



Estudio

[La RSE y las cooperativas]

[Evolución de las cooperativas que han aplicado políticas de RSE. Impactos y experiencias en un contexto de crisis económica]

Índice

1. Justificación del estudio y presentación de los principales promotores

P3

P4 1.1 Antecedentes del estudio

P5 1.2 Presentación de los promotores del estudio



P7 2. Marco teórico



2.1 La Responsabilidad Social Empresarial P8

2.2 Cooperativismo y RSE P11

2.3 RSE y crisis económica P13

3. Metodología P17

P18 3.1 Objetivos del estudio

P19 3.2 Contenido del estudio y presentación de los resultados

P20 3.3 Muestra

P22 3.4 Técnicas e instrumentos utilizados

P26 3.5 Proceso de generación, captación y tratamiento de datos



P30 4. Evolución de las empresas cooperativas analizadas



4.1 Ámbito económico y empresarial P33

4.2 Ámbito social P52

4.3 Ámbito ambiental P61

5. Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE P64

- P67** 5.1 El contexto actual y el modelo de gestión de la RSE
- P73** 5.2 La RSE en el marco de la organización
- P90** 5.3 Reflexión y elementos destacados para desplegar y consolidar la RSE en la organización
- P99** 5.4 Retos de futuro
- P106** 5.5 Recomendaciones finales de las empresas cooperativas



P109 6. Conclusiones del estudio



- 6.1 Conclusiones del ámbito económico y laboral **P110**
- 6.2 Conclusiones del ámbito social **P114**
- 6.3 Conclusiones del ámbito ambiental **P117**
- 6.4 Valoraciones finales **P118**

7. Experiencias destacadas en RSE P120

- P121** 7.1 Experiencias en RSE observadas y desarrolladas por las cooperativas
- P123** 7.2 Experiencias destacadas que han sido desarrolladas por las cooperativas



P128 8. Anexos



- 8.1. Modelos de entrevistas, fichas y materiales **P129**
- 8.2. Datos de las empresas participantes **P151**
- 8.3. Equipo de investigación **P153**
- 8.4. Plan de trabajo (calendario del estudio) **P158**

1

Justificación del estudio y presentación de los principales promotores



1.1 Antecedentes del estudio

El sector cooperativo ha impulsado activamente la incorporación de la RSE en las empresas desde el año 2004. Ese año, la Confederación de Cooperativas de Catalunya impulsó el programa RSE.COOP con el apoyo económico de la iniciativa comunitaria Equal II. Participaron 38 cooperativas que incorporaron la RSE en sus organizaciones gracias a un acompañamiento individualizado por parte de consultoras especializadas a lo largo de 15 meses. El programa también sirvió para crear una herramienta destinada a facilitar la implantación de la RSE en las cooperativas, que fue transferida a la economía social a nivel estatal.

En estos años se han multiplicado las acciones destinadas a mantener e impulsar RSECOOP entre las cooperativas de todo el Estado.

Gracias a estas actuaciones, un grupo cada vez mayor de empresas cooperativas están impulsando la incorporación de la RSE convencidas de que sus rasgos identitarios convergen con la filosofía de la RSE, y como estrategia de consolidación y crecimiento de su proyecto.

Su convicción se basa en las siguientes reflexiones:

- La existencia de paralelismos evidentes entre la filosofía que promueve la RSE y la identidad cooperativa
- Los valores del modelo cooperativo (autoayuda, autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad), se identifican con la RSE, entendida como la integración voluntaria por parte de las organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés.
- El movimiento cooperativo siempre ha sido concebido como un medio de transformación social.

Justificación del estudio y presentación de los principales promotores



- Las empresas cooperativas son pioneras en la incorporación de aspectos como la participación de las personas trabajadoras, la democracia en la toma de decisiones, el compromiso con la comunidad, la apuesta por una ocupación de calidad y estable, el respeto por el territorio...

1.2 Presentación de los promotores del estudio

Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado – COCETA

COCETA es la organización representativa de las empresas cooperativas de trabajo asociado del Estado español, que se constituye en 1986 como Asociación de cooperativas de carácter confederal. Actualmente integra a 16 Federaciones/Uniones de cooperativas de trabajo asociado pertenecientes a las Comunidades Autónomas de Andalucía, Aragón, Asturias, Canarias, Castilla la Mancha, Castilla León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Extremadura, Galicia, Islas Baleares, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco. La Misión de *COCETA* consiste en:

Agrupar y coordinar a las organizaciones territoriales representativas del Cooperativismo de Trabajo Asociado que están integradas en ella. Representar, promover, defender y visualizar este modelo de empresa en los ámbitos estatal e internacional, contribuyendo junto al resto de las organizaciones cooperativas al desarrollo del Cooperativismo y de la Economía Social.

Fomentar el Cooperativismo de Trabajo Asociado como una forma de hacer empresa socialmente responsable, donde los principios de democracia, igualdad, autogestión y solidaridad constituyen la base de su funcionamiento, contribuyendo a la creación de empleo de calidad, la cohesión social y el desarrollo sostenible.

Justificación del estudio y presentación de los principales promotores



Confederación de Cooperativas de Cataluña – CCC

Fundada en 1984, la Confederación de Cooperativas de Cataluña es el órgano máximo de representación de las cooperativas en Cataluña.

La Confederación es una organización sin ánimo de lucro con estructura propia e integrada por las federaciones de cooperativas, cada una con su propia estructura, historia y particularidades.

En la actualidad en Cataluña encontramos 6 federaciones que agrupan diferentes ramas empresariales, hablamos de las cooperativas agrarias, cooperativas de consumidores y usuarios, cooperativas de enseñanza, cooperativas de viviendas, cooperativas de servicios y transportistas y, cooperativas de trabajo asociado.

La misión de la Confederación es ser el órgano representativo y de interlocución del conjunto del cooperativismo catalán y dar cohesión a la diversidad del mundo cooperativo. Tiene como prioridades promover y dar a conocer la realidad cooperativa, defender los intereses del cooperativismo y promocionar proyectos de interés común para el sector, de acuerdo con los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional.



La Responsabilidad Social de las Empresas no es una concepción del todo novedosa. A lo largo de la historia, numerosas culturas y civilizaciones han reconocido la necesidad de establecer estilos de vida y de relaciones armónicas entre la sociedad, la economía y la naturaleza. En la actualidad, esta concepción de empresa toma mayor protagonismo debido a la situación socioeconómica actual, a un acelerado proceso de globalización, a un vertiginoso avance industrial, tecnológico e informativo... y sobre todo, a una mayor concienciación de las personas entorno a la necesidad de impulsar un desarrollo más sostenible de nuestras sociedades.



