

**Las estrategias de buen gobierno desde una doble perspectiva: empresas capitalistas versus empresas de economía social: un estudio empírico**

**The strategies of governance from two perspectives: capitalist enterprises versus social economy enterprises: an empirical study**

**María del Carmen Muñoz Medraño**

Universidad Politécnica de Cartagena, España  
maicamu@hotmail.com

**Francisco Laborda-Peñalver**

Escuela Universitaria, Universidad Politécnica de Cartagena, España  
francisco.laborda@upct.es

**Antonio J. Briones-Peñalver**

Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena, España  
aj.briones@upct.es

**Resumen**

Las empresas, cada vez más, desarrollan estrategias de buen gobierno e implantan modelos de gestión eficientes. Estos sistemas de gobierno están basados en medidas de innovación, políticas de responsabilidad social y medioambiental y alianzas estratégicas. Todas ellas están siendo consideradas en los últimos años como políticas eficientes para el buen gobierno de las entidades, creando valor y mejores resultados para la empresa. El trabajo aborda el buen gobierno desde un análisis comparativo entre empresas capitalistas y de economía social de la Región de Murcia. Transparencia, gestión democrática, innovación, alianzas, entre otros, pueden marcar la diferencia entre la forma de actuar de este tipo de empresas y los efectos de las mismas en los territorios donde se asientan.

**Palabras clave:** gobierno corporativo; cooperación; innovación; responsabilidad social corporativa; economía social.

**Abstract**

Companies increasingly develop strategies and implement governance models of efficient management. These systems of government are based on innovative measures, policies for social and environmental responsibility, and strategic alliances. All are being considered in recent years as efficient policies for the governance of institutions, creating value and better business results. This paper addresses good governance from a comparative analysis of capitalist enterprises and social economy to the region of Murcia. Transparency, democratic management, innovation, partnerships, among others, can make the difference between the *modus operandi* of these businesses and the effects thereof in the territories where they settle.

**Keywords:** corporate governance; cooperation; innovation; corporate social responsibility; social economy.

## **Resumo**

As empresas desenvolvem cada vez mais estratégias e implementam modelos de governança de gestão eficiente. Estes sistemas de governo são baseados em medidas inovadoras, políticas de responsabilidade social e ambiental e alianças estratégicas. Nos últimos anos têm sido todos considerados como políticas eficientes para a governação das instituições, criando valor e melhores resultados de negócios. Este trabalho aborda a boa governação a partir de uma análise comparativa entre empresas capitalistas e empresas de economia social na região de Murcia. Transparência, gestão democrática, inovação, parcerias, entre outras, podem fazer a diferença entre a forma de atuar dessas empresas e os seus efeitos, nos territórios onde se estabelecem.

**Palavras-chave:** governo corporativo; cooperação; inovação; responsabilidade social corporativa; economia social.

### **1. Introducción**

La sociedad actual exige cada vez más a las empresas que lleven a cabo actuaciones dirigidas a conseguir un desarrollo económico, social y medioambiental, sostenible y responsable. Para ello, las organizaciones deben adoptar decisiones estratégicas en distintos ámbitos, para poder así, adaptarse a los cambios que está reclamando la sociedad. Esta situación hace necesario el planteamiento de nuevos modelos de gobierno eficiente que se adapten a los cambios (Muñoz-Medraño & Briones-Peñalver, 2011).

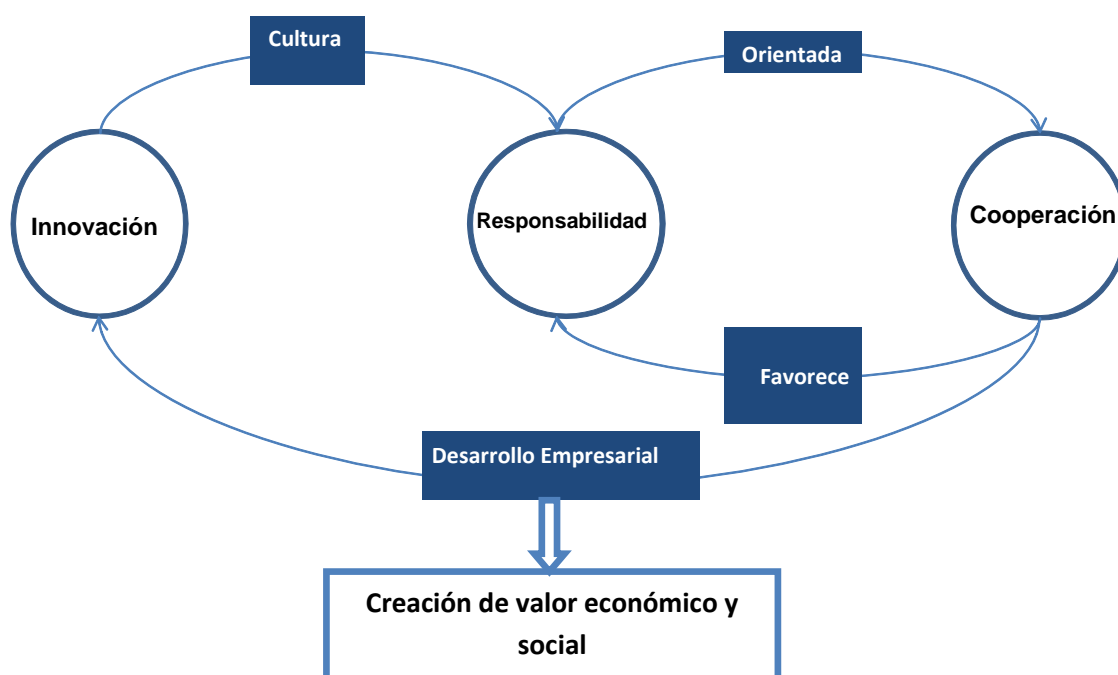
Estos nuevos modelos de gestión empresarial deben tomar en consideración las implicaciones sociales y medioambientales de sus actuaciones, además de considerar los intereses de sus grupos de interés (Seguí-Mas et al., 2008) contemplando el impacto de sus actividades en una triple dimensión: económica, social y medioambiental (Puentes-Poyatos & Velasco-Gámez, 2009).

Es por ello que se está poco a poco sustituyendo el modelo de gestión de firmas que apostaba por la maximización del beneficio como uno de los principales objetivos empresariales, por otro socio-económico. Este nuevo enfoque tienen como fin crear valor para la empresa, satisfaciendo las necesidades económicas, sociales y culturales, no solo de los socios, sino también de la comunidades donde se asientan (Chaves-Ávila & Monzón-Campos, 2006).

Este nuevo modelo de empresa (Figura 1) tiene que ser capaz de poner en marcha una serie de mecanismos de control y dirección eficientes, llevando a cabo estrategias vía innovación, responsabilidad y cooperación, basados en una cultura empresarial propia con los valores y principios propios de la economía solidaria y del buen gobierno (como la autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia). Todo ello orientado para favorecer el desarrollo de la empresa y la creación de valor y riqueza.

