio climático	Elementos de las emisiones de gases de efecto invernadero generadas. Medidas adoptadas para adaptarse a las consecuencias del cambio climático. Metas de reducción establecidas voluntariamente.

c) Cuestiones sociales y relativas al personal

Enfoque de gestión	
Empleados	Distribución de empleos por sexo, edad, país y categoría profesional. Número total y distribución de modalidades de contrato de trabajo. Promedio anual de indefinidos, temporales y a tiempo parcial por sexo, edad y categoría profesional. Número de despidos por sexo, edad y categoría profesional. Brecha salarial Remuneración media por sexo, edad y categoría profesional. Remuneración media de los directivos por sexo. Empleados con discapacidad.
Organización del trabajo	Organización del tiempo de trabajo. Número de horas de absentismo. Medidas destinadas a facilitar el disfrute de la conciliación y fomentar el ejercicio responsable.
Salud y seguridad	Condiciones de salud y seguridad en el trabajo. Número de accidentes de trabajo y enfermedades laborales por sexo, tasa de frecuencia y gravedad por sexo.
Relaciones sociales	Organización del diálogo social. Porcentaje de empleados cubiertos por convenio colectivo por país. Balance de los convenios colectivos
Formación	Políticas de formación. Cantidad total de horas de formación por categorías profesionales
Accesibilidad universal de las personas con discapacidad	
Igualdad	Medidas adoptadas para promover la igualdad de trato y oportunidades. Planes de igualdad para promover el empleo, protocolos contra el acoso sexual. Integración y la accesibilidad universal de las personas con discapacidad. Política contra todo tipo de discriminación.

d) Información sobre el respeto de los Derechos Humanos

Enfoque de gestión
Aplicación de procedimientos de diligencia debida en materia de derechos humanos
Prevención de los riesgos de vulneración de derechos humanos y medidas para mitigar, gestionar y reparar posibles abusos cometidos
Denuncias por casos de vulneración de derechos humanos
Promoción y cumplimiento de las disposiciones de los convenios de la OIT relacionadas con el respeto por la libertad de asociación y el derecho a la negoción colectiva, la eliminación en el empleo y la ocupación, la eliminación del trabajo forzoso y la abolición efectiva del trabajo infantil

e) Información relativa a la lucha contra la corrupción y el soborno

Enfoque de gestión
Medidas adoptadas para prevenir la corrupción y el soborno
Medidas para luchar contra el blanqueo de capitales
Aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro.

f) Información sobre la sociedad

Enfoque de gestión	
Compromisos de la empresa con el desarrollo sostenible	Impacto de la actividad de la sociedad en el empleo y el desarrollo local. Impacto de la actividad en las poblaciones locales y en territorio. Relaciones mantenidas con los actores de las comunidades locales y las modalidades del diálogo con estos. Acciones de asociación o patrocinio
Subcontratación y proveedores	Inclusión en la política de compras de cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales. Consideración en las relaciones con proveedores y subcontratistas de su responsabilidad social y ambiental. Sistemas de supervisión y auditoria y resultados de las mismas.
Consumidores	Medidas para la salud y la seguridad de los consumidores. Sistemas de reclamación. Quejas recibidas y resolución de las mismas.
Información fiscal	Beneficios obtenidos país por país. Impuestos sobre beneficios pagados Subvenciones públicas recibidas.

4. A MODO DE CONCLUSIÓN

La Fundación ONCE, tal y como hemos expuesto en páginas anteriores, se presenta como un ejemplo básico y fundamental de la Economía Social en España. Sus fines institucionales de promoción de la plena integración laboral de las personas con discapacidad, el impulso a la accesibilidad universal y el diseño para todas las personas, el fomento de la cualificación profesional, las competencias laborales y las habilidades personales y profesionales como factores determinantes del nivel de empleabilidad de las personas con discapacidad, se encuentran en una alineación completa con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

La integridad y la ética son pilares básicos para el desempeño de su función mediante las herramientas utilizadas como son el Código Ético de Conducta de los Consejeros, Directivos, Mandos Intermedios y otros responsables de Gestión; el Manual de pautas de conducta ética para Consejeros y Directivos; el Manual de pautas de conducta ética para mandos intermedios y responsables de gestión sin rango directivo y el Código ético y guía de conducta de los trabajadores de la Fundación ONCE y Asociaciones dependientes.

En el campo de la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales y fomento de la salud laboral, tiene establecida la Política de Calidad, Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo y el sistema Integrado de Gestión, en base a los criterios de implementación de la Norma ISO 45001:2018 de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En el cumplimiento del principio de transparencia, la Fundación ONCE, así como el Grupo Social ONCE, presentan, en su web, toda la información elaborada en materia de sostenibilidad, mediante el "Informe de Sostenibilidad: valor compartido para una economía inclusiva", considerando los criterios generales y principios definidos por el Global Reporting Initiative, la Guía "La Discapacidad en las Memorias de Sostenibilidad", el "Estado de Información no Financiera y Diversidad Consolidado", que acompaña a las Cuentas Anuales Consolidadas de la entidad.

5. BIBLIOGRAFIA

BOLLINGER, A., BRAUNGART, M., & MCDONOUGH, W. (2007). Cradle-to-cradle desing: Creating healthy emissions. A strategy for eco-effective product and system desing. *Journal of Socio-Economics*, 15(13), 1337-1348. Recuperado el 27 de diciembre de 2021

COMISIÓN EUROPEA (18 de diciembre de 2015). *La iniciativa del emprendimiento social de la Comisión Europea*. Recuperado el 10 de enero de 2022, de https://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_es.pdf

COMISION EUROPEA (2017). Comunicación de la Comisión. *Directrices sobre la presentaciñon de informes no financieros* (Metodología para la presentación de información no financiera). (D. O. 215/01), Ed.) Recuperado el 26 de noviembre de 2021, de https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=ES

COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO (2017). *Evolución reciente de la Economía Social en la Unión Europea*. Recuperado el 23 de febrero de 2022, de https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-es-n_0.pdf

FUNDACIÓN ONCE (2020). *Estado de Información No Financiera y Diversidad Consolidado*. Recuperado el 3 de diciembre de 2021, de https://www.fundacionONCE.es/sites/default/files/FUNDACI%C3%93N%20ONCE%20-%20EINFD%20consolidado_2020_con%20IVI.pdf

FUNDACIÓN ONCE (2020). *Informe de Sostenibilidad 2020. Valor compartido para una economía inclusiva*. Fundación ONCE, Madrid. Recuperado el 2 de febrero de 2022, de https://www.fundacionONCE.es/sites/default/files/IS_FONCE_20_accesible_.pdf

FUNDACIÓN ONCE (2021). *Informe de Valor Corpatido Grupo Social ONCE 2020*. Recuperado el 4 de noviembre de 2021, de http://www.fundacionONCE.es/es/transparencia/informes-de-sostenibilidad

FUNDACIÓN ONCE-EUROPEAN FOUNDATION CENTRE (2020). *Contribución de la Fundación ONCE a los Obejtivos de Desarrollo Sostenible (ODS).* Recuperado el 23 de diciembre de 2021, de https://biblioteca.fundacionONCE.es/publicaciones/colecciones-propias/fuera-de-coleccion/contribucion-de-la-fundacion-once-los-objetivos

GLOGAL REPORTING INICIATIVE (2018). GRI 101. *Fundamentos 2016*. Amsterdam, Paises Bajos: GRI. Recuperado el 31 de enero de 2022, de https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf

GRI Y PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS (2017). *Business Reporting on the SDGs*. (PwC, Ed.) Recuperado el 1 de marzo de 2022, de https://www.pactomundial.org/biblioteca/business-reporting-on-the-sdgs-un-analisis-de-las-metas-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/

GRI, UNITED NATIONS AND WBCSD (2015). *SDG Compass. The guide for business*. Recuperado el 1 de diciembre de 2021, de https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION; GLOBAL BUSINESS AND DISABILITY NETWORK AND FUNDACIÓN ONCE. (febrero de 2021). *An inclusive digital economy for people with disabilities*. Recuperado el 11 de enero de 2022, de https://biblioteca.

fundaciononce.es/publicaciones/colecciones-propias/publicaciones-participadas/inclusive-digital-economy-people

LEY 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoria de Cuentas, (s.f.). *en materia de información no financiera y diversidad*.

LEY 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. (s.f.). Recuperado el 28 de febrero de 2022, de https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12887-consolidado.pdf

MARÍN, S., ORTIZ, E., & SANTOS, J. (2019). *Guía de elaboración del Estado de Información no Financiera*. (E. G. Contables., Ed.) Madrid. Recuperado el 25 de noviembre de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/342870810_Guia_de_Elaboracion_del_Estado_de_Informacion_No_Financiera_Cuentas_anuales_individuales_y_cuentas_anuales_consolidadas

NACIONES UNIDAS (2011). *Principios Rectores sobre las Empresas y Derechos Humanos*. Recuperado el 24 de noviembre de 2021, de https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf

NACIONES UNIDAS (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Recuperado el 20 de diciembre de 2021, de https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981

NUÑEZ, A., COLOMER, C., & PEIRO, R. Y.-D. (1994). The Valencian Community Health Cities Network: assessment of the implementation process. *Health Promotion International*, 9(e), 189-198. Recuperado el 23 de enero de 2021, de http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.884.9177&rep=rep1&type=pdf

RIAÑO, F. Y. (Septiembre de 2019). *Discapacidad, Información no Financiera, Transparencia y Buen Gobierno*. Recuperado el 3 de febrero de 2022, de https://biblioteca.fundaciononce.es/publicaciones/colecciones-propias/publicaciones-participadas/discapacidad-informacion-no-financiera

VILLALBI, J. R. (1989). El proyecto internacional de ciudades saludables: bases conceptuales y perspectivas para su desarrollo en España. *Revista de sanidad e higiene publica*, 63(3-4), 15-24. Recuperado el 7 de enero de 2022, de https://jhu.pure.elsevier.com/en/publications/the-international-project-of-healthy-cities-conceptual-basis-and-

CASO 9

LA FUNDACIÓN EL SEMBRADOR: ANÁLISIS DE SU MODELO DE NEGOCIO COMO ECOSISTEMA DE INTEGRACIÓN SOCIO LABORAL A TRAVÉS DE EMPRESAS DE INSERCIÓN

María Inmaculada Carrasco Monteagudo
Universidad de Castilla-La Mancha
Inmaculada.Carrasco@uclm.es

Miguel Ángel Gómez Borja
Universidad de Castilla-La Mancha
Miguelangel.gborja@uclm.es

Daniel Molina Duarte
Consultor estratégico en CONSIDERA
dani19962014.dm@gmail.com

RESUMEN

La relevancia social y económica de los diferentes modelos de Economía Social basados en modelos de negocio de empresas de inserción ha desembocado en una presencia creciente de estas empresas en el ecosistema de la Economía Social tanto desde una perspectiva cualitativa como de su participación relativa. El caso recoge un análisis integrado de este fenómeno socioeconómico, desde la ubicación en el marco de la Economía Social hasta su definición, fundamentalmente basada en criterios legales, dentro del marco más general de las empresas sociales. Como parte final se plantea y desarrolla el caso concreto de la Fundación El Sembrador, un ejemplo de éxito de diseño y desarrollo de un modelo de negocio integrado que incluye formación e inserción laboral de colectivos en riesgo de exclusión social. El caso plantea una descripción de la situación actual de la estructura de negocio, así como las principales claves de su funcionamiento que determinan su éxito.

ÍNDICE

1. ***Introducción***
2. ***Los enfoques de la economía social: mercado o no mercado***
3. ***Las empresas sociales***
4. ***Las empresas de inserción***
5. ***La fundación El Sembrador como caso de economía social basada en empresas de inserción***
6. ***Las claves y los modelos de negocio en las empresas de inserción de la fundación El Sembrador***
7. ***Conclusiones y recomendaciones***
8. ***Bibliografía***

1. INTRODUCCIÓN

La *Carta de la Economía Social* (Social Economy Europe, 2002, con revisión en 2015) es un documento en el que se reconocen los principios comunes que asociaciones e instituciones deben de cumplir para formar parte del entramado que se conoce como Economía Social o Tercer Sector.

La complejidad, y la variedad de asociaciones que han generado criterios de producción capaces de crear un valor social mediante la participación democrática de la sociedad civil ha hecho necesario que la literatura encuentre dentro del término "Tercer Sector" un marco común en el que aglutinar distintas definiciones, sin que esto, pueda suponer un "cajón de sastre" en el que introducir varias definiciones sin orden alguno (Monzón y Chaves, 2016).

El origen histórico y geográfico del fenómeno (Chaves, Juliá y Monzón, 2019; Monzón y Chaves, 2016; Barea y Pulido, 2001; Calderón, 2004) ha dado lugar a diferentes enfoques: en el mundo anglosajón predomina el enfoque denominado non-profit mientras que en la Europa continental lo hace el enfoque Economía Social. A los efectos de este análisis, seguiremos el enfoque de Economía Social.

Existen iniciativas pertenecientes a la Economía Social desde la Edad Media, época de hambrunas frecuentes, cuyo contexto social y económico favorecía la concentración de los medios de producción en pocas manos. Las iniciativas de Economía Social, permitieron a la clase trabajadora y a los miembros de los gremios acceder a los medios de producción (Herrero, 2015; Gawell, 2012).

La evolución de este enfoque ha estado estrechamente relacionada con el auge del Estado del Bienestar, ya que, en la mayoría de los momentos históricos, la Economía Social ha permitido a la sociedad civil organizarse de manera democrática, mientras que los poderes Estatales han sabido aprovechar esta situación fomentando una relación de colaboración entre el sector público y el sector social (Marbán y Rodríguez, 2006; Herrero, 2015). Prueba de ello es que en España existe actualmente un ministerio de Economía Social.

En el ámbito norteamericano, la crisis de los años 70 supuso la aparición de un terreno de juego proclive al trabajo de las entidades sin ánimo de lucro (nonprofits) debido al surgimiento de necesidades sociales que el estado no atendía. En Europa, la crisis de 2008 (crisis financiera más crisis de deuda soberana en algunos países) y la posterior crisis ocasionada por el coronavirus, sin haber llegado a consolidar la recuperación de la crisis anterior, ha supuesto el aumento de la población en situación de vulnerabilidad y el incremento de necesidades sociales no atendidas, demostrando que existe un espacio entre la economía pública y la economía capitalista, para las entidades de la Economía Social y más concretamente, para las empresas de inserción (Defourny y Nyssens, 2012) que permiten resolver tanto los fallos del mercado como los fallos del estado. En el ámbito europeo, podemos hablar del reconocimiento

(European Commission, 2011, 2015) y la mejora del contexto institucional para la Economía Social y más concretamente, para las empresas sociales (Buendía y Carrasco, 2020) que ha permitido el desarrollo y consolidación de este tipo de iniciativas.