Cada vez somos más personas las que preferimos optar por reconocer el esfuerzo de aquellas empresas más responsables des de nuestras diferentes facetas:

- Como consumidores: Según el informe de Forética 2011, el 21% de los consumidores da preferencia a productos socialmente responsables, mientras que el 45% hace boicot o evita productos socialmente irresponsables.
- Como inversores: la banca ética en nuestro país ha crecido por encima del 60% en estos años de crisis y los inversores reclaman cada vez más transparencia y compromiso con la RSE por parte de las empresas.
- Como trabajadores: Una encuesta¹ realizada a trabajadores alrededor del mundo nos demuestra algo que no nos debería sorprender, las empresas con mejor RSE tienen a trabajadores más motivados y más comprometidos con la empresa.

2.1 La Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible a nivel económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de diferentes públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sostenible de las generaciones futuras.

La RSE es una nueva forma de hacer negocios, en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sostenible a nivel económico, social y ambiental

¹ [Employee Perceptions of Corporate Social Responsibility and the Implications for Your Organization.](#)



La idea de "la responsabilidad social empresarial", desde finales de los años noventa, comenzó a ser asumida por numerosos actores del contexto político y económico mundial, incluidos instituciones financieras, empresas, organizaciones, agencias de desarrollo, escuelas de negocio, inversores y algunos gobiernos.

En estos últimos años se está evidenciando que la sociedad demanda que las organizaciones reconozcan su capacidad de ocasionar impactos negativos sobre el medio y deben ser totalmente responsables en la gestión de la actividad empresarial con la voluntad de minimizar estos impactos.

La responsabilidad en este sentido, no reclama sólo la ética individual de las personas que componen las empresas, sino en la organización en sí misma, ya que es un ente con responsabilidad propia económica, social y medioambiental a la que debe exigírsele comportamientos acordes con dicha responsabilidad.

La responsabilidad social empresarial supone por consiguiente, que la empresa se oriente no solo hacia la maximización de los beneficios económicos, sino también al bienestar social y protección ambiental. El comportamiento de la empresa se analiza a través de una serie de indicadores de desempeño a nivel interno y externo. Se analizan entre otros los siguiente aspectos:

ECONÓMICO:	SOCIAL:	AMBIENTAL:
1.- Plan estratégico 2.- Sistemas de Gestión 3.- Marketing responsable 4.- Uso de recursos locales 5.- Gestión de Capital	1.- Igualdad de Oportunidades 2.- Conciliación 3.- Prevención de Riesgos laborales 4.- Formación interna 5.- Comunicación y Participación 6.- Relaciones con clientes y Proveedores 7.- Gestión lingüística 8.- Integración con la comunidad	1.- Política medioambiental 2.- Optimización de consumo de agua 3.- Ahorro Energético 4.- Gestión de residuos 5.- Procesos Productos y servicios 6.- Política de reducciones de la Contaminación atmosférica, lumínica y acústica 7.- Integración en el entorno 8.- Plan de Movilidad



La responsabilidad social de la empresa supone, en sentido general, además del logro de los objetivos económicos; la aportación de beneficios al individuo, a los colaboradores y a la comunidad; el cumplimiento de los principios éticos, cívicos y la normatividad legal; la capacitación de los empleados, no solo en asuntos relacionados con su desempeño laboral, sino también en aspectos relacionados con el mejoramiento personal, familiar y social; el aseguramiento de las condiciones laborales y de salud de las personas; así como la consideración de las decisiones en función de cuestiones éticas y ambientales.



2.2 Cooperativismo y RSE

Cabe destacar que la RSE no es nueva para las sociedades cooperativas, sino que es un modelo intrínseco a su naturaleza.

Como hemos comentado anteriormente, se considera que la RSE implica un nuevo enfoque empresarial, donde el objetivo estratégico de la empresa no se basa únicamente en el rendimiento económico y en la búsqueda de valor para el accionista (teoría shareholders), sino que se centra en la búsqueda de valor para todos los grupos de interés (teoría stakeholders).

Cabe destacar que este enfoque no es nuevo para las sociedades cooperativas, sino que es un modelo intrínseco a su naturaleza. El múltiple rol del socio en las sociedades cooperativa (trabajador, capitalista, cliente, proveedor, etc.) hace que estos asuman diferentes roles, precisamente esta singularidad cooperativa facilita el desarrollo en estas organizaciones de la RSE.

Consideramos que las cooperativas tienen un camino andado en el ámbito de la responsabilidad social y las sitúa en una mejor posición estratégica (Collado, 2006). En este sentido, la Comunicación de la Comisión Europea relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible (2002) indica que “Las cooperativas y otras empresas de tipo mutualista y asociativo tienen una larga tradición en combinar viabilidad económica y responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa, y pueden servir de referencia a otras organizaciones”. Con esta declaración la Comisión deja claro que la RSE no es nada nuevo para las sociedades cooperativas, siendo entidades exponentes de la responsabilidad social.

Desde el cooperativismo opinamos que existe una relación muy directa entre los valores de la RSE y los principios de las cooperativas:



Desde el punto de vista de la RSE, el cooperativismo ha aportado innovaciones instrumentales en el campo de la gestión empresarial, tanto a nivel metodológico como conceptual. Tal es el caso del proyecto RSE.COOP de implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en un grupo piloto de cooperativas y sociedades laborales catalanas, que fue coordinado por la Confederación de Cooperativas de Cataluña con financiación del Fondo Social Europeo.

Este proyecto se fijó como principal objetivo la integración en el seno de cada empresa de una serie de mecanismos y comportamientos que la hicieran socialmente responsable a través de una guía o herramienta informática.

Esta herramienta, tiene una doble funcionalidad: por una parte diagnosticar y medir el grado de RSE de la cooperativa mediante un procedimiento específico de análisis de 37 indicadores y por otra, ser una guía de implantación de mejoras y medidas correctoras en los ámbitos que definen la RSE: el económico, el social y el medioambiental.