Esto es posible si logramos establecer un equilibrio entre las distintas estrategias de buen gobierno, trabajando de forma que las firmas sean más innovadoras cuando aplican políticas de responsabilidad social y, a su vez, llevan a cabo acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas. Todo ello redundaría en beneficio de la innovación y esa especialización mejoraría las buenas prácticas de gobierno empresarial.

**Figura 1: Modelo de gobierno**



Fuente: Elaboración propia.

En este trabajo vamos a centrarnos en el estudio de tres de las estrategias de buen gobierno corporativo (innovación, cooperación y responsabilidad social) y en su análisis comparativo entre las entidades de economía social (en adelante EES) y las

empresas capitalistas o mercantiles (en adelante SM), con el objeto de obtener evidencias empíricas de la aplicación de las estrategias referenciadas en estas entidades y conocer hasta qué punto las empresas mercantiles están llevando a cabo prácticas que tradicionalmente son propias de las empresas de economía social.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 EL buen gobierno corporativo**

El gobierno corporativo, tal y como lo define la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2004), es un elemento clave para mejorar la eficiencia económica y el crecimiento, así como, la confianza de los inversores. El gobierno corporativo implica una serie de relaciones entre la dirección de la compañía, el consejo de administración, los accionistas y el resto de grupos de interés.

Se caracteriza por un conjunto de sistemas de control y relaciones entre los diferentes agentes participantes en la empresa: directivos, accionistas de referencia, accionistas minoritarios y empleados; aunque se podrían incluir al resto de *stakeholders*, proveedores, clientes y administraciones públicas.

Es de destacar que el concepto de gobierno corporativo ha ido evolucionado a lo largo de los años al mismo tiempo que se enriquecía con las distintas investigaciones y la aportación de disciplinas como el derecho o la sociología, evolución que ha ido paralela al desarrollo de las teorías de la empresa (Alonso & Santamaría-Mariscal, 2010).

En los últimos años, debido a la falta de confianza de los mercados financieros, se han publicado numerosos códigos de buen gobierno, tanto a nivel nacional como internacional. En ellos se recogen una serie de recomendaciones acerca de la propia estructura de los órganos de gobierno y del adecuado comportamiento de los miembros de esos órganos (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004).

Un buen gobierno debe fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, constituyéndose como un instrumento gestión entre accionistas y directivos (Crespí-Cladera & Gispert, 1999), y su base debe fundamentarse en los siguientes criterios: (1) otorgar un papel relevante y operativo a los consejeros independientes; (2) crear y potenciar el funcionamiento de los comités

de auditoría, de nombramientos y retribuciones; (3) mejorar la transparencia en las sociedades y en las remuneraciones de los administradores; (4) supervisar y mejorar el papel de los auditores; y (5) mejorar los sistemas de control interno y otorgarles la máxima independencia.

El cumplimiento, desarrollo y adopción de estos códigos de buen gobierno están directamente relacionados con las estrategias adoptadas por las empresas. En particular con la relación que el director tiene fuera y dentro de la empresa con los distintos *stakeholders* (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004).

Es importante señalar que a la hora de implantar un nuevo modelo de gestión y desarrollar las estrategias que va a poner en marcha la empresa tenemos que asegurarnos de que éstas estén definidas dentro del marco de los siguientes principios (Bueno-Campos, 2004): responsabilidad, transparencia, eficacia y eficiencia.

## **2.2 Estrategia de innovación**

La innovación es un medio para cambiar la organización (Damanpour, 1991) y consiste en la aplicación comercial de una idea, convirtiendo ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados para dirigirlos al mercado. Se realiza como respuesta a un cambio detectado en el entorno, o bien, como una forma de intentar influir en el entorno (Del Águila-Obra & Padilla-Meléndez, 2010). Para Schumpeter (1939), la innovación es un avance aplicado al desarrollo tecnológico, que comprende un nuevo producto, un nuevo servicio, nuevas prácticas y/o procesos y/o nuevas tecnologías.

Schumpeter (1939) establece tres tipos o modalidades de innovación, tales como innovación de producto, de proceso o de mercado. Definió la innovación de producto como la introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes, o el uso de una nueva fuente de materias primas. La innovación de proceso la concretó en la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto. Y definió la innovación de mercado como la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nueva estructura de mercado.

El interés suscitado por la innovación ha ido aumentando, adquiriendo la consideración de un medio que permite la consecución de una ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo (Bueno-Campos & Morcillo-Ortega, 1993; Camelo-Ordaz et al., 2000; Molina-Manchón & Conca-Flor, 2000), siendo factor determinante para establecer la posición competitiva de las empresas en un entorno de continuos cambios (Bakaicoa et al., 2004: 264). La aplicación de políticas estratégicas vía innovación llevadas a cabo por la empresa mediante la inversión en tecnologías clave y en procesos de producción especializados, permite a la entidad acceder y especializarse en nuevos segmentos de mercado y aumentar así la oferta de bienes y servicios (Briones-Peñalver et al., 2013).

La eficiencia empresarial se ve así aumentada (Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2006: 48), lo que tienen un efecto positivo sobre los resultados económicos-financieros a medio y largo plazo (Geroski y Machin, 1992). Permite la consecución de unas ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo (Bueno-Campos & Morcillo-Ortega, 1993; Camelo-Ordaz et al., 2000; Molina-Manchón & Conca-Flor, 2000), siendo factor determinante para establecer la posición competitiva de las empresas en un entorno de continuos cambios (Bakaicoa et al., 2004: 264).

### **2.3 Estrategia de cooperación**

La cooperación entre empresas supone la puesta en común de determinados recursos y capacidades cuya combinación permite la obtención de ciertos beneficios o ventajas, difíciles e incluso imposibles de obtener de modo individual, para las empresas participantes (Mínguez-Fuentes, 2010), llevando a cabo un intercambio de conocimiento (Martínez-Caro et al., 2011). La estrategia de cooperación empresarial se desarrolla para reaccionar ante los cambios del entorno con el fin de tratar de garantizar su competitividad en los mercados globales (Sanchez de Pablo-González del Campo, 2009).

Briones-Peñalver (2007: 188) define la cooperación interempresarial como:

un acuerdo o alianza entre organizaciones en la que se preserva la independencia jurídica de las partes, no existiendo una relación de subordinación entre ellas; en el que optan por coordinar sus interdependencias mediante la puesta en común de actividades, recursos y/o capacidades con el propósito de lograr uno o varios

objetivos predeterminados, considerados relevantes para la satisfacción de las necesidades o metas propias de cada uno de los socios del acuerdo. Es un instrumento que pretende dar respuesta o solución a aquellas necesidades de la organización que difícilmente podrían lograr o lo harían en peores condiciones, por sí solas.