2. LOS ENFOQUES DE LA ECONOMÍA SOCIAL: MERCADO O NO MERCADO

Podría decirse que las entidades correspondientes a la Economía Social se van a diferenciar de las empresas capitalistas en que pondrán más interés en las personas que integran los negocios que en el beneficio de su actividad económica (Chaves, Juliá, y Monzón, 2019; Monzón y Chaves, 2016; Calderón, 2004, 2014). Eso no quiere decir que este tipo de entidades funcionen al margen del mercado; tampoco que todas lo hagan dentro de él. Por tanto, la literatura distingue entre Economía Social de mercado y de no-mercado (Monzón y Chaves, 2016):

- La Economía Social de mercado representa modelos de negocio que se caracterizan por obtener la mayoría de sus recursos de los socios, por ello, producen bienes y servicios en y para el mercado, vendiéndolos a unos precios que son económicamente significativos (es decir, al menos cubren su coste de producción) (Calderón, 2014). Sin embargo, existen diferencias con las empresas capitalistas, ya que las decisiones empresariales se tomarán bajo criterios democráticos (Barea y Pulido, 2001) e incorporando explícitamente criterios sociales. Dentro de esta parte de la Economía Social se encuentran cooperativas, mutuas y mutualidades, algunos grupos empresariales que cumplan con los principios de la Economía Social, empresas sociales, y sociedades laborales (Chaves, Juliá y Monzón, 2019).
- La Economía Social de no-mercado aglutina a productores de no mercado, es decir, aquellos que venden la mayoría de sus productos u ofrecen sus servicios de forma gratuita o a unos precios que no son significativos (Monzón y Chaves, 2016), de manera que sus principales consumidores y usuarios suelen ser los hogares, voluntarios o personas en riesgo de exclusión (Calderón, 2004). Por ello, la Economía Social de no-mercado incluirá asociaciones, fundaciones de acción social y otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (Chaves Juliá y Monzón, 2019).

3. LAS EMPRESAS SOCIALES

Dentro de este contexto, y bajo el apelativo genérico de empresas sociales (ES) se agrupan un conjunto variado de formas legales (Parlamento Europeo, 2021) caracterizadas por realizar una actividad económica cuyos beneficios económicos se dirigirán a la financiación de sus fines sociales y los programas de actuación derivados de ellos (Diaz et al. 2020; Defourny et al. 2021). En el ámbito europeo, se ha propuesto acudir a las dimensiones social y económica (Comisión Europea, 2020). Queremos hacer esta salvedad porque, a pesar de la relevancia social alcanzada por este tipo de instituciones, no existe un concepto único de ES (Kerlin, 2006, 2012; Defourny et al. 2021). Las tradiciones anglosajonas y de la Europa continental, a las que se aludía en la introducción, marcan algunas diferencias.

Sin embargo, no es éste, lugar para entrar en el debate teórico sobre el concepto, razón por la que nos limitamos, en este apartado, a presentar este conjunto de empresas, que se caracterizan tanto por su ámbito de actividad como por su misión, los procesos y recursos consignados y los resultados derivados. De este modo, la misión se concentra en la generación de valor social (Mair y Marti, 2006) que va más allá del beneficio económico.

Aunque pueden o no tener carácter lucrativo, el desarrollo de una actividad económica se entiende como un medio de desarrollar su misión social y no como un fin en sí misma (Fitzgerald & Shepherd, 2018; Ko & Liu, 2021) sobre la base de un modelo de gobierno inclusivo y participativo (Nyssens, 2009) con autonomía y altas dosis de poder de decisión de sus *stakeholders* (Comisión Europea, 2020) y con diferentes alternativas para su funcionamiento interno en el que, como se apuntaba previametne, prima la generación de valor social sobre la generación de valor económico y las estrategias colaborativas frente a las competitivas (Fitzgerald & Shepherd, 2018).

Con este punto de partida, las ES suelen estar presentes en actividades económicas menos rentables para el mercado, pero con interesantes externalidades positivas en términos de servicios sociales, salud, educación, cultura, inserción social, etc. Por ello, pueden apoyarse en diferentes fuentes de ingresos para llevar adelante su misión social: ingresos comerciales, rentabilidad de activos financieros, donaciones, subvenciones públicas, etc. (Lee, 2021; von Schnurbein & Frizt 2017). Según la literatura financiera tradicional, esta diversificación de ingresos permite la reducción del riesgo (Grasse et al, 2016) pero, sobre todo, permitirá a muchas ES operar en el mercado con relativa independencia financiera (García & Romero, 2018) buscando siempre reinvertir sus beneficios para el cumplimiento de su misión social.

Como muy bien sintetizan Monzón Campos y Herrero-Montagud (2016) y recoge Buendía-Martínez (2020), en el contexto europeo, las ES se caracterizan por:

1. ser organizaciones privadas con vocación social, siendo su ámbito de actuación preferente la prestación de servicios sociales o la provisión de bienes o servicios a grupos vulnerables y la inserción de personas de difícil empleabilidad;
2. su actividad económica tiene orientación de mercado y enfoque empresarial, asumiendo los riesgos propios de cualquier actividad empresarial, sin que ello sea incompatible con la colaboración de voluntarios en el trabajo o la participación financiera de donantes o la propia administración pública;
3. destino prioritario de los beneficios al cumplimiento de la misión social de la entidad;
4. tener una estructura de gobernanza participativa, que permita alcanzar el principio social.

4. LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN

Dentro del contorno delimitado por las características definidas previamente para la ES y según marca la Ley 5/2011 de Economía Social (España, 2011), el conjunto de las ES está integrado por las empresas de inserción (EI) y los centros especiales de empleo. Ambas se caracterizan por centrar su ámbito de actuación en la inserción laboral de colectivos en riesgos de exclusión.

Las EI son, por tanto, empresas que realizan una actividad de forma propia, siendo económicamente autónomas (aunque en ocasiones cobren precios económicamente no significativos, ya que pueden sobrevivir gracias a subvenciones), siendo su objetivo, o razón de ser emplear a personas con problemas que, de alguna manera, les dificultan el acceso al mercado laboral normalizado (Marcuello, Bellostas y Marcuello, 2008) mediante un proceso dual que combina la formación y la experiencia laboral (Buendía-Martínez, 2020). El carácter singular de estas entidades estriba, por tanto, en que la parte educacional pesa tanto como la laboral. Otra seña distintiva es la temporalidad en el empleo de inserción, puesto que el paso de las personas por la EI se contempla como una fase transitoria desde el empleo protegido a la inserción normalizada en el mercado laboral.

La mayoría de las EI suelen disponer de infraestructuras con poco valor añadido y un escaso nivel tecnológico, lo que puede limitar las competencias técnico-profesionales de los usuarios de estos programas (Borzaga, Guí y Povinello, 1997). De esta forma, en el año 2018 la mayoría de las EI se dedicaban a actividades relacionadas con la jardinería, el tratamiento de residuos, o la hostelería (García, 2020), mientras que su forma jurídica solía ser en la gran mayoría la de Sociedad Limitada, reglándose por la Ley 44/2007.

Por ello, las EI se ven como elementos que pueden favorecer la política activa de empleo, así como la inclusión social (Vidal y Claver, 2003; Quintao, 2007); para ello García (2020) propone diferentes objetivos que deben de cumplir:

1. Explorar nichos de mercado y oportunidades para generar empleo
2. Promover competencias profesionales, la sociabilidad entre usuarios y la entrada al mercado de trabajo
3. Realizar un papel de agente intermediario de transición entre grupos desfavorecidos y el mercado de trabajo
4. Integrar a las personas potencialmente productivas a entornos sociables, de formación o trabajo, desarrollando las actividades necesarias para ello.

De esta, manera, la Ley 31/2015 (España, 2015) contempla las EI como herramienta de la política de empleo activa, asegurando su inclusión en la reserva de contratos con las administraciones públicas, la ampliación de las bonificaciones en las cuotas empresariales por las personas que provengan de un itinerario de EI y la consideración de las EI como empresas prestadoras de servicios de interés general (SIEG) que les permite ventajas en el tratamiento fiscal de sus resultados. Por su parte, las EI estarán obligadas a presentar un balance social que contemple tanto los resultados económicos como sociales de la entidad.

5. LA FUNDACIÓN EL SEMBRADOR COMO CASO DE ECONOMÍA SOCIAL BASADA EN EMPRESAS DE INSERCIÓN

La fundación El Sembrador es una organización híbrida perteneciente a la Economía Social que incorpora e integra matices tanto de mercado como de no-mercado, según la diferenciación planteada con anterioridad. Más concretamente podría decirse que, entre las muchas tareas que realiza, destaca la de constituir un paraguas organizacional en el que las empresas de inserción juegan un papel fundamental, pero que también incluye actividad asistencial directa al margen del mercado. La fundación fue constituida como una entidad privada en marzo de 2007.

El patronato de esta fundación está integrado por Cáritas Diocesana de Albacete, la Universidad de Castilla-La Mancha, y la Federación de Empresarios de Albacete y desarrolla su actividad en el ámbito geográfico de esta misma provincia.

La misión de la fundación es la de favorecer la inserción sociolaboral de personas que se encuentran en alguna situación de riesgo de exclusión social. Esta misión se desempeña, entre otras acciones, gracias a la puesta en marcha de empresas de inserción que promueven la contratación de personas de diferentes colectivos, con el ob-

jetivo de formarse y adaptarse a la dinámica laboral normalizada y facilitar así en un futuro su plena inserción en el mercado laboral en otras empresas y organizaciones.

La fundación define como colectivos en riesgo de exclusión a colectivos sociales con muy baja empleabilidad y a los que la sociedad no da respuestas ni aporta las herramientas necesarias para su integración. Algunos ejemplos de colectivos con los que se trabaja tienen que ver con jóvenes en situaciones marginales, mujeres desempleadas o víctimas de violencia machista, minorías étnicas, parados de larga duración, situaciones de desestructuración familiar, personas afectadas por el alcohol y otras toxicomanías, analfabetismo, o colectivos de reclusos y exreclusos.

En los últimos años, desde su puesta en marcha, se han realizado programas de atención primaria que han afectado a 2.096 hogares, entendidos estos procesos como la cobertura de necesidades básicas, acompañamiento familiar o programas de autoayuda. Han proporcionado empleo a casi 2000 personas y han atendido a 600 menores, 167 personas sin hogar y 98 en prisión (Figura 1) .

En primer lugar, la actividad asistencial que proporciona la fundación, se integra y relaciona de manera directa con Cáritas Diocesana de Albacete, como organización dedicada especialmente a estas tareas. No obstante, uno de los elementos diferenciales de esta actividad asistencial es la de enmarcarla en proyectos de economía social y solidaria, conectando los problemas asistenciales con elementos de formación para el empleo y valorando la inclusión de las personas atendidas en los modelos de formación-inserción, apostando fuertemente por la dignificación de la persona y su integración social a través del trabajo.

Figura 1. Actividad de la Fundación El Sembrador



Fuente: Fundación El Sembrador (vv.aa.)

En el ámbito de las empresas de inserción, la fundación cuenta en la actualidad con tres empresas que gestionan diferentes líneas de negocio, correspondientes a tres sectores diferenciados. En primer lugar, Hostelería de Inserción S.L. incluye el Restaurante Escuela El Sembrador, la Café Tienda Romero Comercio Justo ambos ubicados en Albacete capital, el café cultural El Búho de Elche de la Sierra, el restaurante El Búho en Letur y el complejo de turismo rural de Cortijo Covaroca en Nerpio y más recientemente el Albergue-Colonia de El Sahuco en Peñas de San Pedro. En segundo lugar, Recuperaciones El Sembrador S.L. abarca las actividades correspondientes a la recogida, tratamiento, recuperación y venta de residuos textiles, a través de la iniciativa Fuera de Serie- Moda Re, con tiendas en Albacete y Almansa y el almacén central en Albacete. Finalmente, Viveros El Sembrador S.L. dedicado principalmente a vivero forestal se encuentra en la localidad albaceteña de Hellín. La titularidad del total del capital de las sociedades, salvo el caso de Viveros El Sembrador, corresponde a la fundación. En este último caso, la empresa Naturaleza y Tecnología de la Mancha cuenta

con un 49% del capital social, porcentaje máximo permitido de participación de entidades privadas con ánimo de lucro para que una empresa puede ser considerada de inserción. La estructura organizativa de la fundación se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Organigrama y estructura de negocios de la fundación El Sembrador



Fuente: Elaboración propia

Para ofrecer una visión global del volumen de negocio generado en estos momentos, en la tabla 1 se muestran los datos de volumen de negocio para las diferentes empresas en los años 2019, 2020 y 2021, que reflejan la situación previa a la pandemia y la situación más reciente.

Tabla 1. Volumen de negocio de la fundación El Sembrador y las empresas de inserción (en €)

Empresa/año	2019	2020	2021
Hostelería de inserción S.L.U.	729.968	336.449	629.784
Recuperaciones El Sembrador S.L.U.	465.513	362.462	529.493
Viveros El Sembrador S.L.	249.402	239.136	275.230
Total Empresas	1.444.883	938.047	1.434.507
Fundación El Sembrador[33]	664.090	665.206	701.967

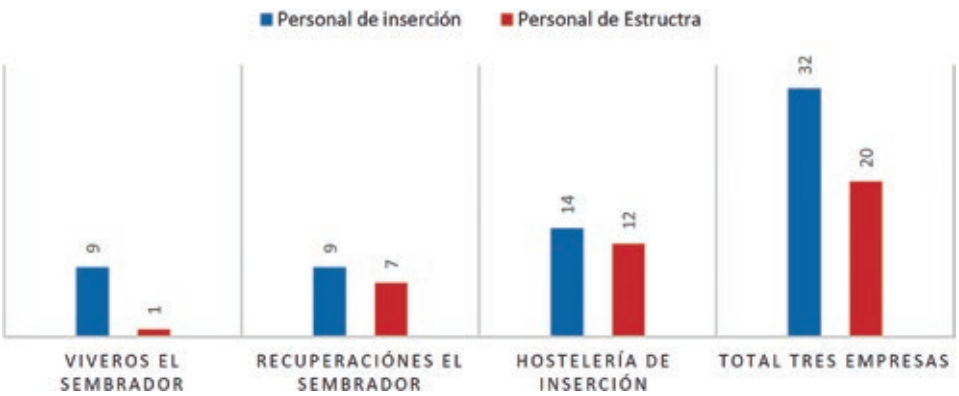
Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior podemos extraer una serie de conclusiones sobre la estructura y naturaleza de las actividades. En primer lugar, el negocio de hostelería representa la mitad del volumen de negocio. La apertura de la Escuela Restaurante El Sembrador y el Restaurante El Búho ha reforzado la posición de esta línea de negocio. La hostelería y restauración es uno de los sectores más intensivos en mano de obra y que permite con programas de formación relativamente cortos facilitar la inserción en empresas normalizadas del sector, mayoritarias por otra parte en el tejido empresarial albaceteño. Tras el negocio de hostelería, Recuperaciones El Sembrador, representa la línea de negocio de recogida, recuperación, transformación y venta de residuos textiles, disponiendo en este caso de la concesión de la recogida de ropa en la provincia de Albacete. Finalmente, Viveros El Sembrador representa alrededor de un 17-19% de la cifra de negocio, excepto en 2020, donde su participación aumentó al 25% por ser el sector menos afectado por la pandemia.

En cuanto a volumen de empleo, la Fundación cuenta en la actualidad con 23 trabajadores de estructura repartidos en las diferentes empresas (20) y en la fundación (3), siendo esta una cifra estable en los últimos años. Por otro lado, en actualidad trabajan en las empresas 32 personas de inserción, distribuidas tal y como aparecen en la figura 3. El caso del personal de inserción es más variable y depende de proyectos y líneas de subvención pero oscila alrededor de 40 personas.

33. Los ingresos de la fundación corresponden básicamente a subvenciones y otros ingresos derivados de la actividad asistencial como economatos y roperos.

Figura 3. Personal de estructura y de inserción en las empresas de la fundación El Sembrador



Fuente: Elaboración propia a partir de memorias sociales.

Actualmente el modelo de empresas de inserción de la Fundación El Sembrador constituye un ejemplo de referencia en la comunidad de Castilla-La Mancha, representando, con mucha diferencia la iniciativa de inserción de mayor volumen en la comunidad autónoma y suponiendo al mismo tiempo un caso de éxito paradigmático dentro de las empresas de inserción en nuestro país.

6. LAS CLAVES Y LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN DE LA FUNDACIÓN EL SEMBRADOR

Las claves del modelo de negocio de la fundación están basadas en cinco grandes pilares, que planteamos a continuación.