Con el objeto de fomentar los valores de la RSE, reforzar los valores cooperativos, mejorar la competitividad en los mercados, contribuir al desarrollo sostenible y la igualdad de oportunidades entre hombre y mujer, este proyecto desarrolló una serie de productos que se pueden consultar en la siguiente página web: <http://www.rsecoop.coop/esp/ElPrograma/ProductesRSECOOP.php>



Con base en la experiencia de este proyecto, un total de diecisiete organizaciones de la Economía Social, a través de sus estructuras sectoriales integradas en CEPES (Confederación Empresarial Española de Economía Social), han constituido una Comisión de RSE con el objetivo de transferir y adaptar una metodología común para el diagnóstico e implantación de la RSE en las empresas de Economía Social del estado español. Además del programa informático este trabajo de adaptación de la metodología RSE.COOP ha culminado con la edición especial para las empresas de economía social de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del GRI (Global Reporting Initiative), máximo referente internacional en informes sobre RSE.

2.3 RSE y crisis económica

Se ha hablado mucho sobre las consecuencias de la crisis en la apuesta de las empresas por la RSE en España y el mundo. Las investigaciones que se han llevado a cabo ponen de manifiesto que cada día adquiere mayor relevancia la RSE, incluso a pesar de la situación de crisis económica y financiera que nos ha acompañado durante todo 2010. Algunos de los aspectos más destacados son:

A. Se incrementa la atención que la RSE recibe por parte de la alta dirección

De acuerdo con los participantes en el Monitor Ibex 35 Sustainability, la alta dirección de las compañías del Ibex 35 dedica una considerable atención a la RSE. El 80% de los entrevistados opina que la atención que la RSE recibirá por parte de la alta dirección de su compañía dentro de un año será alta o muy alta. Del mismo modo, más del 90% de los consultados considera que el clima de incertidumbre actual no provocará una disminución del interés de las compañías.



B. Los consumidores esperan conductas responsables por parte de las empresas

Un estudio de Havas revela que la sostenibilidad es un elemento determinante para los ciudadanos a la hora de decantarse por una marca u otra. En cifras, apunta que, en Europa, un 82% de los consumidores espera conductas responsables por parte de las empresas, mientras que un 32% afirma que debería ser competencia del Gobierno, y no de las empresas, la contribución a solventar problemas sociales y medioambientales. Además, como en el resto de los países encuestados, los españoles suelen decantarse por los productos de las marcas que muestran un compromiso social más fuerte.

C. La transición hacia un modelo energético sostenible es posible

La conclusión principal de el Informe Cambio Global España 2020/50 es que la transición hacia un modelo energético sostenible no sólo es deseable, sino también posible. Una reducción del 23% del consumo de energía para 2030, un 100% de energías renovables en la generación de electricidad para 2030, medio millón de viviendas rehabilitadas al año o 15 millones de coches eléctricos en 2050 son algunos de los pasos que habría que seguir en las próximas décadas en España. El objetivo final que plantea este documento es reducir a la mitad las emisiones de efecto invernadero en 2030 y al 80% en 2050 (con respecto al año 1990).

D. El fin de la Responsabilidad Social filantrópica

La Responsabilidad Social filantrópica es informal, sin estructura, ni orientación gerencial. En momentos de crisis como el actual, las iniciativas o programas con este tipo de orientación tienen pocas posibilidades de continuidad y suelen ser recortados "a hachazos" de los presupuestos.



Una prueba de esta afirmación se encuentra en el derrumbe de ingresos experimentado por muchas ONGs de orientación social, que están viendo reducirse las ayudas que reciben de empresas y particulares.

E. Oportunidad para una RSE de mayor calidad

Si bien es cierto que, en medio de la incertidumbre, muchas compañías ya están congelando sus inversiones en RSE, otras se están apresurando en "hacer los deberes" para acelerar su transición desde la filantropía hacia un enfoque más transversal de la RSE.

Existe una conciencia creciente de que la RSE podría ayudar a las empresas a superar la actual crisis actuando como un factor de resistencia, de mejora organizativa y de innovación.

F. Evolución de la Responsabilidad Social ambiental

En general, las acciones de tipo medioambiental que requieran grandes inversiones en equipamiento no se verán favorecidas.

El mundo empresarial percibe una cierta relajación de los controles y sabe que ningún gobierno se atreverá a poner en peligro ni un solo puesto de trabajo en un ambiente de destrucción de empleo tan drástico como el actual.

Sin embargo, también es cierto las acciones enfocadas en el desarrollo sostenible siguen estando entre las más valoradas por una parte creciente de la sociedad.