Con la cooperación los empresarios pueden unir o compartir capacidades y recursos (Muñoz-Martín & Montoro-Sánchez, 2007), sin llegar a fusionarse (Jorde y Teece, 1989) con el objeto de mejorar la gestión de sus empresas, incrementando las ventajas competitivas en base a sus habilidades y conocimientos de dirección empresarial, buscando así crear estrategias alternativas (Sanchez de Pablo-González del Campo, 2009) y llevando a cabo acuerdos de cooperación entre varias organizaciones distintas (Guerras-Martín & Montoro-Sánchez, 2004).

Entre las principales razones estratégicas que conducen a las organizaciones a tomar la decisión de adoptar acuerdos de cooperación como solución a sus necesidades o expectativas, se encuentran las siguientes (De Nieves et al., 2010: 119):

1. Crear y compartir redes comerciales con las empresas que en lugar de considerarse individualmente, se relacionan desde el prisma del sistema organizativo que conforman;
2. Superar las barreras de los mercados y así los acuerdos de cooperación se convierten en un medio para afectar directamente sobre la competencia;
3. Reducir el riesgo y la incertidumbre ya que las relaciones interorganizativas facilitan su adaptación ante la globalización de los mercados y de la tecnología;
4. Mejorar la eficacia en sistemas de trabajo que favorecen el desarrollo de grupos autónomos o influyentes;
5. Acceder a nuevos recursos y capacidades, con el fin de acceder a bienes específicos que no posee la empresa pero que completan su actividad;
6. Investigación, desarrollo e innovación (I+D+I);
7. Obtención de un tamaño adecuado para competir, puesto que las alianzas permiten el logro de una masa crítica en determinados recursos, al tiempo que evitan la duplicidad de actividades y liberan la utilización de recursos para otras tareas;

8. Crear y explotar las sinergias positivas, convirtiéndose en economías de alcance mediante la explotación conjunta de un activo fijo o mediante el aprovechamiento de las asimetrías y complementariedades de los recursos, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian.

Es por ello que un buen gobierno corporativo debe llevar a cabo estrategias de cooperación con los distintos agentes (proveedores, clientes, instituciones públicas, competidores, universidades y centros de investigación y otras empresas del sector) que le permitan ser más competitivos, y poder aprovechar mejor las oportunidades de negocio, accediendo a nuevos mercados gracias al aumento de tamaño y a una mayor especialización contribuyendo a una mejora en la industria.

#### **2.4 Estrategia de responsabilidad social corporativa**

El concepto de Responsabilidad Social (en adelante RS) es muy reciente, lo que hace que en la actualidad no se tenga un concepto comúnmente aceptado de lo que se entiende como RS y sean numerosas las definiciones que podemos encontrar de diferentes autores y organismos.

La implantación de políticas de la RS se ha ido extendiendo cada vez más a las empresas, en parte debido a la gran presión social, ya que los consumidores y la sociedad en general, valoran positivamente que las empresas lleven a cabo actuaciones socialmente responsables.

Antes de analizar las distintas definiciones de RS, cabe señalar que si bien esta corresponde en primer lugar a las empresas capitalistas puede hacerse extensible a todas las organizaciones que aportan valor añadido a la sociedad, ya sean públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro. El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) define la RSE como “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con las partes interesadas”.

Por otro lado, el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, la define como:

la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus



clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Briones-Peñalver y Morales-Granados (2010) definen la RSC como:

Una estrategia que establece unos objetivos y comportamientos en las organizaciones, que sin renunciar al fin esencial que sigue siendo la obtención del máximo beneficio, es capaz de encuadrar todos los demás compromisos empresariales y generar valores añadidos -medioambientales, sociales, de seguridad, capital humano, garantía frente a los clientes- en términos de capital social y en definitiva, mejora de las estrategias de respuesta frente a la sociedad.

García-Soto et al. (2003: 104) afirman que la RSC valora la capacidad de la empresa para desarrollar relaciones con el conjunto de las partes vinculadas a la misma, propietarios, empleados, sindicatos, clientes, proveedores, subcontratistas, asociaciones y entes territoriales relacionados con los aspectos sociales, financieros y medioambientales.

La literatura de la RSE/RSC señala tres dimensiones de ésta (Arcas-Lario & Briones Peñalver, 2009):

1. Responsabilidad económica. Un comportamiento responsable de la empresa desde el punto de vista económico implica que ésta debe crear valor para: a) el accionista o propietario, b) el cliente, atendiendo a sus demandas (precios competitivos, etc.), c) los proveedores, pagando precios justos por sus productos o servicios, y d) los empleados, ya sean directivos o no, preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación.
2. Responsabilidad social. Supone el respeto de la letra y espíritu de las leyes, el respeto de las costumbres y la herencia cultural, así como implicarse en la vida política y cultural. Los dos primeros aspectos requieren que la empresa acepte los estándares legales y socioculturales de la sociedad en la que operan, mientras que el último supone un papel más activo de la empresa, adoptando iniciativas que mejoran el bienestar general de la sociedad.
3. Responsabilidad medioambiental. Puesto que la actividad de la empresa tiene un impacto sobre el medio ambiente, debe procurar satisfacer las necesidades

actuales de sus grupos de interés sin comprometer las de las generaciones futuras, contribuyendo así al desarrollo sostenible.

Podemos afirmar que una de las estrategias de gobierno que debe acometer una empresa es la implantación de medidas de responsabilidad social corporativa. Ésta debe contribuir al desarrollo local del entorno social y medioambiental de la zona donde se establece la empresa, apostando por la mejora de la gestión y el conocimiento medioambiental. Debe llevar a cabo políticas que contribuyan a la integración social e inserción laboral de colectivos con dificultades y a la creación de empleo estable y de calidad generando riqueza, apostando por la formación continua de sus trabajadores.

### **3. Estudio empírico**

#### **3.1 Desarrollo de medidas y muestra del estudio**

El cuestionario utilizado para la presente investigación se ha configurado a partir del análisis del estado del arte sobre estrategias de buen gobierno, teniendo en consideración las variables esenciales del estudio de investigación referentes a las estrategias de buen gobierno: innovación, cooperación y responsabilidad social corporativa.

Para medir cada bloque se han utilizado escalas multi-ítems, concretamente una escala de de likert de 7 puntos. Las escalas multi-ítems son un instrumento adecuado para analizar variables complejas del ámbito de la economía y dirección de organizaciones, cuando no es posible medirlas con ítems únicos y/o aproximaciones de medidas únicas. Los ítems que componen la escala deben poseer las características exigidas por Malhotra (1981), tales como ser variados, estables, guardar una cierta dimensionalidad y relevancia de los constructos que quieren medir.