En primer lugar, exceptuando la labor asistencial directa, que podríamos denominar como modelo de empresa social de no-mercado, la actividad desarrollada a través de las empresas de inserción, representan un ecosistema definido anteriormente como de economía social de mercado. Este planteamiento supone que tanto los modelos de gestión como la operativa de funcionamiento en los diferentes sectores se rigen por principios de gestión y aspectos estratégicos similares al resto de empresas capitalistas tradicionales con la que se compite. Evidentemente, la dimensión explícita de los objetivos sociales, en este caso, el fomento de empleo de personas en riesgo de exclusión, diferencia la misión y valores, pero no las estrategias y acciones,

que son compatibles con el contexto competitivo-sectorial en el que se incluye cada una de las empresas.

En segundo lugar, una gran parte de la innovación social y económica que plantean el modelo de negocio de la fundación viene representado en la metodología de los itinerarios de inserción integrados que parten de la detección y diagnóstico de la exclusión, pasan por el diseño de programas formativos y acaban con el desarrollo de la actividad laboral acorde a las capacidades y recursos de cada persona. En este punto, es importante destacar que la fundación es una herramienta al servicio de del programa de empleo de Cáritas, donde los aspectos de atención primaria, evaluación y seguimiento social se realizan fundamentalmente desde la estructura y personal de Cáritas Diocesana de Albacete.

El modelo parte de los servicios de acogida en los que se detectan los casos y las características de exclusión a través de expertos en servicios sociales y de orientación laboral de Cáritas Diocesana de Albacete. Una vez identificada la naturaleza del perfil de exclusión y los recursos y capacidades de cada persona, se derivan, en primer lugar, a talleres prelaborales en los que se recibe formación en aspectos generales y transversales relacionados con el trabajo como la gestión de tiempos, relaciones en grupo, comunicación, seguridad. Abordadas estas cuestiones transversales, y en función de las capacidades previas, las personas se dirigen a diferentes talleres y programas de formación específicos según los sectores en los que interviene la fundación. Así, por ejemplo, el Restaurante Escuela El Sembrador, desarrolla cursos de capacitación laboral en el ámbito del personal de cocina y personal de sala del sector de la restauración, constituyendo un centro de formación homologado en este sentido por parte de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. De igual modo, Viveros el sembrador cuenta con personal técnico de coordinación y aulas y recursos de formación en el propio vivero, donde se imparte formación relacionada.

Una vez realizados los cursos de formación y en función de la carga y necesidades de las empresas de inserción en cada momento, las personas pasan a formar parte del personal de las empresas de inserción, desarrollando un modelo de formación-trabajo híbrido durante un período máximo de tres años que los prepara para su inserción laboral definitiva. Durante este periodo, el personal de inserción está acompañado de forma permanente por personal de estructura. Este personal de estructura se divide en técnicos de producción, que apoyan y forman al personal de inserción en las tareas y habilidades propias de cada perfil profesional, y en técnicos de acompañamiento, que acompañan y apoyan al personal de inserción desde una perspectiva psicosocial, fomentando y reforzando las habilidades personales y sociales necesarias para un correcto desempeño de la actividad laboral.

Finalmente, el modelo incluye el empleo en empresas "normalizadas" del sector. Tanto Cáritas Diocesana de Albacete como la propia fundación disponen de una base de empresas colaboradoras en los propios sectores de actividad en los que las em-

presas de inserción desarrollan su actividad o en sectores afines, que les permiten realizar la transición del empleo de inserción al empleo normalizado. La colaboración e integración de otros patronos de la fundación como el caso de la Federación de Empresarios de Albacete, facilita también enormemente esta tarea.

El tercer pilar de la actividad de las empresas de inserción y que, por otra parte, viene implícito en su ADN, tiene que ver con la consideración de una visión de sostenibilidad integral. En este sentido, además de la sostenibilidad económica necesaria derivada de su naturaleza de empresas sociales de mercado, las empresas están orientadas por principios y valores de sostenibilidad social y ambiental que limitan la dimensión puramente económica. La sostenibilidad y dimensión social se derivan de la propia finalidad de generación de empleo para colectivos en riesgo de exclusión y de su incorporación al mercado laboral. La dimensión ambiental se materializa tanto por la naturaleza de los sectores en los que se trabaja, y representados en la recuperación de residuos textiles, de viveros o de comercio justo, como en la preocupación por el impacto ambiental de la actividad, incluyendo la evaluación de consumos de recursos y la utilización de energías limpias en la medida de lo posible, utilización de productos de proximidad y reducción y reciclaje de residuos en todas las líneas de negocio de las empresas de la fundación.

El cuarto pilar, relacionado con la sostenibilidad social, viene representado por la especial atención dedicada al medio rural y dirigida especialmente a revitalizar la estructura económica de los espacios rurales y mitigar, en la media de lo posible, el fenómeno de la despoblación que sufren muchos territorios de la provincia. Todas las empresas suponen un impacto directo o indirecto en los espacios rurales de la provincia de Albacete, ya sea con el establecimiento directo de negocios como por el impacto indirecto de las actividades. Por ejemplo, gran parte del negocio de hostelería se localiza fuera de la capital y, exceptuando la Escuela Restaurante El Sembrador y el Café Tienda Romero, el resto de establecimientos se sitúan en pequeñas poblaciones como Nerpio, Letur, Eche de la Sierra o Peñas de San Pedro, generando empleo local y sirviendo de elemento de demostración y dinamización para el resto de las empresas del sector.

El quinto pilar de los modelos de negocio de las empresas de inserción de la fundación está centrado en una estrategia de redes, colaboraciones y relaciones con otras empresas, organizaciones e instituciones públicas que facilitan el cumplimiento de los objetivos. La relación y colaboración habitual con FEDA y otras asociaciones, facilita la incorporación al mercado laboral normalizado de los trabajadores de inserción. En iniciativas como Viveros El Sembrador, la empresa está participada por una empresa privada con ánimo de lucro. El conocimiento tanto del mercado como de los medios de producción de esta empresa facilita el desarrollo de la actividad y su capacidad para competir, al tiempo que permite formar técnicamente a los trabajadores de inserción y facilitar su transición hacia el empleo ordinario. Por otro lado,

empresas como Recuperaciones El Sembrador están integradas actualmente en la iniciativa nacional de Moda Re, una estructura de empresas, la mayoría de inserción, pertenecientes al sector de la recuperación y tratamiento de residuos textiles, que proporciona el acceso a recursos y capacidades inaccesibles por razón de su tamaño. Finalmente, la colaboración y participación de entidades y organismos públicos comprometidos con la labor social y ambiental que prestan estas empresas, favorece su capacidad de competir en el mercado, bien a través de la concesión directa de explotación de servicios o a través de reservas de contratación para entidades sociales.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La exposición y el caso planteados destacan la importancia y las posibilidades que ofrecen las empresas de inserción en particular en el desarrollo de una economía más social, solidaria, inclusiva y justa. Aun operando dentro de las condiciones y requerimientos del mercado, la misión y los valores de las empresas de inserción permiten reducir los problemas de exclusión social dignificando a la persona a través del trabajo.

El avance adecuado de estas iniciativas y modelos de negocio requiere comprender que su ecosistema competitivo está caracterizado por otras empresas con ánimo de lucro que, aún con políticas de responsabilidad social corporativa más o menos legítimas, persiguen maximizar el rendimiento del capital. En este contexto, es importante utilizar las mismas herramientas y modelos de gestión, pero dirigidos a diseñar una oferta de valor orientada al mercado en la que los consumidores valoren las dimensiones ambientales y sociales que supone mantener una relación con este tipo de empresas en lugar de las empresas tradicionales. En este sentido, a pesar de la posible frivolidad que pueda reflejar la afirmación, es importante ganar dinero y lograr una sostenibilidad económica como medio de consecución de objetivos sociales y ambientales.

No obstante, el desarrollo de estos ecosistemas de negocio necesita todavía en la actualidad de un apoyo explícito de las administraciones públicas, al menos en dos sentidos. Por un lado, en torno a fomentar un marco regulador adecuado que facilite este tipo de actividades bien por la vía impositiva o la reserva de contratos por parte de la administración en la que se dé prioridad a empresas sociales. Por otro, de forma más directa, subvencionando los déficits de productividad que supone el desarrollo de su labor social y asistencial y que, finalmente revertirán tanto en generación de recursos humanos formados adecuadamente para otras empresas y en la recuperación de colectivos en riesgo de exclusión que pasan a integrarse en el sistema digamos, ordinario, de empleo.

La fundación El Sembrador representa un modelo de intervención social de referencia a través del empleo en la que, a su labor asistencial pura, se añade un ecosistema empresarial donde se incorpora explícitamente la finalidad de la integración sociolaboral de personas en riesgo de exclusión y su acompañamiento en un modelo integrado de formación dirigido a conseguir un tránsito adecuado hacia el empleo ordinario como medio final de inclusión socioeconómica y desde una perspectiva de sostenibilidad ambiental.

8. BIBLIOGRAFÍA

BAREA, J., Y PULIDO, A. (2001). El sector de instituciones sin fines de lucro en España. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (37), pp 35-49.

BORZAGA, C Y LOSS, M (2006): "Profiles and trajectories of workers in work integration social enterprises". En *Social Enterprise at the crossroads of market, public policies and civil society* (Ed. NYSSENS, M.), Routledge, Londres, 2006, pp. 169-174.

BUENDÍA-MARTÍNEZ, I. Y CARRASCO MONTEAGUDO, I. (2020). "The Role of CSR on Social Entrepreneurship: An International Analysis", *Sustainability*, 12, 6976.

BUENDÍA-MARTÍNEZ, I. (2020). "Empresas de Inserción y Centros especiales de Empleo" en HERNÁNDEZ PERLINES, F. Y CARRASCO MONTEAGUDO, I , Eds. (2020) *Libro Blanco de la Economía Social en Castilla-la Mancha*. Toldeo: UCLM

CALDERÓN, B. (2004). Dimensión económica del sector no lucrativo en las regiones españolas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 50, pp 231-245.

CHAVES ÁVILA, R., JULIÁ IGUAL, JF., Y MONZÓN CAMPOS, JL. (2019). *Libro blanco del cooperativismo y la economía social valenciana*. Valencia: CIRIEC España.

COMISIÓN EUROPEA (2015, 2020). *Mapping social enterprises in Europe: Sinthesis report*. European Commission, Brussels.

DEFOURNY, J., & NYSSENS, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202- 228.http://dx.doi.org/10.1108/17508610810922703

DEFOURNY, J. Y NYSSENS, M. (2012). "El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada", *CIRIEC-España, Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, 75, 7-34.

DEFOURNY, J., NYSSENS, M., & BROLIS, O. (2021). Testing social enterprise models across the world: Evidence from the ICSEM project. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 420- 440.https://doi.org/10.1177%2F0899764020959470

DIAZ, M., MARCUELLO, C., & NOGALES, R. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe*: Spain. European Commission, Brussels.

ESPAÑA. (2011). LEY 5/2011, de 29 marzo, de Economía Social. *Boletín Oficial del Estado* (BOE) del 30 de marzo.

ESPAÑA. (2015). LEY 31/2015, de 9 de septiembre, por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social. *Boletín Oficial del Estado* (BOE) del 10 de septiembre.

FITZGERALD, T., & SHEPHERD, D. (2018). Emerging structures for social enterprises within nonprofits: An institutional logics perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 474-492.https://doi.org/10.1177%2F0899764018757024

FUNDACIÓN EL SEMBRADOR (vv.aa.). *Memorias sociales*. Albacete: Fundación El Sembrador. Documentos no publicados.

GARCIA, M.A. (2020) Las empresas de inserción en España en 2019. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, nº36, pp:131-152

GARCIA, I., & ROMERO, M.E. (2018). Inercias de financiación en el sector de la cooperación al desarrollo. *REVESCO*, 128, 127-148.http://dx.doi.org/10.5209/REVE.60206

GAWELL, M. (2012). Social Entrepreneurship: Action Grounded in Needs, Opportunities and/or Perceived Necessities? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(4), pp 1071-1090.

GRASSE, N.J., WHALEY, K.M., & IHRKE, D.M. (2016). Modern portfolio theory and nonprofit arts organizations: Identifying the efficient frontier. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 825-843.https://doi.org/10.1177%2F0899764015603204

HERRERO, M. (2015). *Las empresas sociales: un grupo en expansión en el ámbito de la Economía Social. Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea y su aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía española* (tesis de doctorado). Universidad de Valencia, España.

KERLIN, J.A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, 17(3), 247–263.http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006- 9016-2

KERLIN, J.A. (2012). Defining social enterprise across different contexts: A conceptual framework based on institutional factors. In *Social enterprises* (91-117). Palgrave Macmillan, London.

KO, W.W., & LIU, G. (2021). The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: an institutional entrepreneurship perspective. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 15-32.http://dx.doi.org/10.1007/s10551-020-04446-z

LEE, Y.J. (2021). Nonprofit marketing expenses: Who spends more an others? *Nonprofit & Public Sector Marketing*, 33(3), 385-402.https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1707743

MARBÁN, V Y RODRÍGUEZ, G. (2006). Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 56, pp 117-139.

MARCUELLO, C., BELLOSTAS, A Y MARCUELLO, CH (2008).: *Informe sobre las empresas de inserción en España*, CIRIEC-España, Valencia

MONZÓN, J.L Y CHAVES, R. (2016). *Evolución reciente de la economía social en la Unión Europea*. Comité social económico y europeo.

MONZÓN CAMPOS, J.L. Y HERRERO-MONTEGUD, M. (2017). "Empresas sociales, emprendimiento social y economía social", *Revista Española del Tercer Sector*, 35, 19-44.

NYSSENS, M. (2009). Social enterprises in Europe. In: Kerlin, J., *Social Enterprise: a global 22 perspective*, University Press, Lebanon, USA, 12-34.

PARLAMENTO EUROPEO (2021). *Statute for social and solidarity-based enterprises*. European Parliament, Brussels.

VIDAL, I. Y CLAVER, N: (2020) "Las empresas sociales en el ámbito de la integraciónpor el trabajo", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*,

no 46, 2003, pp. 39 -62.

QUINTAO, C. (2007): "Empresas de inserción y empresas sociales en Europa", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, no 59, 2007, pp. 33-59.

VON SCHNURBEIN, G., & FRITZ, T.M. (2017). Benefits and drivers of nonprofit revenue concentration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(5), 922- 943. https://doi.org/10.1177%2F0899764017713876

CASO 10

EL CASO DE LA COMUNICACIÓN CIRCULAR DE PLENA INCLUSIÓN: DE LAS GRANDES ESTRATEGIAS A LAS ACCIONES MÁS LOCALES EN CASTILLA-LA MANCHA

José María Herranz de la Casa
Universidad de Castilla-La Mancha
josemaria.herranz@uclm.es

Sara García-Caballero
Universidad Carlos III de Madrid
gcaballe@hum.uc3m.es

RESUMEN

En el siguiente caso se realiza un recorrido por la gestión de la comunicación de Plena Inclusión España en general y de la federación Plena Inclusión Castilla-La Mancha, en particular. A lo largo de más de 60 años de existencia, la gestión de la comunicación y especialmente todo lo relativo a la identidad, como sus valores, cultura corporativa e historia, son un ejemplo para cualquier organización del sector de la economía social.

En este texto se analiza la gestión de la comunicación, incidiendo en los aspectos significativos de su comunicación circular entendida esta circularidad como un proceso multicapa y permeable a las directrices nacionales y regionales, pero que a su vez retroalimenta a la confederación y las federaciones desde las cerca de 1.000 organizaciones locales que forman Plena Inclusión.