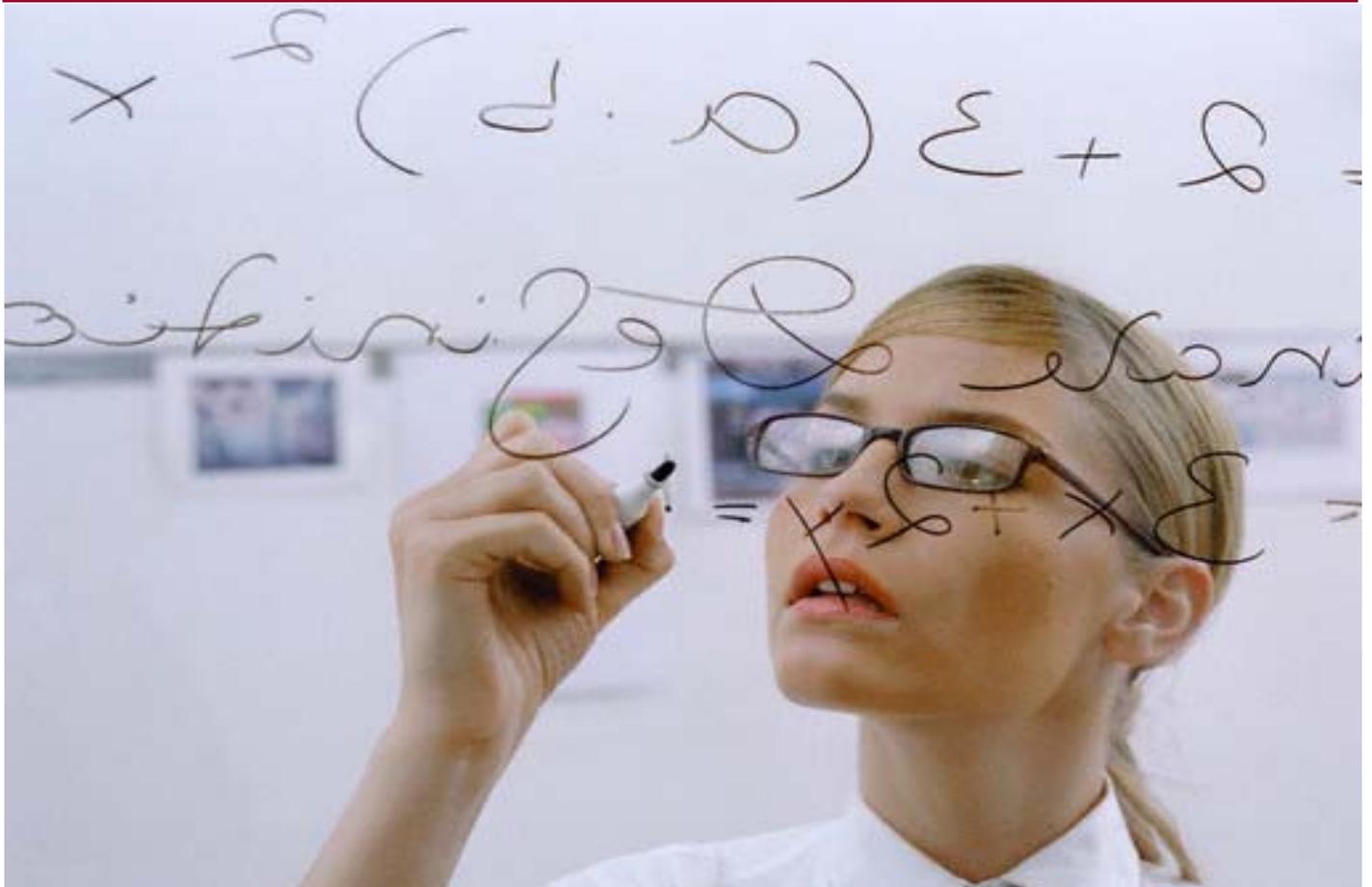
G. Dimensión interna de la RSE

La RSE también tiene una "dimensión interna" que involucra los temas que ocurren de puertas para adentro, como la reflexión y el replanteamiento de la Responsabilidad Social por parte de la Dirección, la gestión de personas, minimización de residuos, optimización de recursos naturales, etc.

Por el contrario, es probable que las demás prácticas de RSE interna se vean reforzadas porque suponen más reflexión que inversión: así cobrarán fuerza iniciativas destinadas a mejorar las condiciones laborales de las personas trabajadoras, a la seguridad laboral, buen gobierno...

H. Oportunidad para las empresas socialmente responsables

Es precisamente en situaciones de crisis cuando algunas empresas obtienen ventajas competitivas más importantes. Se nos ocurren seis grandes ventajas para las empresas que apuesten por la RSE: Fortalecer la cultura organizativa, captar y retener talento, innovación, establecimiento de relaciones basadas en la confianza, internacionalización y fidelización de la clientela.





3.1 Objetivos del estudio

Queremos comprobar si realmente la RSE beneficia a las cooperativas

La actual situación económica nos ha enseñado que vivimos en un modelo económico centrado en la máxima rentabilidad económica y la especulación financiera, alejado de las demandas reales de las personas. Esta situación nos reafirma que la economía debe estar al servicio de las personas y responder al principio de responsabilidad social desde criterios sociales y ambientales:

- Queremos identificar a la economía social como una alternativa real dentro del mundo empresarial, capaz de impulsar nuevos instrumentos e iniciativas económicas que están teniendo éxito.
- Creemos que el sector de la economía social refleja una gran diversidad de organizaciones, que asumen y hacen realidad los principios y valores de la identidad cooperativa. La actividad económica que se sustenta sobre estos principios es la mejor base para ir construyendo un modelo de desarrollo más humano y sostenible.
- Queremos valorar si realmente estas afirmaciones son ciertas, y si aquellas cooperativas que han incorporado la RSE han podido afrontar estos años de crisis económica en mejores condiciones y han visto mejorada su situación.
- Pretendemos analizar los resultados de las acciones desarrolladas hasta la fecha, así como las impresiones de las principales personas implicadas.

Nuestra voluntad es crear discurso y ofrecer herramientas para convencer a más empresas sobre el interés de la RSE.

Desde la economía social queremos promocionar la responsabilidad social empresarial: creemos que este concepto tiene el peligro de no ser creíble socialmente si no se pasa de las palabras a los hechos y estos se visibilizan y reconocen por la sociedad. Por ello es necesario comprobar empíricamente los beneficios de la RSE y difundir buenas prácticas realizadas por empresas cooperativas.



Además, hemos querido detectar y difundir prácticas significativas realizadas por cooperativas en los últimos años, así como las impresiones y visión de las personas encargadas de impulsarlas.

3.2 Contenido del estudio y presentación de los resultados

Desde el cooperativismo consideramos que la Responsabilidad Social Empresarial define un modelo de empresa corresponsabilizada con una competitividad responsable y sostenible, lo que se identifica plenamente con nuestra manera de concebir y hacer empresa.

Apostamos por incorporar la RSE en nuestra gestión diaria, en nuestras relaciones con las personas trabajadoras, con la clientela, con los proveedores, etc. Y evitamos cualquier visión más filantrópica: la RSE no es tan solo implantar acciones fuera de nuestras empresas. Consideramos que es fundamental que si queremos avanzar, las acciones deben ser comprometidas y eficaces, además de rentables.

Opinamos que las cooperativas se identifican con una nueva concepción de empresa, con una nueva forma de gestión, muy en línea con los debates actuales que están exigiendo una empresa más participativa, más transparente, más sostenible y en definitiva, más responsable.

Creemos que la empresa cooperativa, en equilibrio con los criterios de competencia y competitividad, integra los siguientes valores:

- predominio de la persona por encima del capital,
- reparto de beneficios/resultados con criterio colectivo,
- participación democrática,
- comprometida con el entorno y provocadora de cohesión social



Desde COCETA, y el resto de las entidades representativas del cooperativismo, hemos animado a las cooperativas a visualizarse como empresas comprometidas con la RSE. En los últimos años se han impulsado diferentes iniciativas y han sido muchas las cooperativas que han apostado decididamente por la RSE, posicionándose en el mercado como empresas socialmente responsables.

Creemos que ha llegado el momento de realizar una primera reflexión sobre los principales resultados, que nos ayude a dar un nuevo impulso a la promoción y difusión de la RSE entre las empresas cooperativas españolas, especialmente en el actual contexto económico.

Por ello, hemos realizado un análisis de la evolución de 24 cooperativas que han incorporado la RSE en su gestión, con la voluntad de confirmar o refutar la hipótesis de que la RSE ha ayudado a las cooperativas a fortalecerse y a posicionarse en el mercado.