El cuestionario está dividido en 5 bloques que miden las distintas estrategias de gobierno analizadas y su relación con los resultados empresariales y una primera parte de datos generales de la empresa. La investigación se realizó mediante cuestionario web que fue enviado numerosas veces y cuestionario entregado en mano durante los

meses de septiembre de 2012 y junio de 2013 A continuación se muestra una ficha técnica que resume la investigación empírica (Cuadro 1):

**Cuadro 1: Ficha técnica de la investigación empírica**

<b>Población</b>	<b>138 Entidades asociadas a las principales asociaciones de la ES en la Región de Murcia: AMUSAL, COAG, FECOAM, UCOMUR. Formada por empresas de ES y Mercantiles del sector servicios y del agrario.</b>
Recogida de datos.	Telemáticamente (cuestionario web) Presencialmente
Tamaño muestral válido	127 empresas, de las cuales 58 Mercantiles y 69 de la ES
Fecha de trabajo de campo	Septiembre 2012 / Junio 2013
Tiempo medio de respuesta	1 mes y medio

Fuente: Elaboración propia.

La muestra está formada por un total de 138 empresas a las que se le ha pasado un cuestionario donde se valoran diferentes ítems relacionados con prácticas de buen gobierno. La muestra válida para el análisis ha sido de 127 empresas de las cuales el 54,3% son de ES (laborales, cooperativas y Sociedades Agrarias de Transformación) y el 45,7% son sociedades mercantiles (Sociedades Anónimas y Limitadas) de la Región de Murcia (España).

Si atendemos a la muestra por tipo de sociedad las más, numerosas son las cooperativas (un 88,4%) en ES y las limitadas dentro de las sociedades mercantiles que representan un 37,9 %. Por sector de actividad, es el sector agrario el que tiene más peso dentro de la muestra, representando un 57,2% del total frente al 42,8% del sector servicios.

### **3.2 Análisis comparativo de las estrategias de buen gobierno**

#### **3.2.1 Estrategias de innovación**

El 68% de las empresas Mercantiles de la muestra se consideran innovadoras frente a un 32%, mientras que en ES este porcentaje es del 50%. Podemos afirmar que

en conjunto las entidades Mercantiles son más innovadoras que las Entidades de Economía social, pero, si entramos a analizar los distintos tipos de innovación que miden la capacidad innovadora de la empresa los datos cambian.

Las variables que nos van a medir dicha capacidad innovadora son agrupadas en tres bloques basándonos en los tres tipos de innovación que define Schumpeter (1939): innovación de producto, de proceso y de mercado. En el siguiente cuadro (Cuadro 2) podemos ver la agrupación de los distintos ítems:

**Cuadro 2: Factor de innovación**

Innovación				
Producto	Proceso			Mercado
Incorpora nuevos productos y servicios	Cuenta con personal altamente cualificado	Adquiere sistemas de producción especializados	Investigación y desarrollo en tecnologías clave.	Accede y se especializa en segmentos del mercado

Fuente: Elaboración propia.

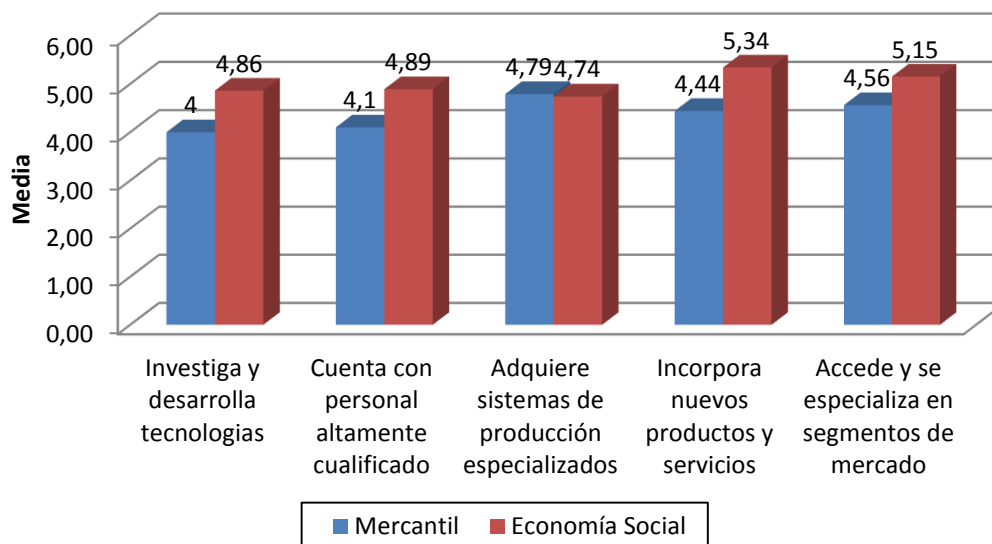
En el siguiente grafico (Grafico 1) se nos muestra el análisis de medias de los 5 ítems que miden la capacidad de innovación. Al observar los datos del gráfico, se puede ver como las EES tienen como media una capacidad más innovadora en cada uno de los ítems, menos en el que hace referencia a la adquisición de sistema de producción altamente cualificados. En estos ítems las medias casi se igualan situándose en un 4,79 en las Mercantiles frente a un 4,74 en las EES.

Desde el punto de vista de la innovación en producto que tiene la empresa, entendiéndola tal y como dice Shumpeter (1934) como la capacidad de introducir nuevos productos y servicios al mercado, las EES presentan una media de 5,34 frente a 4,44 de las entidades Mercantiles.

El segundo tipo de innovación analizada hace referencia a la innovación de proceso. Las EES como media cuentan con personal altamente cualificado, con un 4,86 frente al 4 de media de las Mercantiles. En cuanto a la investigación y desarrollo de tecnología clave, la media en las EES también es superior, un 4,86 frente al 4 de las Mercantiles. Solo cuando entramos a valorar la adquisición de sistemas de producción

altamente cualificados las sociedades Mercantiles muestran una media ligeramente superior a las EES, un 4,79 frente a un 4,1.

**Gráfico 1: Políticas de innovación**



Fuente: Elaboración propia.

El último tipo de innovación estudiada es la referente al mercado. En el acceso y especialización en nuevos segmentos de mercado, las EES muestran una media de 5,15 superior a las Sociedades Mercantiles que tienen una media de 4,56.