Desde la comunicación interna hasta la comunicación externa, pasando por la incidencia política y el trabajo desarrollado a través de las redes sociales, Plena Inclusión ha sabido adaptarse a los tiempos y a las circunstancias como la pandemia. Todo un reto comunicativo comparable a su transformación de identidad, dejando atrás su nombre de nacimiento FEAPS, para pasar a llamarse Plena Inclusión en 2016.

Por último, se explican dos desafíos futuros como son la integración de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible a su quehacer diario y seguir manteniendo la estrategia de comunicación como un medio para alcanzar los fines sociales, que son mejorar la atención y desarrollo de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo y darles el protagonismo en la toma de sus decisiones.

ÍNDICE

1. ***Introducción***
2. ***El espacio de Plena Inclusión en el sector no lucrativo***
   - *2.1. El sector no lucrativo en España*
   - *2.2. El sector no lucrativo en Castilla-La Mancha*
   - *2.3. Plena Inclusión, una gran familia de personas y organizaciones*
3. ***La gestión de la comunicación en Plena Inclusión España y Castilla-La Mancha***
   - *3.1. Canales y herramientas de comunicación*
   - *3.2. Las peculiaridades de la comunicación en Castilla-La Mancha*
   - *3.3. Año 2016: la comunicación de la identidad como oportunidad transformadora*
   - *3.4. El reto comunicativo durante la Covid-19*
4. ***Dos desafíos futuros para gestionar la comunicación***
5. ***Bibliografia***

1. INTRODUCCIÓN

Plena Inclusión es un caso de estudio relevante por el sistema de gestión de la comunicación que desarrolla. Con casi 1.000 organizaciones a lo largo de toda España, con distintos tamaños, historias e idiosincrasias, Plena Inclusión ha sabido desde sus inicios seguir creciendo con el objetivo puesto en el cuidado y la evolución de las personas con discapacidad intelectual. Un movimiento asociativo que nace por la necesidad de las familias de mejorar la atención y desarrollo de sus allegados y que ha logrado a lo largo de los casi 60 años de historia generar una cultura corporativa que le ha permitido ser conocida en el ámbito de la discapacidad. La gestión de la comunicación, desde la confederación nacional hasta las entidades locales, es un ejemplo de cómo con un fin común –el bienestar de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo–, se pueden alcanzar cualquiera de los objetivos que se propongan. Para la elaboración de este estudio de caso, además de toda la documentación disponible en las webs corporativas de Plena Inclusión, se ha contado con la participación de dos responsables de comunicación: José L. Corretjé, director de comunicación de Plena Inclusión España, y de Ricardo Barceló, responsable de comunicación y accesibilidad de Plena Inclusión Castilla-La Mancha.

2. EL ESPACIO DE PLENA INCLUSIÓN EN EL SECTOR NO LUCRATIVO

Plena Inclusión España es la organización referente española dedicada a la atención de las personas con discapacidad intelectual. Nace en el año 1964 con el nombre de FEAPS (Federación Española de Asociaciones Pro Subnormales) por la necesidad de padres y madres de mejorar la atención de sus familiares con discapacidad intelectual o del desarrollo. Desde su fundación en Valencia el 26 de abril de 1964, ha ido creciendo y profesionalizándose. Pero antes de profundizar en los aspectos de la propia organización, vamos a ubicarla en el contexto del sector no lucrativo español.

2.1. El sector no lucrativo en España

Para hablar del sector no lucrativo en España, es importante situarlo primero dentro de un espacio como la Economía Social. Siguiendo las aportaciones de Chaves y Monzón (2018, p. 14):

> *La economía social integra dos grandes subsectores: a) el subsector de mercado o empresarial y b) el subsector de productores no de mercado. El primer subsector estaría integrado fundamentalmente por cooperativas, mutualidades y otras*

> *empresas sociales que obtienen sus recursos fundamentalmente de la venta de bienes y servicios en el mercado mientras el segundo subsector estaría integrado fundamentalmente por las instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares y lo que en otras tradiciones científicas se ha denominado el nonprofit sector (tercer sector no lucrativo).*

Según las cifras de la web de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), las empresas de la Economía Social representan el 10% del PIB en España y el 12,5% del empleo estatal, con un 80% de contratos indefinidos y un total de empleos directos e indirectos de 2.184.234 en el año 2019. En Castilla-La Mancha, la economía social aglutina a 6.821 entidades que generan casi 40.000 empleos, de los cuales más de 39.000 corresponden al subsector de mercado, y en total supone "un Valor Añadido Bruto (VAB) de más de 500 millones de euros" (Carrasco y Hernández, 2020, pp. 11, 437 y 439).

Si centramos el foco en la parte del sector no lucrativo, el último Estudio del Tercer Sector de Acción Social (Gómez, 2020), que no supone el total de organizaciones, pero que agrupa a la mayoría de las organizaciones del sector (1.027 entidades) ofrece datos como que las personas remuneradas suponen cerca del 3% de la población ocupada de la Encuesta de Población Activa (EPA) y se caracterizan por su elevada cualificación con un 74% de personas con estudios superiores. En el sector, colaboran más de 1 millón de personas voluntarias y se alcanza a numerosos colectivos realizando cerca de 43 millones de atenciones directas. El peso total en la economía se acerca al 1,45% del Producto Interior Bruto (PIB), siendo los ingresos procedentes de financiación pública en un 41%, de financiación privada un 26% y un 33% propia.

En este sector no lucrativo estaría ubicado Plena Inclusión, al igual que otras organizaciones como Manos Unidas, Greenpeace u Oxfam. La singularidad de las organizaciones que forman no solo la economía social, sino especialmente el sector no lucrativo, ha impedido, en muchas ocasiones, dotar a la economía social de un mensaje unificado para que las organizaciones sean percibidas. En este sentido, ya señalaba hace años Davant (2003, p. 411), que esta dificultad no es solo propia de España:

> *Pese a la diversidad de las estructuras y de las acciones que ha llevado a cabo la economía social tanto a nivel francés como europeo, no ha ganado suficiente transparencia y coordinación. Entre todas estas iniciativas, no existe un hilo conductor lo suficientemente sólido, una línea política clara y coherente. Hemos hecho rimar a menudo diversidad y pluralidad con cacofonía y dispersión. Éstos son, hemos de reconocerlo, los males que ha sufrido y sufre todavía la economía social.*

Esta puede ser una de las razones por las cuales los ciudadanos siempre han tenido dificultades para identificar y diferenciar claramente la naturaleza de las organizaciones de la economía social, a pesar de estar conviviendo con ellas desde hace décadas.

2.2. El sector no lucrativo en Castilla-La Mancha

El sector no lucrativo en Castilla-La Mancha, según los datos aportados por Alarcón (2020, p. 230):

> *Está formado por casi 3.390 entidades, de las cuales 2.864 tienen asalariados, que suponen una densidad de entidades SFL con asalariados en CLM sobre las entidades totales de la región –también con asalariados– del 3,9% (592.600 personas). Esta densidad está por debajo de la media nacional, que es del 5,1%.*

Esto supone 592.600 personas con empleo remunerado y 312.605 de voluntarios. Dentro de estos datos, hay que destacar a tres entidades singulares como son la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), Cruz Roja Española y Cáritas Española como "las tres entidades no lucrativas que emplean a más personal remunerado en este sector", generando en España un 15,5% y en Castilla-La Mancha un 17,8% (Alarcón, 2020, pp. 247-248).

El informe de 2018 de La Red Europea de Lucha contra la Pobreza y Exclusión Social en Castilla-La Mancha (EAPN, por sus siglas en inglés –*European Antipoverty Network*–), explica que, debido al alto grado de envejecimiento de la población castellanomanchega nos encontramos con consecuencias que afectan al Tercer Sector en dos sentidos:

> *Primero, se dará un incremento de las necesidades asociadas con la diversidad funcional ya que aumentarán los años de vida con discapacidad y dependencia funcional. Segundo, asociado al aumento medio de los años de vida saludable de las personas se tenderá a promover un "envejecimiento activo" con las oportunidades inherentes para el Tercer Sector (EAPN CLM, 2018, p. 9).*

En ese momento, Castilla-La Mancha presentaba un panorama social cuyas necesidades de atención eran cada vez mayores, ya que, según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), las personas con discapacidad se cifraban en 73.300 personas. En diciembre de 2020, a pesar de los efectos y consecuencias derivados de la pandemia por Covid-19 y de las elevadas tasas de desempleo en todo el país, el informe "El empleo de las personas con discapacidad en el año 2019" realizado por el INE exponía que Castilla-La Mancha se encontraba empatada junto con Aragón con una tasa del 40% de actividad entre el colectivo de las personas con discapacidad, siendo superadas únicamente por Ceuta y Melilla con un 46,3%.

En este contexto, también es importante destacar que Castilla-La Mancha cuenta con una Ley del Tercer Sector Social desde el año 2020, la Ley 1/2020 de 3 de febrero, cuyo objeto es:

> *Definir el tercer sector social [...] identificando el conjunto de entidades que los integren, con respeto pleno a las disposiciones normativas específicas aplicables*

a cada una de ellas y determinar las medidas que fomenten y fortalezcan dichas entidades en consideración a los fines que le son propios.
Asimismo, pretende impulsar la cooperación y colaboración de las entidades entre sí y con el sector público, promoviendo su participación y aportación cualificada en el ámbito de la intervención social en general y, en particular, en las políticas y sistemas de responsabilidad pública relacionadas con dicho ámbito (BOE, Ley 1/2020 de 3 de febrero, p. 4).

Esta nueva legislación seguro que afianza en los próximos años al sector, dándole un impulso de interlocución entre las entidades del sector y la administración autonómica a través de la Comisión para el Diálogo Civil con la Mesa del Tercer Sector Social de Castilla-La Mancha como nuevo órgano colegiado.

2.3. Plena Inclusión, una gran familia de personas y organizaciones

Como señalábamos al principio, Plena Inclusión se funda en Valencia el 26 de abril de 1964 con las siglas FEAPS (Federación Española de Asociaciones Pro Subnormales) y desde el año 2016 cambia su denominación e identidad corporativa hacia Plena Inclusión. Según su memoria de 2020, la organización agrupa a 935 entidades de toda España.



Fuente: Memoria de Actividades 2020 Plena Inclusión

Desde su fundación, la organización ha ido creciendo en número de entidades conformadas y es a partir de los años 90, concretamente en 1996 cuando inicia sus congresos nacionales para desarrollar una estrategia conjunta. En 2001 se desarrolla el Foro de Sevilla, que consolida la apuesta por la calidad; en 2005 realizan el Foro de Oviedo, donde se debate el segundo plan estratégico del movimiento asociativo; en 2010 se produce el Congreso Toledo 10; en 2012 el Congreso Año de la Ciudadanía, donde se decidió que debían centrarse en la persona y la familia; en 2013 se incorpora a la junta directiva la primera persona con discapacidad, Raquel Cárcamo; en 2015 se desarrolla el Foro de Oviedo, donde se debate el quinto plan estratégico; en 2018 se conmemora el Año de las Familias, cuyo objetivo era promover la participación de las personas con discapacidad intelectual; y el 24 de septiembre de 2021 en Toledo se constituyó la Plataforma Estatal de Representantes de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo, un equipo de 22 personas con discapacidad intelectual o del desarrollo que representan a miles de personas con discapacidad intelectual de toda España para reivindicar sus derechos y que van a orientar las decisiones de Plena inclusión.

Además, en estos momentos, Plena Inclusión se encuentra en pleno proceso de aprobación del 6º Plan estratégico Vivir Con (2021-2024) (vivircon.plenainclusion.org). Este plan ha supuesto un proceso de amplia participación de las propias personas con discapacidad intelectual, familiares y profesionales voluntarios en el que han reflexionado sobre los retos que han de acometerse en el futuro. Según Corretjé, han contabilizado más de 10.000 entradas de opinión e información de personas. Algunas de las ideas más relevantes han sido: analizar y comprender las necesidades y las oportunidades de la organización; diseñar una nueva normalidad que realmente no deje a nadie atrás y, por último, repensar los modelos de apoyos para el futuro, donde la desinstitucionalización es un objetivo. Ahora, el foco de Plena Inclusión se centra en que las propias personas con discapacidad sean protagonistas y lideren los procesos.

3. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN PLENA INCLUSIÓN ESPAÑA Y CASTILLA-LA MANCHA

La gestión de la comunicación en Plena Inclusión es circular, entendida esta circularidad como un proceso multicapa y permeable a las directrices nacionales y regionales, pero que a su vez retroalimenta a la confederación y las federaciones a través de la suma de las aportaciones de todas las organizaciones locales que forman Plena Inclusión.

A priori, la estructura es piramidal, siendo la confederación la cúspide de la pirámide, a continuación estarían las federaciones regionales y, por último, en la base de la pirámide, las casi 1.000 organizaciones locales. Sin embargo, la gestión de la comunicación es circular y, por un lado, se apoya a todas las organizaciones locales, independientemente de su tamaño y su ubicación en el territorio, y por otro lado, a su vez se enriquece a nivel regional y nacional de las aportaciones desde lo más local.

La comunicación en Plena Inclusión tiene rasgos de lo que Moreno et al. (2020, p. 119) llaman comunicación evolutiva, propia de organizaciones innovadoras:

> *Si en una organización tradicional la comunicación procura que su público comparta una única visión, casi siempre definida jerárquicamente –o sencillamente que su público piense lo mismo–, en una plataforma de innovación social, la comunicación busca que el público experimente la realidad desde perspectivas muy diversas y que, a partir de un proceso deliberativo, se pueda construir una visión colectiva. Esta forma de comunicar permite visibilizar relatos diversos de lo que está sucediendo y el proceso deliberativo genera narrativas transformadoras que caminan en la misma dirección.*

La confederación tiene la labor de servir de apoyo en todas las acciones comunicativas que necesiten las federaciones. El equipo de comunicación de Plena Inclusión nacional actúa como servicio general de las 935 entidades adheridas a la confederación. Está formado por cuatro periodistas y una técnica con discapacidad intelectual, siendo uno de ellos el director de la web Planeta Fácil.

A nivel confederación, hay responsables de comunicación en 17 de las 19 federaciones que forman la red de comunicación de Plena Inclusión. Su forma de trabajo les permite una coordinación permanente y la realización de encuentros de formación mensuales, tanto online como presenciales. La estrategia de comunicación de la confederación –y que también se replica en el resto de las federaciones– abarca la comunicación interna y externa, el marketing, las relaciones públicas, la incidencia política y las redes sociales.

Desde el departamento de comunicación de Plena Inclusión nacional se facilitan todo tipo de recursos para las federaciones, como son recursos gráficos, imágenes, recursos audiovisuales o sonoros sobre cualquier cuestión inclusiva como la educación o el empleo, que pueden utilizarse por cualquiera de los miembros para su uso en web, publicaciones o redes sociales.

Asimismo, comparten espacios comunes para que todos puedan utilizar estos recursos y organizarse, gestionándolos con programas como Trello o Drive. También cuentan con libros de estilo sobre cómo comunicar en redes sociales, cómo relacionarse con los medios de comunicación, técnicas de gabinete de prensa o cómo trabajar con las administraciones dentro de la incidencia política.

La gestión de la comunicación da visibilidad dentro y fuera del entorno. En Plena Inclusión consideran la comunicación como un medio, no como un fin. Es por esta ra-

zón por la cual las campañas que se realizan están al servicio de los objetivos y estrategias planteados en la organización. Nunca se desligan del objetivo que se pretende. Como destaca Corretjé, la comunicación es un facilitador para conseguir el éxito de una campaña y debe tener coherencia con lo que se quiere alcanzar.