En este análisis hemos podido confirmar los diferentes beneficios que identifican las cooperativas con su apuesta por la RSE. Entre los aspectos más generalizados, las cooperativas nos han destacado que la RSE les ha ayudado a mejorar su rentabilidad, a organizarse mejor, a posicionarse mejor en el mercado ante la competencia, a avanzar a los cambios futuros y acercarse a sus grupos de interés... El presente informe muestra los principales resultados, y esperamos que sirva para motivar a más cooperativas y empresas a apostar por la RSE.

3.3 Muestra

Para la realización del presente estudio, se ha seleccionado una muestra de empresas cooperativas pioneras en la incorporación de la RSE, con la voluntad de observar la evolución que han seguido, contrastar su situación empresarial, y ver cuál es su situación en la coyuntura económica actual.



Para lograrlo, se han seleccionado 24 cooperativas y se les ha invitado a realizar un cuestionario (cuantitativo) y una entrevista (cualitativa) sobre aspectos económicos, ambientales y sociales. Además, se han analizado un conjunto de indicadores empresariales que han permitido analizar la situación de la empresa y la sostenibilidad de la misma.

La identificación de las cooperativas se realizó considerando un criterio multi-territorio, facilitando la identificación de diversas realidades en relación al desarrollo de la RSE en cooperativas de España. El perfil de cooperativas participantes observa una muestra multisector y multidimensión, todas con un elemento en común que se concreta en la implantación de actuaciones de RSE en sus organizaciones.

La muestra presenta una correcta representatividad de los diferentes territorios del Estado Español con más presencia del cooperativismo de trabajo. Así, hemos analizado cooperativas de Catalunya, Comunidad Valenciana, Galicia, e Islas Baleares.

Las cooperativas seleccionadas debían cumplir los siguientes requisitos:

- Haber incorporado prácticas y/o políticas de RSE
- Preferiblemente con una antigüedad de 4-5 años (para poder observar evoluciones)
- Ser representativas del sector: dimensión, sector...

La Confederación Española de Cooperativas de Trabajado Asociado – COCETA, ha participado en la definición de la muestra y ha validado la selección final.

Finalmente, la muestra estaba compuesta por las siguientes cooperativas:

Cooperativas
ABACUS Cooperativa, SCCL
Anecoop SCV
Aposta, SCCL



Cooperativas
Ardora formación y Servicios, S. Coop. Galega
Arrossaires del Delta de l'Ebre, Sccl
Cidania Rede de Aplicacions Socials S. Coop. Galega
Consum, SCV
Agrària, Caixa Agrària i Secció de Crèdit de la Selva del Camp - COSELVA, SCCL
DELTA Col·lectiu de Professionals del Desenvolupament Infantil, SCCL
EDUVIC, SCCL
EQUAL, S. Coop. Galega
Florida, Centro de Formació Cooperativa
Gedi, SCCL
Ingeniería Social, SCCL
Gestión Integral, SCCL
Grupo Intercoop, SCV
SePrA Servei de prevenció Integral SCCL
Serveis educatius de les Pitiüses
SI serveis de Suport i Accessibilitat
Grupo Sorolla Gestión Coop-V
Grupo Cooperativo TEB
Teixugo S.Coop. Galega
UNIÓ Corporació Alimentària, SCCL
V&H Enginyers Industrials, SCCL

3.4 Técnicas e instrumentos utilizados

Para la realización del presente estudio se han utilizado tres técnicas de recogida de datos:



A. Cuestionario cerrado sobre datos económicos y empresariales de las cooperativas

Se trata de un listado de preguntas sobre datos e indicadores objetivos que permite un tratamiento estadístico de la evolución de las cooperativas analizadas.

Está centrado principalmente en datos objetivos vinculados a los diversos ámbitos de la RSE, el económico, social, y ambiental. Se preguntaba a las cooperativas sobre los siguientes aspectos:

Ámbito económico:

- Evolución de los principales aspectos económicos y laborales.
- Herramientas de gestión empresarial utilizadas por las cooperativas
- Innovación
- Internacionalización

Ámbito social

- Igualdad de oportunidades
- Conciliación de la vida personal y profesional
- Formación
- Participación interna
- Grupos de interés e intercooperación

Ámbito ambiental

- Sistemas de gestión ambiental
- Principales acciones impulsadas.



B. Entrevistas en profundidad con las personas responsables de las cooperativas

En la entrevista se ha profundizado al máximo en el conocimiento de la cooperativa a analizar y en su evolución a lo largo de los últimos años, así como en la visión de las personas directivas.

Las entrevistas se han realizado a partir de un guión. Este modelo fue elaborado por el equipo técnico y aprobado por la comisión de seguimiento creada para la realización de la investigación.

Las entrevistas se han realizado principalmente, con los Directores Generales de las empresas y en los casos en que las cooperativas disponían de una dimensión considerable, nos ha entendido su responsable de Recursos Humanos o Comunicación y Responsabilidad Social.

Las entrevistas se realizaron en un tiempo aproximado de 60-75 minutos. La información generada en la entrevista era tipo cualitativo, observando la generación de un espacio donde la persona podía realizar diversos comentarios en relación a la RSE y su incidencia en su gestión empresarial.

El guión se centraba en los siguientes aspectos:

- La organización en el contexto actual y a RSE
- La RSE en el marco de la cooperativa: motivaciones para incorporar la RSE, principales actuaciones, beneficios...
- Proceso de reflexión e implantación de la RSE
- Consolidación de la RSE
- Retos de futuro
- Valoración global



C. Entrevistas semi-estructuradas de detección de experiencias significativas

Durante el proceso de la entrevista, se han realizado preguntas concretas en lo que respecta a experiencias destacadas desarrolladas por la cooperativa en alguno de los ámbitos de la RSE. En este momento se identificaba sí la experiencia era susceptible de ser desarrollada.

En caso de detectar una experiencia significativa en una cooperativa, se hacía servir un modelo de entrevista semiestructurada.

La entrevista se realiza a partir de un guión estructurado para facilitar la comparación de las informaciones con el resto de fuentes de información, pero deja un espacio a la conversación y el diálogo abierto a partir de la experiencia del entrevistado.

La voluntad es explicar estas experiencias para que sirvan de modelo a otras cooperativas. En este sentido, se pide a las cooperativas la siguiente información:

- Descripción sintética de la cooperativa
- Clasificación de la práctica a partir de un listado preestablecido
- Descripción de la práctica: Explicación de la necesidad que resuelve, proceso de puesta en marcha, recursos utilizados...
- Identificación de elementos clave para su éxito.
- Principales resultados
- Posibilidades de transferencia a otras cooperativas.