### 3.2.2 Estrategias de cooperación

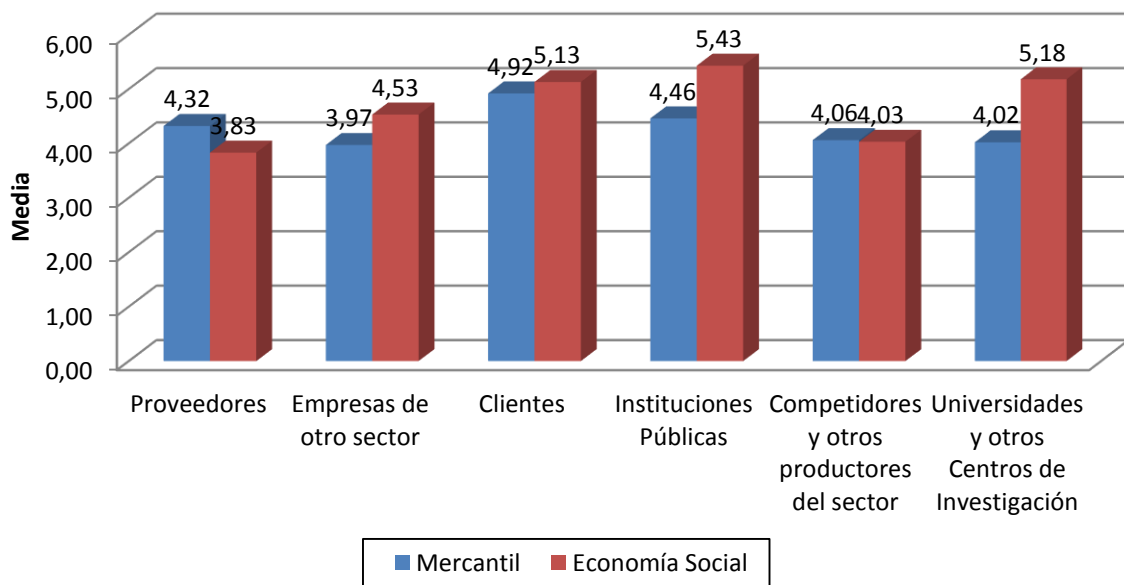
Al comparar las respuestas de las dos muestras de población podemos ver como las EES destacan en cuanto al alto nivel de cooperación frente a las Sociedades Mercantiles. El porcentaje de las empresas Mercantiles que señalan haber llevado a cabo acuerdos de cooperación es de un 48,2%, mientras que en las empresas de ES ese porcentaje sube a un 81,5%.

Una vez conocido el grado de cooperación de las empresas, vamos a estudiar con qué grupos de agentes llevan a cabo estas relaciones interorganizativas. En un primer análisis de la situación (Gráfico 2), vemos como las SM prefieren cooperar en primer

lugar con los clientes, con una media de 4,92, seguido por las instituciones públicas (4,46 de media). A este grupo le sigue la cooperación con proveedores y la cooperación con universidades y otros centros de investigación, con una media de 4,32 y 4,20 respectivamente. En último lugar estarían situados los competidores con un 4,06 y otras empresas del sector con una media de 3,97.

Con respecto a las EES, la importancia de la cooperación con uno u otro grupo de interés varía en relación a las medias de las SM. En primer lugar, el grupo con el que mayor colaboración se realiza son las instituciones públicas, con una media del 5,43. Esto puede deberse a que en los últimos años la Administraciones Publicas están haciendo muchos esfuerzos en promover y potenciar las creación y el mantenimiento de EES.

**Grafico 2: Cooperación con grupos de interés**



Fuente: Elaboración propia.

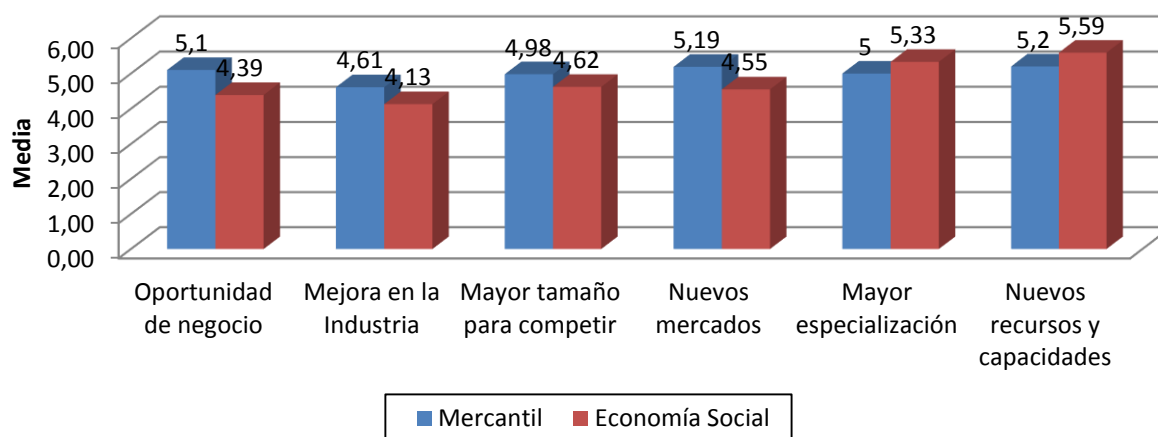
En un nivel muy cercano se encuentra la cooperación con universidades y otros centros de investigación con una media de 5,18, dato que no es de extrañar, ya que la media de la innovación respecto a la investigación y desarrollo también ha sido alta y se ha situado en un segundo lugar, con una media de 4,86. Le sigue, con una media también alta la cooperación con clientes, con un 5,13 y la cooperación con empresas de otro sector, con una media del 4,53. En último lugar, se sitúan la cooperación con

competidores y la cooperación con proveedores, con una media de 4,03 y 3,83 respectivamente.

Al comparar las medias de los ítems que forman el factor de cooperación con grupos de interés vemos como las EES tienen una media más alta en todos los ítems, excepto en lo que respecta a la cooperación con proveedores y la cooperación con competidores y otros productos del sector.

Una vez analizado el hecho de si se realiza la cooperación y con quienes se prefiere cooperar, cabe la necesidad de estudiar cuáles son las razones de esa cooperación. Estas razones pueden ser múltiples, ya que establecer acuerdos de cooperación proporciona a las empresas que los lleven a cabo múltiples beneficios y posibilidades de crecimiento aportando la experiencia y el saber hacer de otras empresas. Las razones por las que una empresa decide cooperar o no influirán también en el tipo de cooperación y en los grupos de interés con los que establezca relaciones interorganizativas.

**Gráfico 3: Razones por las que decide cooperar**



Fuente: Elaboración propia.

Entre los motivos que llevan a las EES para llevar a cabo acuerdos de cooperación, destacan en primer lugar la obtención de recursos y capacidades, con una media de 5,59 y una mayor especialización en productos y servicios, con una media de 5,33. Estas a su vez son superiores a la media que en esos mismos ítems tienen las SM. Esto no es de extrañar, ya que como hemos visto anteriormente, las EES prefieren

establecer acuerdos de cooperación con las instituciones públicas y las universidades y centros de investigación.

A estos datos le siguen la necesidad de obtener un mayor tamaño para competir y el acceso a nuevos mercados con una media de 4,62 y 4,55 respectivamente. Lo menos valorado por las EES, es el hecho de que a través de la cooperación se pueda aprovechar una oportunidad de negocio con una media del 4,39, seguida de una mejora en la industria con una puntuación media del 4,13.