En estos últimos años, Plena Inclusión ha trabajado dos proyectos que han acompañado sendas campañas. El primero de ellos ha sido "Vivir Con" (vivircon.plenainclusion.org), que ha sido la base para trabajar el 6º Plan estratégico. Con él se ha conseguido trasladar la idea que va detrás del proceso, un plan estratégico no funciona si no tiene contenido y verdad. En este caso, era la idea de "una vida elegida, vida en comunidad y respeto a las decisiones de las personas", con todo el proceso de transformación y desinstitucionalización. La inclusión no puede entenderse en lugares cerrados y ha significado un avance en conceptos que forman parte del pasado.

El segundo proyecto que abarca 2020 y 2021 es "El Poder de las Personas" (elpoderdelaspersonas.org). Esta campaña quiere concienciar a las personas con discapacidad intelectual, a sus organizaciones y a la sociedad del derecho de estas personas a participar igual que el resto en la vida diaria. Ha tenido uno de sus puntos álgidos en septiembre de este año con la constitución de la Plataforma Estatal de Representantes de las Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo. Este ha sido un hito comparable al que tuvo lugar en 1984 cuando se realizó la primera jornada de autogestores y autogestoras; la primera vez que se unieron personas con discapacidad intelectual para defender sus derechos. Con esta campaña se está logrando visibilizar el liderazgo social y la participación de las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo en sus organizaciones.

Dentro de la gestión de la comunicación, hay que destacar la estrategia de incidencia política. Para Plena Inclusión España, la incidencia política es una de las razones de ser las organizaciones sociales y de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). En la confederación están consiguiendo incidir en cambios legislativos beneficiosos para el objetivo de la entidad, ya que están influyendo en los cambios y modificaciones legislativas sobre la incapacitación judicial. Y también están presentes en la revisión de la ley de discapacidad que incidirá en la accesibilidad cognitiva o en la modificación de la LOREG (Ley Orgánica del Régimen Electoral General).

Toda esta incidencia comenzó con la campaña "Mi voto cuenta", reivindicando que se reconociera el derecho al voto a aquellos que se les había negado históricamente. Con ello, lograron el reconocimiento de las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo en las elecciones municipales de 2019. Un trabajo de incidencia que muchas veces ha tenido éxito gracias a la presión desarrollada en conjunto con otras organizaciones de las que forma parte como: CERMI (Comité Español de Representantes de las Personas con Discapacidad), la Plataforma del Tercer Sector, la Plataforma del Voluntariado, la Plataforma de ONGS de Acción Social o la Red Europea Contra la Pobreza EAPN-España. Asimismo, esta incidencia se ve incrementada por la par-

ticipación de la entidad en organismos públicos nacionales como el Real Patronato sobre la Discapacidad, el Consejo Nacional de la Discapacidad, el Consejo Estatal de ONG de Acción Social y el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE). También en organismos internacionales como Inclusión Europea, la Asociación Europea de Personas con Discapacidad Intelectual y sus Familias, Inclusión International y la EASPD, la organización europea que representa a los proveedores de servicios específicos para personas con discapacidad.



Fuente: Twitter de Plena Inclusión España (@Plenainclusion)

En este momento, existe una participación directa de las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo no solo en los actos de calle, sino cada vez que tienen una reunión. Por ejemplo, Plena Inclusión ha firmado un convenio con el Consejo General del Poder Judicial (CGPJ) con la presencia de una persona con discapacidad intelectual que no solo está presente, sino que habla, expone y explica. No solo es una cuestión estética, sino que hay una toma de posición que está en el tuétano de la identidad de Plena Inclusión, ya que ahora son las propias personas con discapacidad quienes reivindican sus derechos con su propia voz.

3.1. Canales y herramientas de comunicación

Plena Inclusión cuenta con muchos y variados materiales, canales y herramientas de comunicación para el desarrollo de su estrategia de comunicación interna y externa.

Algunos de ellos nacieron en el siglo pasado, pero, aunque suene anacrónico, Plena Inclusión ha sabido adaptarlos al nuevo contexto actual más digital. En el año 1979 nació Voces, la revista de noticias mensual a nivel nacional que recoge las noticias que han acontecido en toda la organización. En ese mismo año también nació *Siglo Cero*, revista científica que publica artículos de investigación sobre: La discapacidad intelectual, el trastorno del espectro autista, la parálisis cerebral y otras discapacidades del desarrollo. La revista está dirigida por Miguel Ángel Verdugo desde 1993, catedrático de Psicología de la Discapacidad en la Universidad de Salamanca. Es una revista que publica cuatro números al año en su mayoría en español, aunque a veces, dependiendo del tema, también publican artículos en inglés y en francés.

Asimismo, algunas federaciones tienen sus propias publicaciones periódicas como es el caso de la federación de Castilla y León con *La Mirada*; la federación de Aragón con *Sin Diferencias* o la federación de Euskadi con *IN*.

Otra herramienta comunicativa destinada a las personas con discapacidad intelectual de Plena Inclusión España es "Planeta fácil" (https://cutt.ly/nRsVlPh) un portal con más de 1.000 noticias publicadas desde febrero de 2017, que también incorpora libros de lectura fácil y un espacio con blogs literarios. Una forma de comunicar y conocer la actualidad de manera más accesible.

Dentro de este portal, se puede encontrar el proyecto "Planeta fácil TV". Se trata de un programa con periodicidad mensual que se inicia en mayo de 2021 y que está dirigido a las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo y a todas las personas con dificultades de comprensión. Este programa se realiza en colaboración con Servimedia, cuenta con el respaldo de Fundación ONCE y en él participan miembros de las asociaciones que forman parte de Plena Inclusión.

"Planeta fácil TV" se puede ver a través del canal de YouTube de Plena Inclusión y también en las emisoras locales de televisión de *Canal Media TV*, *Canal 7TV Andalucía* y en la *Televisión Pública de Melilla*. Además, tienen un plan que está a punto de aprobarse, junto con RNE, para realizar "Planeta Fácil" a nivel nacional a través de la radio.

El portal Planeta Fácil está en la línea de trabajo iniciada hace unos años por Plena Inclusión de Comunicación y Lectura fácil. La lectura fácil es una forma de crear documentos para que las personas con dificultades de comprensión puedan entender lo que leen. Es un proceso que cuenta con los propios lectores beneficiarios para su desarrollo. En esa parte del proceso, que se denomina habitualmente validación, se ponen a prueba los textos adaptados por parte de un grupo de personas heterogéneas entre las que están personas con discapacidad. El objetivo es poder conseguir

productos comprensibles para la gran mayoría de personas con estas dificultades. La validación es un proceso que se ha consolidado con la reciente publicación de la norma UNE 153101EX de AENOR sobre lectura fácil. Además, supone una fuente de empleo para personas con discapacidad intelectual que consiguen empleo como validadores.

Plena inclusión ofrece este servicio de adaptación y validación de documentos en lectura fácil, de manera que contribuye a reforzar los servicios de accesibilidad cognitiva. Además, en estos momentos, Plena Inclusión, junto con organizaciones como CERMI, están reivindicando el reconocimiento legal explícito del derecho a la accesibilidad cognitiva dentro del ordenamiento jurídico no solo de las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, que son cerca de 270.000 personas, sino que también puede ayudar a entender mejor a otras 481.544 personas con problemas de salud mental y sobre todo a casi 9 millones de personas mayores. Plena Inclusión reclama que la accesibilidad cognitiva sea un derecho universal, entendida esta como la "característica de los entornos, procesos, actividades, bienes, productos, servicios, objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos que permiten la fácil comprensión y la comunicación", según la definición original de Plena Inclusión (https://cutt.ly/OR1xLEt).

En junio de 2021, el Senado admitió a trámite la proposición de ley que permitiría la reforma de la Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y su Inclusión (RD Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre) para incluir esta mención y el 1 de abril de 2022 se publicaba en la Ley 6/2022, de 31 de marzo, donde se incluía.

Las redes sociales también son fundamentales en la estrategia de comunicación de Plena Inclusión. En estos momentos es fundamental saber medir el impacto en redes sociales y plataformas digitales para conocer la eficacia de la comunicación. La última memoria de actividades de 2020 de Plena Inclusión España ofrece datos sobre este impacto. Como se puede observar en la figura siguiente, la web Planeta Fácil contaba a finales de año con un 300% más de visitas que en 2019, que se traduce en 317.000 páginas vistas. Además, también se puede observar que las redes sociales de la federación, especialmente Twitter, Facebook y YouTube, cuentan con un gran número de seguidores y en 2021 los seguidores han subido, ya que en Twitter tienen 33.729, en Facebook han disminuido hasta los 60.623, por tanto, luchan por mantener ese número, y en YouTube son 8.260 suscriptores en octubre de 2021. Los datos de YouTube se han triplicado gracias a la emisión de los programas de Planeta Fácil TV.



Fuente: Memoria de Actividades 2020 de Plena Inclusión España

En estos momentos, uno de los retos comunicativos está relacionado con Internet. La confederación ya ha afrontado su cambio en la arquitectura web, pasando de un sistema de gestión de contenidos (CMS) como Drupal a WordPress. Esto, ha supuesto en palabras de Corretjé, que "ahora el proceso tiene que producirse en cascada y en estos momentos, muchas de las federaciones se encuentran en ello". En este sentido, Ricardo Barceló, responsable de comunicación y accesibilidad en Plena Inclusión Castilla-La Mancha, señalaba que este proceso está también ayudando a optimizar los contenidos de la web y ayudando a no duplicar contenidos que se encuentran en repositorios de la confederación. De esta manera es más fácil centrarse en el ámbito más cercano en el que trabaja la federación con las organizaciones de Castilla-La Mancha.

3.2. Las peculiaridades de la comunicación en Castilla-La Mancha

Plena Inclusión Castilla-La Mancha está compuesta por 60 entidades, 215 centros, 7.500 personas con discapacidad intelectual o del desarrollo, 13.716 familiares, 2.500 profesionales y 1.000 voluntarios, según datos de su Memoria de actividades 2020. Se fundó en 1981 en Albacete y en la actualidad cuenta con un responsable de comunicación y accesibilidad, Ricardo Barceló.

En estos momentos, como señalaba Barceló, la organización no cuenta con una red de comunicación federativa, pero se está estudiando la posibilidad de formar esa red autonómica y trasladar el modelo nacional a Castilla-La Mancha. A pesar de que son pocas las organizaciones con personas que trabajen en el área de comunicación, en torno a una decena, es fundamental compartir espacio y tiempo para seguir avanzando. En este sentido, es la propia federación la que apoya todo el trabajo que se desarrolla en el área de comunicación. En el caso de Castilla-La Mancha, problemas como la dispersión en la Comunidad Autónoma, la brecha digital y el nivel de desarrollo y estructura de las 60 entidades, dificulta la gestión de la comunicación.



Fuente: Memoria de Actividades de Plena Inclusión Castilla-La Mancha (2020)

En Plena Inclusión Castilla-La Mancha, las redes sociales también son herramientas poderosas para comunicar todos los eventos y campañas que se realizan. Además, durante la pandemia causada por la Covid-19, los seguidores de todas sus redes aumentaron, consiguiendo los 2.982 seguidores en Facebook, 3.969 en Twitter y 178 suscriptores en YouTube. También han señalado que el impacto en medios de comu-

nicación ha alcanzado los 190 impactos especialmente en temas relacionados con la accesibilidad cognitiva y las intercapacidades.

Como ejemplo del impacto en medios de comunicación, se puede destacar el programa dedicado a la mujer y la discapacidad en el espacio "Héroes anónimos" de *CM-Media* en mayo de 2021. En él se hablaba de la doble discriminación que sufren las mujeres con discapacidad intelectual o del desarrollo, primero por razones de género y segundo por la propia discapacidad. En el programa, estaba representada Asprona, una de las entidades que forman parte de Plena Inclusión, junto con Grupo Social ONCE, AFAEPS, Fesormancha, Grupo Amiab, Asociación Luna CLM, Asociación Desarrollo o la Asociación Párkinson Albacete (https://cutt.ly/rRVrP45).

Hay que destacar que el ámbito de la incidencia política es tan importante en la estrategia nacional, como en la estrategia regional de los territorios. Por esa razón, el trabajo de incidencia con los distintos representantes políticos es fundamental y se intenta que los protagonistas y las caras visibles sean las personas con discapacidad.

En esta línea, la incidencia política es clave en la gestión de la comunicación. El caso de la nueva ley que elimina la incapacidad jurídica de las personas con discapacidad es un ejemplo. En este sentido, el apoyo de los representantes políticos y la relación con ellos es clave para avanzar en la incidencia política. El 13 de septiembre de 2021, la consejera de Bienestar Social, Bárbara García Torijano, visitó la sede de la Fundación Tutelar de Castilla-La Mancha (FUTUCAM) en Toledo para apoyar a las 1.400 personas con discapacidad en Castilla-La Mancha que iban a poder beneficiarse de la reforma legislativa que entró en vigor a finales del mes de septiembre.



Fuente: Twitter Plena Inclusión Castilla-La Mancha (@plenaCLM)

En el año 2008, España ratificó la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y desde ese momento tuvo pendiente esta reforma. En el año 2018 fue aprobada por el Consejo de ministros, en el año 2020 llegó al Congreso y en junio de 2021 fue aprobada definitivamente. La nueva Ley 8/2021, de 2 de junio de 2021, que modifica normas de legislación civil y procesal como el Código Civil o la Ley de Notariado, elimina figuras como la tutela para quienes sean mayores de edad, así como la patria potestad prorrogada y la patria potestad rehabilitada, que en la exposición de motivos de la ley se definen como "demasiado rígidas y poco adaptadas al sistema de promoción de la autonomía" (p. 5) que ahora se propone.

Como se señaló anteriormente, la gestión de la comunicación en las entidades es muy desigual. Por eso queremos poner de relieve la actuación en este ámbito de cinco entidades de Castilla-La Mancha: Asprona en Albacete, Afas en Ciudad Real, Aframas en Cuenca, Apanas en Toledo y Amafi en Toledo.

- Asprona: esta entidad trabaja mucho en redes sociales, ya que publican diariamente en Facebook, Instagram y Twitter. Además, varias de las publicaciones están adaptadas a cada red, aunque sea la misma información. Publican todas sus campañas, ofertas de empleo y los eventos y actividades que realizan.
- Afas: en esta entidad, el trabajo de comunicación está centrado en la actualización de las noticias en la página corporativa, así como en redes sociales, ya que Facebook tiene publicaciones constantes, también en Twitter, adaptándolas a cada red y en su canal de YouTube tienen numerosos vídeos de actividades.
- Aframas: la entidad Aframas está ubicada en Cuenca actualiza y trabaja la comunicación especialmente a través de su página de Facebook, ya que tienen casi 2.000 seguidores y publican todas sus actividades en ella. Sin embargo, en estos momentos en Facebook se redirige a una web que está desactualizada, ya que han mudado la página web a otra url donde no suben noticias en este momento, solo difunden las novedades en eventos, programas, proyectos, talleres y productos. Un dato destacable es que en su logo no aparece el trébol de Plena Inclusión, un hecho que demuestra la libertad de las organizaciones para incorporar la imagen corporativa global de Plena Inclusión.
- Apanas: esta entidad utiliza Facebook y Twitter para difundir y promocionar todas las actividades y eventos que realizan. Sus publicaciones son periódicas, prácticamente diarias y en su web también actualizan las noticias sobre los eventos. Sin embargo, ocurre lo mismo que en Aframas, ya que en su logo tampoco engloban el trébol de Plena Inclusión, sino que tienen su propio logo con un trébol de tres hojas.
- Amafi: en esta entidad están muy presentes en redes sociales, dejando de lado la actualización de las noticias en la web. Publican habitualmente en Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube, Telegram y WhatsApp, aunque las más utilizadas son las tres primeras.