3.5 Proceso de generación, captación y tratamiento de datos

Para la captación y generación de los datos e información cualitativa, necesaria para el tratamiento y posterior elaboración de este estudio, se ha considerada el desarrollo de las siguientes fases:

A. Fase 0. Elaboración de los instrumentos de captación de la información



- 1. Elaboración de los instrumentos generadores de información:** Para facilitar la incorporación de datos objetivos y cualitativos se confeccionaron 3 instrumentos - Cuestionario, Entrevista y documento identificador de experiencias significativas -. Las preguntas y elementos que incorporaban estaban totalmente enfocados a satisfacer los objetivos del estudio.
- 2. Análisis y mejora:** Para asegurar, que los instrumentos cumplieran con los requisitos necesarios, se realizaron varias reuniones del equipo consultor, donde se incorporaron modificaciones y mejoras a los documentos iniciales.
- 3. Validación:** Previo análisis, los instrumentos fueron validados por COCETA.



B. Fase 1. Captación de la información



- 1. Selección de la muestra:** La identificación de las cooperativas se realizó considerando un criterio multi-territorio y facilitando la identificación de diversas realidades en relación al desarrollo de la RSE en cooperativas de España. El perfil de cooperativas participantes, multisector y multidimensión, muestra un elemento en común que se concreta en la implantación de actuaciones de RSE en las organizaciones. COCETA ha participado en la definición de la muestra y ha validado la selección final.
- 2. Comunicación a las cooperativas seleccionadas:** Las cooperativas participantes han recibido un correo electrónico explicándoles los objetivos y motivaciones del estudio. Este correo incluía los requerimientos de información que se esperaban de las cooperativas participantes, y se hacía especial énfasis en la participación, agradeciendo esto último de antemano.
- 3. Contacto y envío de documentos:** Todas las cooperativas seleccionadas fueron contactadas telefónicamente para conocer su decisión de participar en el estudio, siendo el nivel de respuestas positivas muy alto. El equipo consultor hizo una breve presentación de los objetivos y de la participación esperada de cada cooperativa, y que eran:
 - a. Dar la mayor información sobre el estudio, sus objetivos y alcance de la participación de las cooperativas seleccionadas.
 - b. Concreción de una fecha para la realización de la entrevista y recepción del cuestionario debidamente cumplimentado.
 - c. Envío de la entrevista y cuestionario, con una semana de antelación a la entrevista, para facilitar el proceso de entrevista y recepción del cuestionario cumplimentado.



C. Fase 2. Generación de la información



- 1. Realización de la entrevista:** Las entrevistas se han realizado principalmente, con los Directores Generales de las empresas y en los casos en que las cooperativas disponían de una dimensión considerable, nos ha entendido su responsable de Recursos Humanos o Comunicación y Responsabilidad Social. Las entrevistas se realizaron en un tiempo aproximado de 60-75 minutos. La información generada en la entrevista era tipo cualitativo, observando la generación de un espacio donde la persona podía realizar diversos comentarios en relación a la RSE y su incidencia en su gestión empresarial.
- 2. Recepción de los cuestionarios:** Los cuestionarios desarrollaban principalmente datos objetivos vinculados a los diversos ámbitos de la RSE, el económico, social, y ambiental. Cabe resaltar, que el abanico de preguntas era muy diverso y por tanto resultaba comprensible que en algunos casos las cooperativas obviarán ciertas preguntas que no les aplicaban (Ej: indicadores medioambientales). La generación de los datos, se produce a partir del envío del cuestionario, una semana antes de la realización de la entrevista, facilitando el tiempo suficiente para su correcta cumplimentación, observando finalmente su recepción en el momento de la entrevista.
- 3. Identificación de experiencias significativas:** Durante el proceso de la entrevista, se han realizado preguntas concretas en lo que respecta a experiencias destacadas desarrolladas por la cooperativa en alguno de los ámbitos de la RSE. En este momento se identificaba sí la experiencia era susceptible de ser desarrollada. En este caso, se hacía servir el modelo específico para su cumplimentación.



D. Fase 3. Tratamiento de la información



- 1. Incorporación de los datos:** Para la incorporación de los datos, se hicieron servir bases de datos en formato XLS, para facilitar su posterior tratamiento.
- 2. Tratamiento de elementos objetivos:** Para el tratamiento de estos elementos se desarrollo una herramienta que permitía la realización de cálculos (aspectos económicos) tablas y gráficos, necesarios para facilitar el análisis y elaboración del estudio.
- 3. Tratamiento de elementos cualitativos:** Este tratamiento, observo dos tipologías de información diferenciadas –información generada a través de la de la entrevista y el modelo de experiencias significativas–.
 - a. Entrevista:** Para el tratamiento de los elementos incluidos en la entrevista se realizo una identificación de patrones de respuesta, que posteriormente facilito su agregación y tratamiento sobre modelos “mind mapper” permitiendo la incorporación de tablas y gráficos que han facilitado el proceso de análisis y posterior desarrollo del estudio.
 - b. Experiencias significativas en RSE:** Para la incorporación de estas experiencias, se definió un formato, que permitiera incorporar la descripción de la experiencia, los recursos utilizados, los elementos facilitadores, la solución a aspectos limitadores y los resultados generados. Cabe resaltar que en el proceso de tratamiento se incorporo un resumen de las experiencias generadas, facilitando visualizar los ámbitos más trabajados.

4

Evolución de las empresas cooperativas analizadas



El presente apartado del estudio analiza la evolución de las cooperativas durante el periodo comprendido entre 2008 y 2010 considerando diferentes ámbitos de análisis económico y empresarial. Se pretende, con ello, identificar la evolución que han tenido un conjunto de cooperativas que realizan una gestión de su actividad empresarial con criterios de responsabilidad social y como han afrontado y superado el periodo analizado de especial dificultad económica.



La primera parte del estudio se enfoca en el aspecto **económico y financiero**, con los principales resultados económicos de las cooperativas, considerando su cuenta de explotación, la composición y estructura de su balance y los principales ratios económicos financieros.

El ámbito del estudio que hace referencia al **análisis laboral** incorpora la evolución de los puestos de trabajo así como su composición por género y por grupos de edad, así como la evolución de la contratación laboral que las cooperativas han tenido durante los últimos años.

Posteriormente, se realiza una **comparación** entre las cooperativas analizadas y el conjunto de la economía española de algunos indicadores económicos y laborales, con el fin de detectar si existe un comportamiento diferenciado por parte de las cooperativas en comparación con el conjunto de la economía española durante el período analizado.