Respecto a las SM, las razones por las que deciden llevar acuerdos de cooperación son distintas a las de las EES. En primer, lugar destaca la necesidad de acceder a nuevos recursos y capacidades con una media del 5,20 muy seguida del acceso a nuevos mercados con una puntuación media del 5,19. En un nivel muy cercano se encuentran la razón de que la cooperación lleva a aprovechar una oportunidad de negocio y una mayor especialización en productos y servicios con unas puntuaciones medias de 5,10 y 5 respectivamente. Le sigue muy de cerca un aumento del tamaño para competir con un 4,98 de media y, por último, una mejora en la industria con un 4,61 de media.

### **3.2.3 Estrategias de responsabilidad social corporativa**

Tanto las EES como las SM consideran a su empresa socialmente responsable, por lo que tanto en unas como en otras hay un porcentaje alto de respuestas positivas. El 94,6% de las SM se consideran que llevan a cabo prácticas de responsabilidad social y medioambiental. Respecto a las EES, el 81,7% se consideran socialmente responsables.

Una vez que sabemos que un gran porcentaje de las empresas objeto de estudio consideran que llevan a cabo medidas de responsabilidad social y medioambiental pasamos a estudiar el comportamiento de las muestras respecto a cada uno de los ítems que miden este factor. Estos ítems los hemos agrupado en tres grupos atendiendo a las dimensiones de la responsabilidad social corporativa en las que coinciden numerosos autores (Arcas-Lario & Briones-Peñalver, 2009; Rivero-Torre, 2003): económica, social y medioambiental (Cuadro 3).



**Cuadro 3: Dimensiones del factor de responsabilidad social corporativa y medioambiental**

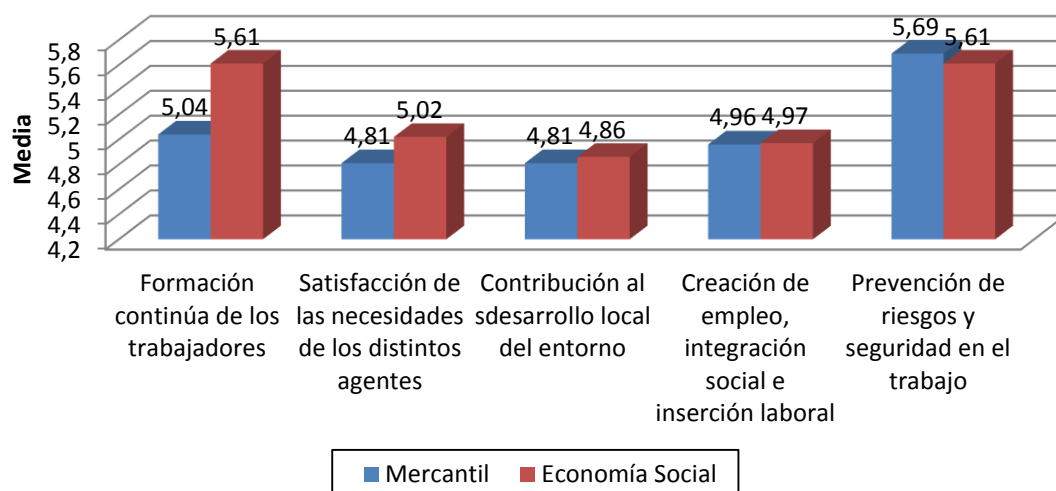
Dimensiones		
Social	Económica	Medioambiental
1. Formación continua de los trabajadores	1. Analizamos la financiación de las inversiones	1. Mejorar la gestión y el conocimiento medioambiental
2. Satisfacción de las necesidades de los distintos agentes	2. Dirigimos con transparencia informativa y sistemas de control	2. Implantamos medidas de responsabilidad social y medioambiental
3. Contribución al desarrollo local del entorno	3. Creamos y potenciamos los comités de auditoría y asesores independientes	
4. Prevención de riesgos y seguridad en el trabajo		
5. Creación de empleo, integración social e inserción laboral		

Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión social

Las EES le dan una puntuación media más alta a cada uno de los ítems que miden la dimensión social (Grafico 4). La formación continua de los trabajadores y la prevención y seguridad en el trabajo son los ítems más valorados por las EES, con una media de 5,61 cada uno. Le sigue muy de cerca la satisfacción de las necesidades de los distintos agentes con una puntuación media del 5,02. Por último, aunque con una puntuación media alta, esta la contribución al desarrollo local y el entorno con una media de 4,86.

**Grafica 4: Dimensión social de la RSC**



Fuente: Elaboración propia.

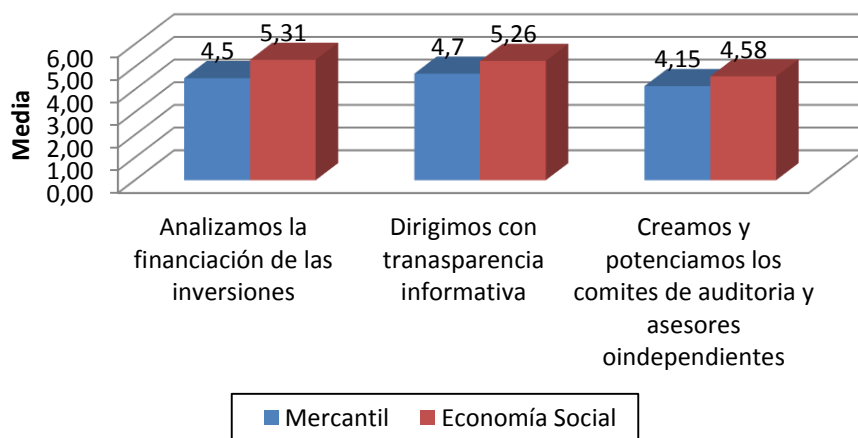
En las SM, los dos ítems más valorados como media son la prevención de riesgos y seguridad en el trabajo con una media de 5,69, seguida de la creación de empleo integración social y medioambiental con una media de 4,96. Por último y con una misma media (4,81), está la contribución al desarrollo local del entorno y la satisfacción de las necesidades de los distintos agentes.

**Dimensión económica**

En lo que se refiere a la dimensión económica, las EES le dan una mayor importancia a llevar a cabo un análisis de la financiación de las inversiones, con una media de 5,31, seguida de la transparencia informativa con una puntuación media de 5,26. En último lugar, con una media de 4,58 valoran la creación de comités de auditoría y asesores independientes.

Respecto a las SM, en primer lugar, le dan una mayor importancia a la transparencia informativa con un 4,70, seguido del análisis de la financiación de las inversiones con una media de 4,50. Por último, al igual que en las EES, valoran con una media de 4,15, el ítems referente a la creación de comités de auditoría y asesores independientes.