Por último, hay que destacar la apuesta en otra línea de comunicación como es la de la accesibilidad cognitiva. Barceló afirma que entre los años 2006 y 2007 comenzaron a adaptar documentos en esta línea, creando servicios profesionales por los que cobraban (y cobran) una tarifa. Así, se dieron cuenta de que era un nicho de mercado ideal para las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, ya que se estaba cubriendo un servicio necesario, además de crear empleo para las personas con discapacidad. Desde entonces, la respuesta por parte de las instituciones es muy buena y siguen trabajando con documentos de cualquier tipo, intentando en este momento que las editoriales se impliquen para crear libros y manuales que ayuden a la formación en este campo.

3.3. Año 2016: la comunicación de la identidad como oportunidad transformadora

El año 2016 fue un punto de inflexión en la identidad y gestión de la comunicación de Plena Inclusión. Fue el año que abandonaron el nombre que les vio nacer en el año 1964, FEAPS, pero también abandonaron un lenguaje excluyente, Federación Española de Asociaciones Pro Subnormales, que todavía hoy es un obstáculo contra el que luchan.



Fuente: Twitter Plena Inclusión España (@Plenainclusion)

Este cambio fue el inicio de la transformación en Plena Inclusión, con un nuevo nombre, un nuevo color (verde) y una nueva imagen con un trébol de cuatro hojas.



Esto supuso una evolución y fue una oportunidad para todas las entidades integrantes, ya que daban un salto hacia delante en su visibilidad y forma de comunicar. La gran mayoría de las organizaciones han ido incorporando y adaptando su identidad corporativa a la nueva identidad visual. Esto ha reforzado no solo la imagen de la organización en los distintos territorios, sino también la modernización de las entidades que han dejado atrás viejas dinámicas y roles adquiridos a lo largo de muchos años.

Aunque este proceso de transición de FEAPS a Plena Inclusión para formar un movimiento e imagen moderna de ONG fue complicado, no se prolongó demasiado en el tiempo y, si lo miramos con la perspectiva de los cinco años que han pasado, ha sido exitoso desde el punto de vista de la gestión de la comunicación.

3.4. El reto comunicativo durante la Covid-19

El confinamiento fue un desafío comunicativo que supuso la difusión y divulgación de muchos materiales que ayudaron a familias y organizaciones a promover entornos preventivos. Para ello, se generaron, desde la Red de Todos somos Todas, diversos documentos en relación con el Apoyo Conductual Positivo y otras estrategias, ya que en Plena Inclusión la estrategia nacional ofrece cobertura a las acciones regionales y locales. El éxito tiene relación con la proximidad y el entorno más cercano, pero con un distintivo y unas líneas generales básicas que se agrupan bajo una misión, unas herramientas y una identidad corporativa común.

Desde Plena Inclusión, tenían cierta experiencia en trabajo online, trabajos que iban en la línea de plataformas digitales y puesto que ya tenían ese aprendizaje, fue relativamente fácil extrapolarlo durante la pandemia. Desde la confederación organizaban muchos eventos presenciales, pero también tenían experiencias embrionarias de conferencias online donde conseguían una audiencia amplia. Como anécdota, Corretjé comentó que en la primera videoconferencia que realizaron online durante la pandemia, tenían un límite de 1.000 personas conectadas e incluso hubo gente que se quedó fuera. El confinamiento supuso triplicar el tráfico de visitas en la web y las redes sociales.

La covid-19 obligó a crear una aplicación de móvil llamada Específica, donde reunían materiales, normativas, eventos, preguntas o dudas para seguir conectados con su comunidad. Las personas podían seguir informándose y no perdían el cordón umbilical que les ligaba a Plena Inclusión. Esta aplicación, que durante la pandemia fue clave y relevante, con la vuelta a la normalidad se ha abandonado y el protagonismo ha vuelto a las redes sociales y a la web.

Gracias al aprendizaje de utilizar las plataformas y herramientas digitales, han cambiado la página web a WordPress para hacerla más accesible, logrando que el buscador funcione mucho mejor. Y el objetivo es que todas las entidades y federaciones tiendan a unificar y hacer más accesibles sus páginas web.

El proyecto que más desarrolló Plena Inclusión España durante la pandemia fue "Todos somos Todas", porque aportaba mucha dinamización a su comunidad. En esta red, participaban 83 personas (profesionales, familiares y personas con discapacidad intelectual y del desarrollo) y se reunían semanalmente para generar recursos y estrategias para contribuir al bienestar de las personas con grandes necesidades de apoyo y a sus familias. El ejemplo destacable es la declaración de Mayte Gavilán, madre de un joven con grandes necesidades de apoyo en Málaga y que se refería al proyecto en la Comunidad de Facebook de esta manera:

> *Estoy agradecida de que nuestra voz sea parte importante. Si alguien habla de nosotros, quién mejor que nosotros mismos. En este espacio, encuentro la oportunidad de poder aprender, una formación al alcance de todos. Las familias con nuestros aciertos y errores, somos experiencia diaria. En Plena, Todos somos todas y esto es un bálsamo.*

Plena Inclusión también ha desarrollado el proyecto "Mi carta de derechos" con el objetivo principal de facilitar que las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, así como aquellos que tienen grandes necesidades de apoyo y sus aliados, puedan conocer, comprender, defender y revindicar sus derechos del día a día. En el pilotaje de este proyecto, se ha demostrado que uno de los derechos de las personas con discapacidad y grandes necesidades de apoyo que no se ejerce y que, además, se vulnera prácticamente a diario, es el derecho a la información y la comunicación (https://cutt.ly/WRA0Mqw).

En Castilla-La Mancha, al igual que en el resto de las autonomías, se anularon las actividades presenciales durante la pandemia. Sin embargo, se crearon todo tipo de instrumentos que intentaban mantener en contacto a las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, evitando así el aislamiento. Se crearon canales de cocina, se impartió formación digital en Teams, Zoom o Moodle, se crearon concursos literarios y de críticas de cine e incluso vídeo fórums. De esta manera, como se ha comentado anteriormente, los seguidores de sus redes sociales subieron casi sin darse cuenta.

Además, Plena Inclusión Castilla-La Mancha potenciaron otro elemento clave durante la pandemia como es la accesibilidad cognitiva. Según su Memoria de Actividades de

2020, han logrado acercar la información a las personas con discapacidad intelectual con la adaptación a lectura fácil de documentos, además de formar a sus propias entidades y a personas y entidades del entorno en la adaptación de materiales a lectura fácil.

Como principales resultados, realizaron 6 cursos sobre lectura fácil y accesibilidad cognitiva, formando a 156 personas; elaboraron y adaptaron a lectura fácil 14 documentos; realizaron una acción de sensibilización para promover el uso de la lectura fácil y la accesibilidad cognitiva que impactó directamente en 84 personas; valoraron y realizaron el informe para la mejora de la accesibilidad cognitiva de un entorno público como es el Centro Verde, la Concejalía de Acción Social de Ciudad Real y plantearon abrir un espacio de colaboración con la Consejería de Educación para la formación en lectura fácil de profesores de las cinco provincias de Castilla-La Mancha.

4. DOS DESAFÍOS FUTUROS PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN

El primer desafío es la comunicación e implantación de una cultura de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 en las organizaciones de Plena Inclusión. Cada vez es mayor el número de organizaciones, gobiernos y ciudades que están en este proceso imparable (Herranz y García, 2021). La confederación Plena Inclusión está trabajando ya en ellos, y de hecho la Memoria de actividades 2020 refleja muchas de las actividades desde la perspectiva de los ODS que abarca. No obstante, el reto está en intentar que sus federaciones autonómicas y asociaciones locales lo apliquen en sus diferentes proyectos. En la actualidad, no es una prioridad, pero está claro, según los responsables de comunicación entrevistados, que será necesario, y, para ello, la formación será un punto fundamental de la estrategia de comunicación.



Fuente: Memoria de actividades Plena Inclusión España (2020)

Un ejemplo de esto sería la campaña "El poder de las personas", que pretende que la sociedad no vea a las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo como sujetos pasivos, a quienes en muchas ocasiones no se les ofrece la oportunidad de tomar decisiones sobre cuestiones que les afecta directamente. Este proyecto contribuye al ODS 10 (Reducción de las desigualdades), se inició en el año 2020 y ha servido para que las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo se puedan implicar en otros proyectos de diferentes ámbitos como la sexualidad, la incidencia política, representación en organizaciones sociales, activismo o acciones de difusión y prevención contra la Covid-19.

Otro ejemplo puede ser el proyecto "Buena vejez", donde están realizando multitud de acciones (*Voces* n. 453: alcanzar la buena vejez, un proyecto colectivo; vídeo fácil sobre el edadismo; celebración del Día Internacional de las Personas Mayores, etc.) que sirven de respuesta a la vulnerabilidad del colectivo –con y sin discapacidad–, especialmente porque la Covid-19 les ha afectado mucho y ha puesto en evidencia que en muchas ocasiones no se encontraban en lugares adecuados para vivir. Por ello, quieren contribuir a generar sociedad diversas e inclusivas y lograr que las personas mayores tengan la vejez que se merecen. En este caso, son cuatro los ODS que se implican en el proyecto: ODS 3, ODS 4, ODS 5 y ODS 10.

"Todas las personas necesitamos cuidados durante nuestra vida. El Estado y las administraciones públicas tienen una gran responsabilidad. Pero también tenemos que cuidar la familia y la sociedad. Los cuidados tenemos que resolverlos colectivamente". Isabel Martínez, HelpAge Internacional España.

Corresponde al ODS 3: Salud y Bienestar.
ODS 4: Educación de calidad.
ODS 5: Alcanzar la igualdad de género.
0DS 10: Reducir las desigualdades.



Fuente: Memoria de Actividades Plena Inclusión España (2020).

En cuanto al segundo desafío, se trata de seguir manteniendo la estrategia de comunicación como un medio para alcanzar los fines sociales que se propone Plena Inclusión. Es fundamental que la comunicación funcione bien dentro de las organizaciones para que sea efectiva en los aspectos de incidencia y generación de un reconocimiento y marca de Plena Inclusión fuera. La comunicación permite compartir objetivos, transmitir mensajes y desarrollar propuestas.

Plena Inclusión ha logrado desarrollar una estrategia comunicativa que permite a todos sus miembros poder crecer de manera individualizada y desarrollarse en función de sus necesidades, sin perder los valores matrices de la marca Plena Inclusión.

Todo ello, sobre el andamio de la participación. Si la comunicación se concibe no solo como diálogo, sino como participación, supondrá el mantenimiento del compromiso de los grupos de interés de Plena Inclusión. Esto les convierte en protagonistas, sin dejar de ser destinatarios ni interlocutores. Además, el reto es conseguir también ese proceso con la ciudadanía.

Un movimiento que nace por la necesidad de unos padres y madres de dar una mejor calidad de vida a sus familiares con discapacidad intelectual o del desarrollo y que ha sabido convertirse en una gran organización con una estructura multicapa (nacional, regional y local) que se retroalimenta constantemente como el ciclo de agua. Las propias organizaciones locales aportan a lo regional y lo nacional. Si tuviéramos que buscar un símil de este proceso en la naturaleza, este podría ser la formación de las estalactitas y las estalagmitas. La organización nacional propone pautas comunicativas que generan una acumulación de conocimiento al igual que pasa con una estalactita, donde el agua fluye de arriba abajo para solidificar el mineral. De la misma manera, las organizaciones regionales y locales reciben esas directrices que van acumulando a distintos tiempos que van dejando un poso que permite la generación de la estalagmita, de abajo arriba. El tiempo ha permitido que el resultado final muestre un equilibrio bello para todos aquellos que lo llegan a conocer. Sin embargo, como también comentaban los dos entrevistados, este desarrollo comunicativo y el conocimiento sobre la discapacidad intelectual muchas veces se reduce a un conjunto de la población muy reducido, como si estuviera escondido en una cueva (como las estalactitas y estalagmitas) donde es difícil acceder.

El éxito de Plena Inclusión España en general y Plena Inclusión Castilla-La Mancha en particular, es fruto de la cultura corporativa que viene implementado desde hace años el movimiento asociativo Plena Inclusión. Ahora, son las propias personas las que toman protagonismo y deciden. Existe un sentimiento de pertenencia muy consolidado, donde la gestión de la comunicación tiene un protagonismo necesario y relevante.

5. BIBLIOGRAFÍA

ALARCÓN, M. Á. (2020). El segmento no lucrativo en la economía social de Castilla-La Mancha: asociaciones, fundaciones, entidades singulares y trabajo voluntario. En Hernández, F. y Carrasco I. (dirs.). *El libro blanco de la economía social en Castilla-La Mancha* (pp. 225-260). Toledo: Universidad de Castilla-La Mancha.

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO (BOE) (2021). Ley 8/2021 de 2 de junio, por la que se reforma la legislación civil y procesal para el apoyo a las personas con discapacidad en el ejercicio de su capacidad jurídica. Recuperado de https://cutt.ly/MR1lJur

BOLETÍN OFICIAL DE ESTADO (BOE) (2020). Ley 1/2020 de 3 de febrero, del Tercer Sector Social de Castilla-La Mancha. Recuperado de https://cutt.ly/9RYngBF

CARRASCO I. Y HERNÁNDEZ, F. (2020). Panorámica de la economía social en Castilla-La Mancha. En Hernández, F. y Carrasco I. (dirs.). *El libro blanco de la economía social en Castilla-La Mancha* (pp. 433-445). Toledo: Universidad de Castilla-La Mancha.

CHAVES, R. Y MONZÓN, J.L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.

CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL ESPAÑOLA DE LA ECONOMÍA SOCIAL (CEPES) (2021). *Cifras de las empresas de la Economía Social en España*. Recuperado de https://www.cepes.es/cifras

DAVANT, J.P. (2003). Las organizaciones intersectoriales de la Economía Social: Francia, el CEGES. En: VV.AA., *La economía social y el tercer sector* (pp. 409-424). Madrid: Escuela Libre Editorial.

EAPN CASTILLA-LA MANCHA (2018). *Informe El Tercer Sector en Castilla-La Mancha. Parte I: aproximación cualitativa*. Recuperado de https://cutt.ly/ZRh7BFT

GÓMEZ, M. L. (2020). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019: nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.

HERRANZ, J.M. Y GARCÍA, S. (2021). La comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las organizaciones de la Economía Social, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 101, pp. 165-191. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.101.18393

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2020). *El empleo de las personas con discapacidad en el año 2019*. Recuperado de https://cutt.ly/nRouxPS

MORENO, I., PERFETTI, S. Y RAMIL, X. (2020). La comunicación en plataformas de innovación social. *Revista DIECISIETE*, nº 2, 105-122. DOI: 10.36852/2695-4427_2020_02.07

PLENA INCLUSIÓN CASTILLA-LA MANCHA (2021). *Memoria de actividades 2020*.

PLENA INCLUSIÓN ESPAÑA (2021). *Memoria de actividades 2020. El año del poder de las personas*. Recuperado de https://cutt.ly/SROHfXa

REDACCIÓN CLM24 (13 de septiembre de 2021). 1.400 personas con discapacidad de CLM podrán tomar sus propias decisiones con la nueva ley, *CLM24*. Recuperado de https://cutt.ly/vRXTtJr

RESEÑAS BIOGRÁFICAS DE LOS AUTORES

FELIPE HERNÁNDEZ PERLINES



Felipe Hernández Perlines es Catedrático de Organización de Empresas en la Facultad de Ciencias Jurídica y Sociales de la Universidad de Castilla-La Mancha en Toledo. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valladolid, Especialista en Docencia Universitaria y Doctor en Economía y Empresa por la Universidad de Castilla-La Mancha. Sus principales líneas de investigación se centran en la empresa familiar, el turismo, la competitividad, la responsabilidad social y la economía social. Ha publicado más de 80 artículos en revistas indexadas en JCR y SJR.