El siguiente apartado que el estudio analiza es el nivel de **gestión empresarial** que el conjunto de cooperativas aplica, identificando las herramientas de gestión utilizadas, la gestión de la innovación, así como el nivel de internacionalización existente en las organizaciones.

A continuación, el estudio analiza los principales hitos de las cooperativas en el ámbito social. Esta parte del estudio incorpora las principales actuaciones que las cooperativas realizan en aspectos vinculados a las **personas**, como se garantiza la igualdad de oportunidades, así como las medidas adoptadas en el ámbito de la conciliación de la vida laboral y personal.

La **formación** es también un aspecto que se analiza, identificando como se gestiona la formación en el marco de las organizaciones y la tipología de acciones formativas realizadas.

Otro elemento identificado es el nivel de **participación interna** de las organizaciones, como elemento diferenciador y generador de valor añadido del modelo cooperativo que fomenta la toma de decisiones compartida y de manera democrática.

Evolución de las empresas cooperativas analizadas



La última parte del análisis del ámbito social hace referencia a la relación de las cooperativas con sus principales grupos de interés, así como las relaciones de intercooperación que las cooperativas realizan con otras organizaciones con el fin de crear sinergias y generar un mayor valor añadido.

Por último, este apartado del estudio analiza el nivel de acciones de carácter ambiental que las cooperativas realizan de manera habitual así como el nivel de seguimiento del impacto ambiental de la actividad de las organizaciones.

4.1 Ámbito económico y empresarial



APARTADOS

4.1.1	Situación económica actual y evolución de las empresas cooperativas
4.1.2	Situación laboral actual y evolución de las empresas cooperativas
4.1.3	Comparativa de los datos económicos y laborales con la economía española
4.1.4	Gestión empresarial

4.1.1 Situación económica actual y evolución de las empresas cooperativas

Nota previa: Los resultados generados se presentan en datos relativos (%) considerando que la muestra estudiada, todo y ser considerada representativa del tejido cooperativo, no se corresponde al conjunto definido por el universo de cooperativas en España. Se han obviado datos económicos en los casos en que el peso de una cooperativa en una determinada variable se consideraba que podría tergiversar el análisis y resultados finales.

En este apartado observaremos la evolución de las cooperativas considerando como años de análisis el periodo comprendido entre los años 2008 y 2010. La información que se analiza corresponde fundamentalmente a datos económicos que facilitan la visualización del estado de las cooperativas en este periodo los principales generados y capacidad de afrontar los retos generados por un periodo económico manifiestamente adverso al crecimiento y desarrollo empresarial.

A continuación presentamos los datos aportados por las cooperativas participantes del estudio:

A. ESTRUCTURA – CUENTA DE RESULTADOS DE LAS COOPERATIVAS

	2010	2009	2008
	%	%	%
Ingresos de Explotación	100,00%	100,00%	100,00%
Aprovisionamientos	49,37%	50,05%	49,63%
Margen Bruto	50,63%	49,95%	50,37%
Gastos de estructura	37,57%	35,33%	36,15%
Gastos de Personas	23,36%	22,24%	22,89%
Otros gastos de Explotación	14,21%	13,09%	13,26%
Beneficios de Explotación	2,37%	1,73%	1,68%
Resultados después de impuestos	0,65%	0,36%	0,87%

Evolución de las empresas cooperativas analizadas



Como podemos observar, las cooperativas del estudio han procurado mantener el equilibrio de su estructura y participación de las diferentes partidas en la cuenta de resultados. Todo y que la observación de la tabla anterior, nos puede sugerir una gestión continuista, esto no puede estar más lejano de la realidad, ya que para mantener esta estructura, con una bajada relativamente importante de los ingresos, las cooperativas han tenido que mejorar su capacidad comercial e innovadora, su gestión organizacional y de personas, su control de costes y gastos, entre otras.

Evolución CR	2010		2009	
	Δ % Año base	Δ % N-1	Δ % Año base	Δ % N-1
Ingresos de Explotación	-2,0%	-3,14%	1,1%	1,14%
Aprovisionamientos	-2,6%	-4,46%	2,0%	1,99%
Margen Bruto	-1,5%	-1,81%	0,3%	0,29%
Gastos de estructura	1,8%	3,02%	-1,2%	-1,17%
Gastos de Personas	0,0%	1,76%	-1,7%	-1,74%
Otros gastos de Explotación	5,0%	5,16%	-0,2%	-0,19%
Beneficios de Explotación	38,1%	32,59%	4,2%	4,17%
Resultados después de impuestos	-26,9%	73,73%	-57,9%	-57,94%

Un análisis de la evolución de las principales partidas de la cuenta de resultados, nos presenta una disminución sutil de los ingresos, así como un ligero aumento en gastos como el de personas y otros gastos de explotación. En los resultados podemos observar variaciones importantes, donde vemos una mejora fundamentalmente en el año 2010, sobre el 2009, pero una clara reducción sobre los datos generados en el 2008. Por otra parte, si analizamos la evolución de las partidas “Beneficios de Explotación” y “Resultados después de impuestos” anotamos una mejora generalizada en la partida de “Beneficios de explotación”, generada según las cooperativas en la aplicación de estrategias para contener el coste, asegurar un nivel de ventas aceptables, optimizar sus recursos, ser innovadores en producto/ servicio y potentes comercialmente. No obstante, la reducción en la partida de resultados en

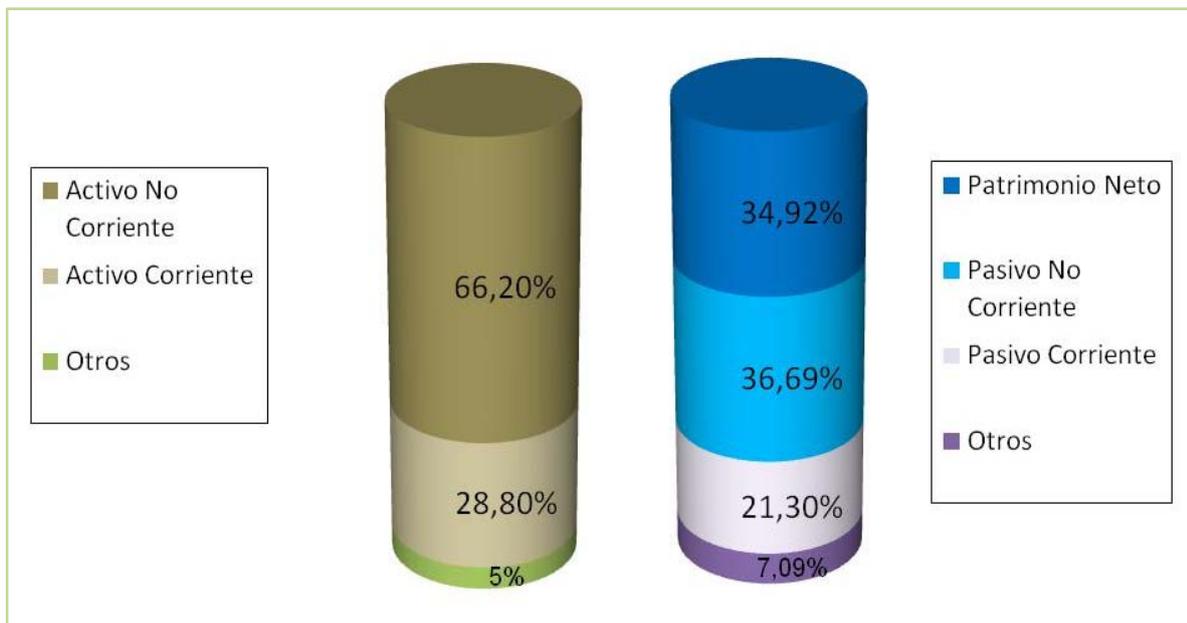
Evolución de las empresas cooperativas analizadas