**Grafico 5: Dimensión Económica de la RSC**



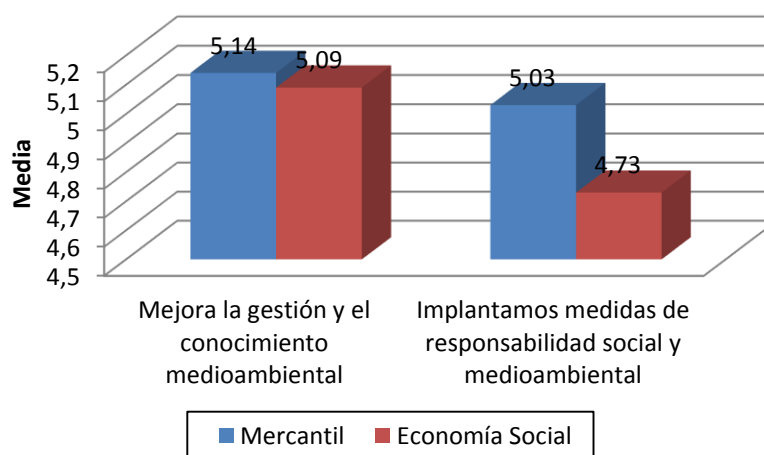
Fuente: Elaboración propia.

### Dimensión medioambiental

Respecto a la dimensión medioambiental, cabe decir que como media las SM le dan una puntuación más alta a los ítems. La mejora en la gestión y el conocimiento medioambiental es valorado con una media de 5,14 en las SM, mientras que en las EES, aunque también es alta, la media es algo inferior, un 9,09.

En cuanto a la pregunta más general, de si implantan medidas de responsabilidad social y medioambiental, las SM tienen una media de 5,03 superior también a las EES que tienen de media un 4,73.

Grafico 6: Dimensión medioambiental de la RSC



Fuente: Elaboración propia.

## 4. Conclusiones

En el artículo hemos llevado a cabo una comparación entre las EES y las SM en relación a las estrategias que hemos llamado de buen gobierno. Ambos tipos de organizaciones de mercado de bienes y servicios generan valor con la aplicación de tres estrategias, la innovación, la responsabilidad social y la cooperación. Además, permiten una mejor especialización en determinados mercados y acometer retos actuales para el colectivo empresarial que las forman.

Podemos decir tras analizar las muestras de población que las SM se consideran más innovadoras en su conjunto que las EES. Pero, estas últimas valoran de una mayor

forma la innovación en aspectos tales como la investigación y desarrollo de tecnologías clave, la incorporación de nuevos productos, la especialización de mercado y la contratación de personal cualificado. Lo que pone de manifiesto el gran interés que muestran las EES por la innovación y su apuesta por el aumento de la capacidad innovadora.

Solo en el caso de la adquisición de sistemas de producción especializados las SM le dan una mayor importancia. Esto puede deberse a que las EES pertenecen en su mayoría a sistemas de producción muy próximos al sector servicios, mientras que las SM apuestan más por la inversión en sistemas de producción más especializados.

Otro punto a destacar es la cooperación y las prácticas de buen gobierno con los distintos grupos de interés. Las EES tienen una mayor disposición a cooperar con las universidades y las administraciones públicas que las SM. Esto se debe al creciente interés que en los últimos años está teniendo el estudio y el fomento por parte de las universidades y las administraciones publicas de todo lo relacionado con el Tercer Sector o Economía Social que lleva a que se generen acuerdos de cooperación entre ambas partes.

Otra diferencia en cuanto a la cooperación de las EES respecto a las SM, es el establecimiento de acuerdos de cooperación con los clientes con los que se esfuerzan por llevar a cabo una relación de continuidad y una apuesta por atender sus sugerencias de calidad forma para que queden satisfechos. Esto redundará en un aumento de la calidad de los productos y la creación de valor con el consiguiente aumento de la competitividad.

Es de destacar que ambos tipos de empresas consideran a su empresa socialmente responsable llegando la puntuación media a valores muy altos y a la vez muy próximos en comparación el uno con el otro. Quizás esta apuesta por la responsabilidad social es porque esta estrategia de desarrollo les permite ser más competitivos y poder aprovechar determinadas oportunidades de negocio implícitamente asociado a la actividad.

Es de destacar la importancia que le dan las EES a la dimensión social de esta estrategia, más concretamente a lo relacionado al trato con los trabajadores. Esto hace que estas empresas tengan una alta creación de empleo estable y de calidad, siendo incluso en épocas de recesión económica como la actual, fuentes generadoras de

empleo y de estabilidad laboral. Parte de ello se debe a la importancia que ya desde sus principios y valores cooperativos se les da a la formación de los trabajadores y a la implantación de políticas de conciliación, igualdad e integración social. En cuanto a la dimensión económica destaca también la importancia que les dan las EES a la transparencia y dirección eficiente, recogido también en sus principios y valores.

Los datos obtenidos muestran el cambio de tendencia generalizado tanto en EES como en SM y la relevancia que están adquiriendo las medidas a favor del mejoramiento social y de creación de valor. Las empresas dan cada vez más importancia a la implantación de acciones destinadas a cumplir con objetivos socioeconómicos, tal y como demuestran los resultados referentes a las estrategias de responsabilidad social que facilitan, entre otras, cosas el control financiero de la empresa. Ello hace que nuestro modelo cobre importancia y demuestren una mayor preocupación por cuestiones de innovación y alianzas tecnológicas como se pone de manifiesto en las colaboraciones con centros de investigación y universidades, redundando en mejoras de la innovación y a su vez influyendo muy positivamente en las buenas prácticas sobre el buen gobierno corporativo.