Es miembro de los Comités Científicos de diversas revistas nacionales e internacionales. Miembro del Consejo de Redacción de la Revista de CIRIEC-España, Miembro del Comité Científico de la Revista European Journal of Family Business y de la Revista de Investigaciones I+D. Editor asociado de la European Research on Management and Business Economics. Ha dirigido 11 tesis doctorales calificadas con Sobresaliente CUM LAUDE. Ha participado en más de 170 congresos nacionales e internacionales de investigación, siendo miembro de las Comisiones Científicas de más de una quincena de ellos. Ha recibido 12 premios internacionales de investigación y 2 de docencia. Ha sido incluido en el ranking del 2% de los mejores científicos del mundo en su edición de 2022 realizada por John P. A. Ioannidis, y publicado por la Universidad de Stanford (California, EEUU) en las categorías de Business & Management, Environmental Sciences y Economics & Business. Ha presidido el Comité Organizador del XVII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa y de las XXXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, ambos celebrados en Toledo. Ha sido Coordinador de la Sección de Empresa del Colegio Universitario de Toledo, adscrito a la Universidad Complutense de Madrid, Vicesecretario, Vicedecano y Decano en funciones de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Toledo, Director de la Cátedra de Estudios Cooperativos "Fundación Caja Rural de Castilla-La

Mancha" de la Universidad de Castilla-La Mancha, Director del Aula "Manuel Díaz" de la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Castilla-La Mancha y Director General de Política Científica de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Miembro del Consejo de Dirección del Centro Internacional de Investigación en Economía Social, Pública y Cooperativa. Comisario de la Exposición "Arte de Amar" de Yanes en la Sala de Música del Edificio Universitario San Pedro Mártir-Madre de Dios de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Castilla-La Mancha en Toledo.

INMACULADA CARRASCO MONTEAGUDO



Inmaculada Carrasco Monteagudo es Profesora Titular del Departamento de Economía Política y Hacienda Pública, Estadística Económica y Empresarial y Política Económica, área de Política Económica, de la Universidad de Castilla-La Mancha, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete. Es Licenciada en Economía por la Universidad de Valencia y Doctora por la Universidad de Castilla-La Mancha. Su tesis doctoral, (modalidad Doctorado Europeo) fue la primera en defenderse bajo esta modalidad en la universidad castellanomanchega. Ha sido *visiting research scholar* en la Université de Liège (Bélgica) en dos ocasiones, en la Cambridge University (Reino Unido) y en la Universidad Complutense de Madrid.

Es miembro de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid, del Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Castilla-La Mancha y del Collaborative Lab del Department of Business and Economics de la Hochschule für Wirtschaft und Recht (Berlin). También es directora del Grupo de Investigación Consolidado "Actividad Económica, Actividad Emprendedora y Política Económica" y forma parte de la Red de Profesores Emprendedores de la UCLM. La participación en estas redes de docencia e investigación se concreta en más de una treintena de contratos de asistencia técnica y proyectos de I+D financiados en convocatorias públicas, de carácter regional, nacional e internacional. También ha participado en diversas monografías científicas, de entre las que destaca la coordinación del Diccionario de Economía Social y del Libro Blanco de la Economía Social en Castilla-La Mancha. Ha presentado comunicaciones en multitud de congresos, la mayoría de ellos internacionales y ha publicado una sesentena de artículos y capítulos de libro. Ha recibido dos premios de investigación, ambos por trabajos relacionados con la Economía Social.

Participa en diversas organizaciones científicas nacionales e internacionales, como la red de investigadores CIRIEC, la Asociación de Estudios Cooperativos y la Red EUNIES y es evaluadora habitual de revistas científicas. Pertenece al Consejo Editorial de la revista CIRIEC-España y es miembro de los Comités Científicos de CIRIEC-España y de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid.

ADORACIÓN MOZAS MORAL



Adoración Mozas Moral es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga y Doctora y Premio Extraordinario de Doctorado en la misma especialidad por la Universidad de Jaén. Actualmente es Catedrática de Universidad del Área de Organización de Empresas de la Universidad de Jaén.

A lo largo de su actividad investigadora, ha centralizado su trabajo en el estudio de la Economía social y el cooperativismo. Ha participado en 27 proyectos de investigación obtenidos en convocatorias competitivas (en 8 de ellos ha desarrollado el rol de IP). Siempre ha considerado esencial que la universidad esté totalmente entrelazada con el mundo de las empresas e instituciones, por ello, ha participado en 31 contratos OTRI (en 12 de ellos ha sido IP). En su haber tiene, en solitario o en colaboración, 19 libros, 41 capítulos de libro, 81 artículos científicos que han sido publicados en revistas de máximo prestigio internacional y nacional, 99 los trabajos presentados en congresos nacionales e internacionales y ha realizado 5 estancias en centros extranjeros.

Ha conseguido 12 premios de investigación y 1 de docencia. Ha impartido docencia en numerosas licenciaturas, diplomaturas, titulaciones de grado y máster desde 1991 y en cinco programas de doctorado tanto en la universidad de Jaén como en otras universidades. Bajo su dirección se han leído tres tesis doctorales y dirige 5 más en la actualidad. A lo largo de su vida ha ocupado muchos cargos relacionados con la gestión universitaria y la gestión en otras organizaciones científicas y/o empresariales entre los que destacan el de Vicerrectora de Estudiantes e Inserción Laboral y Directora de la OTRI de la Universidad de Jaén. En la actualidad es Presidenta del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España, Vicepresidenta del CIRIEC-Internacional y Consejera de Número en el Instituto de Estudios Giennenses. Recientemente ha sido nombrada Vocal en la categoría de "Experta" en el Consejo para el Fomento de la Economía Social, del Ministerio de Trabajo y Economía Social y ha obtenido la Medalla de Oro de la Villa de Torredelcampo, su pueblo.

ENRIQUE BERNAL JURADO



Enrique Bernal Jurado es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Premio Extraordinario de Doctorado, por la Universidad de Jaén. Es Catedrático de Universidad y miembro del Departamento de Economía de la Universidad de Jaén. Ha centrado su investigación en dos líneas fundamentales: sistema financiero y comercio electrónico. Dentro de esta segunda línea, ha centrado sus esfuerzos en contribuir a un mayor conocimiento de las posibilidades que ofrece Internet a la actividad comercial. Las investigaciones llevadas a cabo dentro esta última línea de trabajo pueden encuadrarse dentro de diferentes temáticas: sistema financiero e Internet, comercio electrónico y desarrollo territorial y aplicaciones de Internet en el ámbito cooperativo-agrario, especialmente en el sector oleícola. En este último ámbito, ha recibido de la Junta de Andalucía el Premio Arcoíris 2014 a la Mejor Investigación sobre Cooperativismo y por parte de la Diputación de Jaén el Premio de Investigaciones Agrarias y Medioambientales 2016, además de varios reconocimientos a las mejores comunicaciones presentadas en congresos internacionales, como GIKA en las ediciones de 2016 y 2018. Es autor de más de 130 publicaciones de ámbito nacional e internacional, entre las que se incluyen más de 75 artículos (22 de ellos JCR), 14 libros y 27 capítulos de libro. Actualmente ocupa el cargo de Director del Observatorio de Seguridad y Comercio en la Red de la Universidad de Jaén.

MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ BORJA



Miguel Ángel Gómez Borja es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia y doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Castilla-La Mancha. Actualmente Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete. Su investigación en Marketing se centra en el impacto de las TIC'S en las estrategias de marketing, así como en el comportamiento del consumidor en las herramientas y aplicaciones de investigación de marketing online y en aspectos y dimensiones de emprendimiento y marketing social. En cuanto a los sectores de interés, destacan la agroalimentación, el turismo, especialmente agroturismo, el comercio minorista y el sector de las nuevas tecnologías. También trabaja en temas relacionados con la gestión en sectores sin ánimo de lucro como la gestión de ONG,

emprendimiento social y la asistencia en la planificación y diseño de programas de desarrollo en espacios rurales.

JOSÉ LUIS RETOLAZA



José Luis Retolaza es Profesor de Economía de la Deusto Business School (DBS), especializado en Contabilidad Social. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (UPV/EHU), licenciado Filosofía (UD), y en Psicología Clínica e Industrial (UNED). Master (DEA) en Finanzas Avanzadas y Experto en Métodos Avanzados de Estadística Aplicada. Participa en varios Grupos de Investigación: HUME (DBS), ECRI (UPV/EHU) y MGCF (Sorbona-París 1) y es profesor visitante en la Universidad Católica de Trujillo (UCT). Presidente de Eben (European Business Ethics Network) España, Director Científico de GEAccounting (Global Economic Accounting), Vicepresidente de Aurkilan, y miembro del Comité Científico y Editorial de CIRIEC. Cuenta con más de 50 publicaciones indexadas, y ha participado en múltiples Congresos, Seminarios, Workshops y Conferencias. Con anterioridad a la etapa universitaria ha sido director de varias empresas de consultoría (TECA, OPE, Grupo Integra, Bultz-Lan), así como Director de Formación y Empleo de Cáritas y Presidente de REAS Euskalherria.

VIRGINIA BARBA SÁNCHEZ



Virginia Barba Sánchez es Titular de Organización de Empresas del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) en la Escuela Superior de Ingeniería Informática de Albacete (ESII). Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia, es Doctora en Economía y Empresa por la Universidad de Castilla-La Mancha con Mención Europea (ahora Doctorado Internacional) y Especialista en Docencia Universitaria, también por la Universidad de Castilla-La Mancha, donde tiene un trayectoria docente e investigadora de más de 30 años fomentando el emprendimiento, la responsabilidad social de las empresas y la generación de valor social.

Fundadora y Directora del Grupo de Investigación Consolidado ENSITMA (*Environmental Strategy Interdisciplinary Team & Management*) desde su creación en 2008, tarea que desde 2022 comparte con el Prof. Dr. Felipe Hernández Perlines, ha colaborado activamente con otros grupos de investigación nacionales de las Univer-

sidades de Oviedo, País Vasco, Deusto, Murcia, Salamanca y la Oberta de Catalunya; e internacionales de Francia, Reino Unido, México, Colombia, Argelia y Portugal. Fruto de estas colaboraciones ha realizado estancias de investigación en la Université de Montesquieu-Bordeaux IV (Francia), Université de Bordeaux I (Francia), Université de Paris-Dauphine (Francia), University of Plymouth (Reino Unido) y Universidade da Beire Interior (Portugal). Además, es miembro de Global Economic Accounting (GEAccounting A.I.E.) como investigador, de la Red de investigadores de CIRIEC, de la Red-Aedem sobre temas de Management, de la Sección sobre Emprendimiento de Acede (formando parte del grupo de trabajo sobre transferencia del conocimiento en emprendimiento) y de la Red de Profesores Emprendedores de la UCLM, habiendo sido también miembro de la Red GEM-Acede de investigadores especializados en emprendimiento.

Ha participado en 29 proyectos de investigación europeos, nacionales y regionales, en 10 de los cuales ha sido la Investigadora Principal (IP). Actualmente, es la Coordinadora Nacional (IP) del proyecto ENTREPRENEUR (KAVA-22506) financiado por la Comisión Europea (*EIT Urban Mobility Project Office*) y en el que participan 7 países europeos, con una dotación presupuestaria de 1.182.365,57 €; y la Co-IP del proyecto sobre la Monetización del Valor de la Economía Social en Castilla-La Mancha (VALECSO-CLM), financiado por la Consejería de Educación, Cultura y Deportes (JCCM) y los Fondos Europeos para el Desarrollo Regional (ERDF) en el participan 10 investigadores de 4 universidades españolas. Además, tiene más de 70 publicaciones, muchas de ellas artículos indexados en índices de referencia (tipo JCR o Scopus), y ha sido ponente en casi 100 congresos entre nacionales e internacionales. *Editor-in-Chief* de *Journal of Entrepreneurship Education* (2018-2022) y de *International Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* (2014-2017), ha sido también *Guest Editor* de dos Special Issues (uno de ellos sobre el valor socioemocional de las Organizaciones), *Associate Editor* de más de 30 artículos para otras 5 revistas científicas internacionales y *Peer Reviewer* de más de 100 artículos para más de 20 revistas internacionales diferentes. También ha pertenecido a los Comités Científicos y Organizadores de varios Congresos y Jornadas Científicas, destacando los dos últimos celebrados en 2022: XXXI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica y 7th World Congress of the International Society of Business Economics and Ethics (ISBEE 2022).

Ha recibido varios premios tanto por la calidad de su actividad docente como de su actividad investigadora, destacando los Premios de la Fundación Camilo Prado (ediciones de 2016 y 2019) por sendos artículos que fueron los más citados en Scopus, en los periodos 2011-2015 y 2016-2018 respectivamente.

En la actualidad es miembro del Equipo Directivo de ReDigital, órgano especializado del Consejo de Economías de España y Sudirectora de Planificación, Economía y Empresas de la ESII.

JUAN SEBASTIÁN CASTILLO VALERO



Juan Sebastián Castillo Valero dirige la sección de Economía Agroalimentaria del Instituto de Desarrollo Regional de la UCLM. Ha dirigido y participado en 70 Proyectos, Convenios y Contratos art. 83 (54 de ellos como Investigador Principal), en la actualidad está dirigiendo como IP otros 4, en vigor. Es autor de más de 100 publicaciones, entre artículos (más de una veintena en JCR), libros y capítulos de libro. Ha sido consultor para la Comisión Europea, Parlamento Europeo, Gobierno Central, Gobierno Autonómico, corporaciones locales, empresas privadas del sector, entidades financieras y cooperativas, organizaciones y organismos mixtos, en la Unión Europea. Fuera del ámbito comunitario ha trabajado con el Ministerio de Agricultura de Filipinas, así como universidades y organizaciones de Perú, Chile, Argentina, Ecuador, México, Colombia, Cuba, etc.

PEDRO JIMÉNEZ ESTÉVEZ



Pedro Jiménez Estévez es Profesor titular de Universidad del Departamento de Administración de Empresas en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Toledo y director de la Cátedra Santander-RSC de la Universidad de Castilla-La Mancha. Imparte diversas materias de grado, principalmente en Dirección estratégica y Gestión Empresarial. Actualmente imparte docencia en Ética y Responsabilidad Social. También imparte docencia en postgrados universitarios tanto en castellano como en inglés.

En investigación, ha venido participando en proyectos, fundamentalmente de carácter regional desde el curso 2001/02 hasta la actualidad. Tiene más de 60 publicaciones, algunas de ellas en revistas internacionales de primer orden,

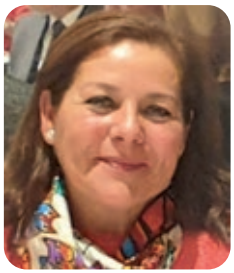
Ha desempeñados diversos cargos académicos de los que cabe destacar:

Director del Centro de Estudios Universitarios de Talavera de la Reina. Desde el 9 de febrero de 2002 hasta 1 de septiembre de 2010.

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales de Talavera de la Reina. Desde el 1 de septiembre de 2010 hasta el 8 de mayo de 2013.

Director de la Cátedra de Responsabilidad Social de la Empresa de la Universidad de Castilla-La Mancha. Desde el 1 de septiembre de 2013 hasta la actualidad.

MARÍA ÁNGELA JIMÉNEZ MONTAÑÉS



María Ángela Jiménez Montañés es Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Castilla La Mancha. Profesora Titular de UCLM. Auditora de Cuentas del Registro Oficial de Auditores de Cuentas de España (ROAC). Experto Contable acreditado por el Consejo General de Economistas. Ha sido la Secretaria del Instituto Internacional de Costos (IIR) y Directora de la Revista del IIR; en la actualidad es Asistente del Comité Editorial y miembro del Comité Directivo de la Revue Recherches en Sciences de Gestion de ISEOR, Lyon, Francia.