## Bibliografía

- [AGUILERA, R. V. y CUERVO-CAZURRA, A. \(2004\)](#). Codes of good governance. *Corporate Governance: An International Review* 17(3), 376–387.
- [ALONSO, P. A. y SANTAMARÍA-MARISCAL, M. \(2010\)](#). Un paseo por el concepto de gobierno corporativo. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa* 2(2), 95-114.
- [ARCAS-LARIO, N., y BRIONES-PEÑALVER, A. J. \(2009\)](#). Responsabilidad social empresarial de las organizaciones de la economía social. Valoración de la misma en las empresas de la región de Murcia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa* 65, 143-161.
- [BAKAIKOA, B., BEGIRISTAIN A., ERRASTI, A. y GOIKOETXEA G. \(2004\)](#). Redes e innovación cooperativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa* 49, 263-294.
- BRIONES-PEÑALVER, A. J. (2007). *Determinantes Estratégicos en el Modelo de Modernización de las Fuerzas Armadas y Sistemas de Defensa. Análisis de los Procesos de Cooperación con Organizaciones Externas*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Cartagena. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año III, Número 8, pp 3-15.
- BRIONES-PEÑALVER, A. J. y MORALES-GRANADOS C. M. (2010). Fundamentos para la evaluación y el diagnóstico. En A. J. Briones-Peñalver y D. G. Pérez de Lema (Coord.) *Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios en Costa Rica y la Región de Murcia* (pp.48-49). Edita, Universidad Politécnica de Cartagena.
- [BRIONES-PEÑALVER, A. J., HERNÁNDEZ-NAVARRO, J. R., TREJOS-BENAVIDES, E., RAMÍREZ-LÓPEZ, P. M. y MUÑOZ-MEDRAÑO, M. C. \(2013\)](#). Estrategias de buen gobierno en entidades de economía social; los casos de la Región de Murcia, España y Costa Rica; un análisis comparativo. En *TMS Algarve 2013 - Tourism & Management Studies International Conference*.
- BUENO-CAMPOS, E. (2004). *El Gobierno de la Empresa: En Busca de la Transparencia y Confianza*. Madrid: Ed. Pirámide.
- BUENO-CAMPOS, E. y MORCILLO-ORTEGA, P. (1993). *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- [CAMELO-ORDAZ, C., MARTÍN-ALCÁZAR, F., ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M. y VALLE-CABRERA, R. \(2000\)](#). Relación entre el tipo y grado de innovación y el rendimiento de la empresa. Un análisis empírico. *Economía Industrial* 333(2000/III), pp. 149-160.
- [CHAVES-ÁVILA, R. y MONZÓN-CAMPOS, J. L. \(2006\)](#). *La Economía Social en la Unión Europea*. Comité Económico y Social Europeo, mimeo.
- [COMISIÓN EUROPEA \(2001\)](#). *Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- CRESPÍ-CLADERA, R. y GISPERT, C. (1999). *Block transfer. Implications for the governance of Spanish companies*. II Foro de Finanzas. Segovia.
- [DAMANPOUR, F. \(1991\)](#). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34(3), 555-590.
- DE NIEVES-NIETO, M.C., MARTÍNEZ-CARO, E. y BRIONES-PEÑALVER, A. J. (2010). Cooperación interempresarial. En A. J. Briones-Peñalver y D. G. Pérez de Lema (Coord.) *Factores de Dirección Estratégica de los Agronegocios en Costa Rica y la Región de Murcia*. Edita, Universidad Politécnica de Cartagena.
- [DEL ÁGUILA-OBRA, A. R. y PADILLA-MELÉNDEZ, A. P. \(2010\)](#). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y la actitud estratégica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa* 67 (pp. 129-155).

- [GARCÍA-SOTO, M. G. \(2003\)](#). *El Gobierno Corporativo y las Decisiones de Crecimiento Empresarial: Evidencia en las Cajas de Ahorro Españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <<http://www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm>>.
- [GEROSKI, P. y MACHIN, S. \(1992\)](#). Do innovating firms outperform non-innovator? *Business Strategy Review* 3(2), 79-90.
- [GUERRAS-MARTÍN, L. A. y MONTORO-SÁNCHEZ, M. A. \(2004\)](#). La coordinación en los acuerdos de cooperación empresarial: un análisis empírico basado en el modelo de procesamiento de información. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 19, 55-80.
- [JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. y SANZ-VALLE, R. \(2006\)](#). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 29, 31-56.
- [JORDE, T. M. y TEECE, D. J. \(1989\)](#). Competition and cooperation: striking the right balance. *California Management Review* 31(3), 25-37.
- [MALHOTRA, N. K. \(1981\)](#). A scale to measure self-concepts, person concepts, and product concepts. *Journal of Marketing Research* 18(4), 456-464.
- [MARTÍNEZ-CARO, E., BRIONES-PEÑALVER, A. J. y DE NIEVES-NIETO, C. \(2011\)](#). Responsabilidad social, cooperación empresarial e innovación en agronegocios. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 20(3), 63-76.
- [MÍNGUEZ-FUENTES, R. \(2010\)](#). La cooperación para la internacionalización como estrategia de expansión exterior de la PYME. *Economía Industrial* 375 (pp. 113-124).
- [MOLINA-MANCHÓN, H. y CONCA-FLORES, F. J. \(2000\)](#). La necesidad de innovar y sus efectos en las empresas manufactureras alicantinas: introducción a una realidad. *Dirección Y Organización* 24 (pp. 61-75).
- [MUÑOZ-MARTÍN, J. y MONTORO-SÁNCHEZ, M. A. \(2007\)](#). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de Estudios Empresariales* 17, 141-163.
- [MUÑOZ-MEDRAÑO, M. C. y BRIONES-PEÑALVER, A. J. \(2011\)](#). Good governance in the entities of the social economy. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 73, 171-191.
- [ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT \(2004\)](#). *OCDE Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publications Service.
- [PUENTES-POYATOS, R. y VELASCO-GÁMEZ, M. M. \(2009\)](#). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO* 99, 104-129.
- RIVERO-TORRE, P. (2003). Responsabilidad social corporativa. Un modelo de gestión y medición para la empresa. *Revista AECA - Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* 64, 35-36.
- [SANCHEZ DE PABLO-GONZÁLEZ DEL CAMPO, J. D. \(2009\)](#). Influencia de la estrategia genérica de la empresa en el éxito de la cooperación empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 18(4), 155-174.
- SCHUMPETER, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw Hill.
- [SEGUÍ-MAS, E., GARCÍA-MARTÍNEZ, G., ROMERO-CIVERA, A. y VILLALONGA-GRAÑANA, I. \(2008\)](#). La Innovación en el gobierno de las cajas rurales españolas: evaluación de su e-gobierno corporativo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* 60, 155-178.

**MARÍA DEL CARMEN MUÑOZ MEDRAÑO** Máster por la Universidad Politécnica de Cartagena en Administración y Dirección en Entidades de la Economía Social. Investigadora del Grupo de Investigación Estrategias Organizativas y Comerciales de las Empresas, Universidad Politécnica de Cartagena. Morada institucional: Facultad de Ciencias de la Empresa Universidad Politécnica de Cartagena, C/ Real, nº 3, 30.201 Cartagena, España.

**FRANCISCO LABORDA PEÑALVER:** Catedrático de Escuela Universitaria, Universidad Politécnica de Cartagena. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Director del grupo de investigación Estrategias Organizativas y Comerciales de las Empresas. Morada institucional: Facultad de Ciencias de la Empresa Universidad Politécnica de Cartagena, C/ Real, nº 3, 30.201 Cartagena, España.

**ANTONIO J. BRIONES PEÑALVER:** Profesor Colaborador de la Facultad de Ciencias de la Empresa. Doctor Europeo en Gestión de Empresas por la Universidad Politécnica de Cartagena. Coordinador Proyecto de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica PCI-AECID A/032048/10. Investigador del CIEO-Centro de Investigación Espacios y Organizaciones de la Universidad del Algarve. Director del Máster Universitario MBA en Business Administration. Universidad Politécnica de Cartagena. Morada institucional: Facultad de Ciencias de la Empresa Universidad Politécnica de Cartagena, C/ Real, nº 3, 30.201 Cartagena, España.

*Submitted: 19 November 2014.*

*Accepted: 21 March 2014.*