Ha publicado y colaborado en más de 20 obras y numerosos artículos de investigación, en Contabilidad, Gestión de Empresas y Auditoria y contribuido a Congresos internacionales. Los Proyectos de investigación más recientes en lo que ha participado son: "Consolidación semántica de los términos económicos y empresariales del Diccionario Panhispánico de Economía y Finanzas" de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras de España; "Mejora de la Eficiencia al alumnado y al profesorado en la docencia y tutorización del trabajo de fin de grado en titulaciones Jurídico y Sociales"; "Implementación de la Educación para el Desarrollo Sostenible en Titulaciones Jurídicas y Sociales"; "Innovación Docente RSC desde las aulas: enseñando para la igualdad en las titulaciones de Ciencias Jurídicas y Sociales"; "Sistemas de Información Empresarial Responsable: la Contabilidad y la Información no Financiera". Ha participado en Masters y en Cursos de Posgrado en diferentes Universidades de Argentina, Cuba, Italia, Portugal y Eslovaquia.

JOSÉ MARÍA HERRANZ DE LA CASA



José María Herranz de la Casa es Profesor Titular y Decano de la Facultad de Comunicación en la Universidad de Castilla-La Mancha. En la actualidad imparte las asignaturas de Periodismo Político y Judicial; Teoría del Periodismo y Comunicación Institucional y Corporativa. Tiene distintos trabajos y artículos publicados que giran en torno a las líneas de investigación que desarrolla: la comunicación y transparencia en las organizaciones sociales y ONG; la comunicación empresarial y organizacional; la responsabilidad social y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; la innovación, el periodismo especializado (Deporte y

Medio Ambiente) y el periodismo inmersivo/realidad virtual. Todos sus trabajos se pueden consultar en el blog, http://bit.ly/JMHerranz. Además, ha sido periodista en el diario deportivo MARCA, y también ha sido profesor y responsable de comunicación en la Universidad Católica de Ávila (UCAV) y en la Universidad Europea Miguel de Cervantes (UEMC).

JOSÉ ANTONIO PRIETO JUÁREZ



José Antonio Prieto Juárez, es Profesor Titular de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social en la Universidad de Castilla la Mancha, adscrito a la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales (campus de Ciudad Real). Ha centrado y priorizado sus líneas de investigación y publicaciones en el ámbito de la Economía Social, Trabajo asociado, Cooperativismo y Participación de los trabajadores en la empresa. Es doctor por la UCLM con la Tesis sobre "La participación de los prestadores de trabajo en el ámbito cooperativo". En cuanto a docencia universitaria, además de Derecho del Trabajo, tiene asignada desde hace más de dos décadas la impartición de la asignatura Cooperativas y Sociedades Laborales. Técnico especialista en cooperativismo por la Universidad Politécnica de Madrid. Ha sido Director de las Jornadas anuales sobre Cooperativismo del Centro de Estudios Jurídico Empresariales de la UCLM, y Coordinador General del Seminario Permanente de Cooperativismo y Autogestión de la UCLM.

Por otra parte, ha realizado estancias de investigación sobre la materia de Economía Social y Cooperativismo en Universidades españolas, italianas y latinoamericanas. Profesor en los Cursos Internacionales de Cooperativismo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Es miembro del equipo permanente de investigadores de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid. Pertenece al CIRIEC-España (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa), a AECOOP (Asociación de Estudios Cooperativos), y a la AIDC (Asociación Internacional de Derecho Cooperativo). También formó parte de la Comisión de Expertos redactora de la Ley 14/2002, de 20 de noviembre, de Cooperativas de Castilla la Mancha, y del Decreto 193/2005, de 27 de diciembre, de organización y funcionamiento del Consejo Regional de Economía Social de Castilla la Mancha.

MIGUEL ÁNGEL ALARCÓN CONDE



Miguel Ángel Alarcón Conde es Profesor Contratado Doctor del Área de Economía Española e Internacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete de la Universidad de Castilla-La Mancha. Desde el año 2000 ha participado en varios proyectos de investigación y trabajos de divulgación relacionados con la Economía Social y sus entidades componentes, entre los que destacan su participación en los Proyectos FONCE 2001 (entre 1999 y 2004) y FONCE 2005 (proyecto anterior renovado en 2006), proyectos desarrollado por las Universidades Autónoma de Madrid, Complutense, Alcalá de Henares, Granada, Valencia y UCLM, y del que resultan, entre otras aportaciones, cinco capítulos de tres libros de autoría colectiva y varios artículos, especialmente en los dedicados a Cuentas Satélite del Sector No Lucrativo de España y sobre la consolidación de la correspondientes al conjunto de la Economía Social en el país.

Recibió el Primer Premio Colegio de Economistas de Albacete al realizar esa labor acotada para Castilla-La Mancha en 2005 y una Ayuda por el Instituto de Estudios Albacetenses para llevar a cabo a nivel de la provincia de Albacete unas grandes cifras del Tercer Sector. Por otra parte, fuera de España, elabora resultados preliminares en 2010 en la UNICAMP de Sao Paolo (CESIT, Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho) sobre la Economía Social en Brasil extendiéndola al sector informal. En 2013, bajo el auspicio de CONFECOOP (Confederación de Cooperativas de Colombia) elabora los documentos de trabajo de metodología y de desarrollo del proyecto "Impacto Social y Económico del Cooperativismo en Colombia", en los que se presentan las Cuentas Satélite del Cooperativismo colombiano en una serie temporal 2003-2010. Trabaja, junto a Juan Fernando Álvarez, de la Universidad Javeriana, en la ampliación de las series hasta 2021 y hacia otras entidades del perímetro de la Economía Social en Colombia. En 2019 participó en el grupo de expertos de la UNTFSSE International Conference (United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy) para trazar un Plan de Acción sobre el papel de las entidades de Economía Social y Solidaria en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Hasta la fecha ha publicado numerosos artículos sobre aproximaciones teóricas y sobre evidencia empírica aplicada a la Economía Social, especialmente para España y Colombia. Actualmente pertenece al Grupo de Trabajo Internacional sobre Economía Social y Solidaria y ODS de CIRIEC junto a investigadores de Brasil, Colombia y Corea del Sur y, recientemente, colabora con el Grupo de Trabajo de Internacional sobre Género y Economía Social y Solidaria (CIRIEC-OIBESCOOP).

BEATRIZ CALDERÓN-MILÁN



Beatriz Calderón-Milán es Doctora en Economía Internacional y Relaciones Laborales por la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM). Actualmente, es Profesora Contratada Doctora del Área de Economía Española e Internacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLM en el Campus de Albacete (España). Sus áreas de investigación y principales publicaciones están relacionadas con la Economía Social versus Empresas Capitalistas y el mercado laboral, en especial, con la cuantificación de la dimensión económica de varias de sus formas organizativas (cooperativas, sector no lucrativo y Centros Especiales de Empleo), con la monetización de su valor social, así como con el papel desempeñado por este tipo de entidades en la igualdad de género, la inclusión laboral de colectivos en riesgo de exclusión social y la consecución de empleo de calidad. Ha participado en proyectos de investigación, entre los que destacan los Proyectos FONCE 2001 (entre 1999 y 2004) y FONCE 2005 (proyecto anterior renovado en 2006), que han dado como resultado varios monográficos sobre la Economía Social en España.

Es miembro de varias organizaciones y grupos centrados en la investigación de la Economía Social, en concreto, de CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa), del Grupo de Investigación, de la UCLM, ENSITMA (Enviromental Strategy Interdisciplinary Team & Management) y de GEAccounting (Global Economic Accounting), entidad centrada en el diseño y estandarización de un sistema contable para la monetización del valor social de todo tipo de organizaciones públicas y privadas, en especial, de las de Economía Social. Es coautora, junto a María José Calderón-Milán, de varios capítulos del Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha. Ha participado en el grupo de expertos de la UNTFSSE International Conference (United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy) para trazar un Plan de Acción sobre el papel de las entidades de Economía Social y Solidaria en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

MARÍA JOSÉ CALDERÓN-MILÁN



María José Calderón-Milán es Doctora en Economía y Empresa por la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM). Actualmente, es Profesora Contratada Doctora del Área de Econometría en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCLM en el campus de Albacete (España).

Sus áreas de investigación y principales publicaciones han sido muy dispares en cuanto a temática: economía laboral, economía social, perspectiva de género y emprendimiento e innovación, entre otras. Ha participado en más de una veintena de proyectos de investigación en los que ha colaborado de manera activa en la gestión de grandes bases de datos, el tratamiento de microdatos y la elaboración de modelos estadísticos y econométricos. Desde 2008, forma parte del grupo de investigación ENSITMA (Environmental Strategy Interdisciplinary Team & Management) de la UCLM.

Es miembro de varias organizaciones y grupos centrados en la investigación de la Economía Social, en concreto, de CIRIEC (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa), y de GEAccounting (Global Economic Accounting), entidad centrada en el diseño y estandarización de un sistema contable para la monetización del valor social de todo tipo de organizaciones públicas y privadas, en especial, de las de Economía Social. Es coautora, junto a Beatriz Calderón-Milán, de varios capítulos del Libro Blanco de la Economía Social de Castilla-La Mancha. Ha participado en el grupo de expertos de la UNTFSSE International Conference (United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy) para trazar un Plan de Acción sobre el papel de las entidades de Economía Social y Solidaria en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

MARÍA DEL VALLE FERNÁNDEZ MORENO



María del Valle Fernández Moreno es Profesora de Organización de Empresas del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Castilla-La Mancha en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de Ciudad Real. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y Doctora por la Universidad de Castilla-La Mancha con la Tesis sobre "Factores de competitividad en las empresas vitivinícolas: estrategias de negocio, innovación tecnológica y exportación". Miembro del grupo de investigación Group Research in Organizational Knowledge Innovation Strategy (GROKIS) de la Universidad de Castilla-La Mancha. Ha realizado estancias de investigación y docencia en la Universidad de Chung Cheong (Corea del Sur), en la Universidad de Trieste (Italia) y en la Universidad Parthenope de Nápoles (Italia). Ha participado en numerosos proyectos de investigación europeos, nacionales y regionales. Sus áreas de investigación y principales publicaciones están relacionadas con la estrategia corporativa y de negocio, la innovación tecnológica, la exportación, las estrategias de

recursos humanos, la economía social, la responsabilidad social y el sector vitivinícola, contando con diversas publicaciones tanto en revistas nacionales como internacionales. En cuanto a docencia universitaria, imparte desde hace más de dos décadas diversas asignaturas en las titulaciones de Administración y Direccion de Empresas, así como en la de Relaciones Laborales y Desarrollo de Recursos Humanos y es profesora del Máster Universitario en Estrategia y Marketing de la Empresa (MUEME) de la UCLM. Entre los cargos de gestión destaca haber sido Vicedecana de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de Ciudad Real de la Universidad de Castilla-La Mancha, siendo actualmente Coordinadora de los estudios de Grado en Relaciones Laborales y Desarrollo de Recursos Humanos en el campus de Ciudad Real. Ha colaborado en la Cátedra de Estudios Cooperativos "Fundación Caja Rural de Toledo" y ha sido integrante del Comité Científico de las XXXI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica. Es miembro de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) y de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).

MARÍA YOLANDA SALINERO MARTÍN



María Yolanda Salinero Martín es Doctora en Economía y Empresa por la Universidad de Castilla-La Mancha. Actualmente es profesora Contratada Doctor del área de Organización de Empresas en la Facultad de Ciencias Jurídico-Sociales de Toledo (UCLM). Sus áreas de investigación y publicaciones han sido en: formación de los recursos humanos y emprendimiento y discapacidad. Desde 2003 forma parte del grupo de investigación Group for Research in Organizational Knowledge, Innovation and Strategy (GROKIS) de la UCLM. Es miembro del Directorio de Investigadores en Economía Social del CIRIEC-España y es miembro de GEAccounting (Global Economic Accounting), entidad centrada en el diseño y estandarización de un sistema contable para la monetización del valor social de todo tipo de organizaciones públicas y privadas, en especial, de las de Economía Social, y también es miembro de la Incubadora Social denominada Social Business Factory, en la cual se apoyan proyectos de emprendimiento de personas con discapacidad.

MARCOS CARCHANO ALCARAZ



Marcos Carchano Alcaraz es investigador predoctoral en formación. Sección de Economía Agroalimentaria y Desarrollo Rural. Instituto de Desarrollo Regional, Campus de Albacete. Graduado en Economía por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete con premio al mejor Trabajo Fin de Grado por el Colegio de Economistas de Albacete, y premio por este mismo trabajo en la IX edición de los premios a la investigación y docencia en materia de organizaciones de participación por la Escuela de Estudios Cooperativos. Máster en Crecimiento y Desarrollo Sostenible por la Universidad de Castilla-La Mancha. Además, ha impartido docencia como profesor asociado en distintas asignaturas adscritas al área de Política Económica en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete. Las líneas de investigación actual se centran en el desarrollo local de los espacios demográficamente deprimidos, Economía Social y economía agraria.

SARA GARCÍA CABALLERO



Sara García Caballero es Graduada en Periodismo por la Universidad de Castilla-La Mancha (2010-2014) y Máster Universitario en Periodismo Multimedia y Nuevos Medios Interactivos por la Universidad de Granada (2017-2018). Actualmente, estudiante de Doctorado en Investigación en Medios de Comunicación en la Universidad Carlos III de Madrid e Investigadora Predoctoral en Formación (FPI) con referencia PRE2021-101084, adscrita al Proyecto I+D+i "Sostenibilidad del Tercer Sector de la Comunicación. Diseño y aplicación de indicadores (SOSCom)" con referencia PID2020-113011RB-I00. Cuenta con diferentes publicaciones en torno a sus líneas de investigación: la comunicación corporativa e institucional, comunicación y Tercer Sector, Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible, Agenda 2030 y Objetivos de Desarrollo Sostenible. Beca de colaboración "Santander Tecnología" en la Unidad de Cultura Científica e Innovación (UCLMdivulga) de la UCLM (2021-2022).

DANIEL MOLINA DUARTE



Daniel Molina Duarte es Graduado en Economía, con especialización en el máster en crecimiento y desarrollo sostenible. Interesado en la economía social, habiendo trabajado en diferentes asociaciones del tercer sector, así como realizando diferentes investigaciones en las que se analiza su impacto en la economía global. Actualmente se dedica a la consultoría estratégica, diseñando, implementando y realizando seguimientos de políticas públicas y su alineación con las metas de la Agenda 2030.



Casos de éxito en la Economía Social de Castilla-La Mancha

DIRECTORES
FELIPE HERNÁNDEZ PERLINES
INMACULADA CARRASCO MONTEAGUDO

Este libro de *Casos de Éxito en la Economía Social de Castilla-La Mancha* ha sido realizado por un equipo de investigadores de las Universidades de Castilla-La Mancha, Jaén y Deusto con el objetivo de poner la atención en casos de éxito de empresas y entidades de la Economía Social de Castilla-La Mancha. Con este libro de casos se pretende dar a conocer la viabilidad de este modelo de empresa en el que se combinan objetivos económicos con objetivos sociales, poniendo por encima a las personas. En este libro, la Universidad una vez más se vincula con el sector productivo, dando cumplimiento a una de las finalidades de la misma: la transferencia del conocimiento, pues los casos han sido elaborados con el rigor metodológico propio de profesores universitarios. Recoge 10 casos relevantes de empresas de mercado y de no mercado de la Economía Social de Castilla-La Mancha. Ha sido editado por la Universidad de Castilla-La Mancha y CIRIEC-España y cuenta con la financiación de la Consejería de Economía, Empresas y Empleo de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

View publication stats