relación al año 2008 se debe en gran medida a un incremento en partidas vinculadas fundamentalmente al gasto financiero, la incorporación de gastos extraordinarios y provisiones.

Asimismo, resulta interesante anotar que las cooperativas, han sido capaces de mantener un cierto nivel de neutralidad en un periodo especialmente difícil para las empresas y su desarrollo económico y por tanto la generación de beneficios positivos el mantenimiento relativo del nivel de ventas y el de personas trabajadoras, son los datos más relevantes vinculados a la evolución de las cooperativas en estos últimos tres años.

B. ESTRUCTURA BALANCE DE SITUACIÓN DE LAS COOPERATIVAS – PRINCIPALES MASAS



Un primer vistazo a la composición de las masas patrimoniales, nos permite observar una estructura equilibrada donde el patrimonio neto se encuentra en unos niveles aceptables y los activos de corto plazo, tienen capacidad de hacer frente a las obligaciones en corto. En términos generales, observamos un balance saludable donde el patrimonio neto y el pasivo no corriente tienen capacidad para soportar a los activos no corrientes, donde en general una parte importante son activos materiales y a su vez

Evolución de las empresas cooperativas analizadas



ayudan a mantener partidas del activo corriente, como puede ser el mantenimiento de las existencias o la financiación de clientes en un periodo inferior al año.

Los siguientes ratios nos permitirán profundizar en datos que consideramos importantes para identificar la situación actual y evolución económica de las cooperativas participantes.

	2010	2009	2008
Liquidez	1,35	1,38	1,37
Endeudamiento	57,99%	58,93%	57,16%
Calidad de la deuda	36,73%	39,37%	44,05%
Resultados	0,65%	0,36%	0,87%

Liquidez: Todo y que la capacidad de las cooperativas de hacer frente a sus obligaciones de corta ha disminuido ligeramente, podemos observar un nivel aceptable, principalmente si lo valoramos en una de los periodos económicos con mayor complejidad y dificultades de las últimas décadas. No obstante, consideramos que este ratio se ha de controlar periódicamente, ya que aún está por debajo de los niveles generalmente aceptados como “sanos”, valores que se encuentran cercanos al 1,50 y que sería recomendable generar.

Nivel de Endeudamiento: Como podemos observar, la evolución del endeudamiento se ha mantenido relativamente estable en los últimos, resaltando simplemente un cambio en la composición de la deuda, donde las obligaciones a corto plazo han reducido su participación en el pasivo y en consecuencia, la calidad de la deuda se ha visto afectada positivamente. Igualmente, resaltamos que el nivel medio de endeudamiento actual de las cooperativas analizadas, es aceptable ya que se encuentra en niveles inferiores al 60%.

Calidad de la deuda: En lo que respecta a este ratio, podemos observar que su evolución ha variado ligeramente, no obstante, como ya habíamos mencionado su composición sí que presenta variaciones importantes, donde en 2009, las cooperativas apostaron por incrementar la deuda a largo plazo, reduciendo ligeramente la vinculada al corto plazo, en varios casos debido también a procesos de

Evolución de las empresas cooperativas analizadas



negociación con las entidades bancarias que han aplicado la estrategia de conversión de deuda de corto a largo plazo. En 2010, podemos observar un mantenimiento de la estructura del pasivo, haciendo énfasis en la continuación de la estrategia de modificar la tipología de deuda de corto a largo plazo.

	2010	2009	2008
Pasivo	%	%	%
Patrimonio Neto	35,92%	36,39%	34,42%
Pasivo No Corriente	36,69%	35,73%	31,98%
Pasivo Corriente	21,30%	23,20%	25,18%
Otros	6,09%	4,68%	8,41%
Total Pasivo	100,00%	100,00%	100,00%

Resultados: Como hemos mencionado anteriormente, uno de los hechos más relevantes, consiste en que las cooperativas han sido capaces de mantener resultados positivos en un periodo extremadamente complicado a nivel económico, social y político. No obstante, el carácter positivo de los resultados, no esconde que las cooperativas se han mantenido en un relativo punto de equilibrio en estos últimos años, incorporando para ello una contención y control estricto de los gastos, desarrollando asimismo estrategias comerciales y de innovación que les permitieran mantener unos niveles de venta aceptables, que en todo caso se han visto reducidos si comparamos los datos de 2010, con los de 2009 y 2008. En este sentido, se considera que aún resulta necesario continuar con el desarrollo de líneas de actuación a nivel empresarial que permitan asegurar la sostenibilidad futura de las cooperativas.

4.1.2 Situación laboral actual y evolución de las empresas cooperativas

Nota previa: Igualmente que en el ámbito económico, los resultados generados se presentan en datos relativos (%) considerando que la muestra estudiada, siendo considerada representativa del tejido cooperativo, no se corresponde al conjunto definido por el universo de cooperativas en España. Así mismo, también se han obviado datos laborales en los casos en que el peso de una cooperativa en una determinada variable se consideraba que podría tergiversar el análisis y resultados finales.

Al igual que en análisis de la situación económica, en este apartado también se observa la evolución de las cooperativas considerando como años de análisis el periodo comprendido entre los años 2008 y 2010. La información analizada se analiza corresponde a datos laborales que facilitan la visualización del impacto que ha tenido en el marco de las cooperativas la situación actual de coyuntura económica desfavorable.

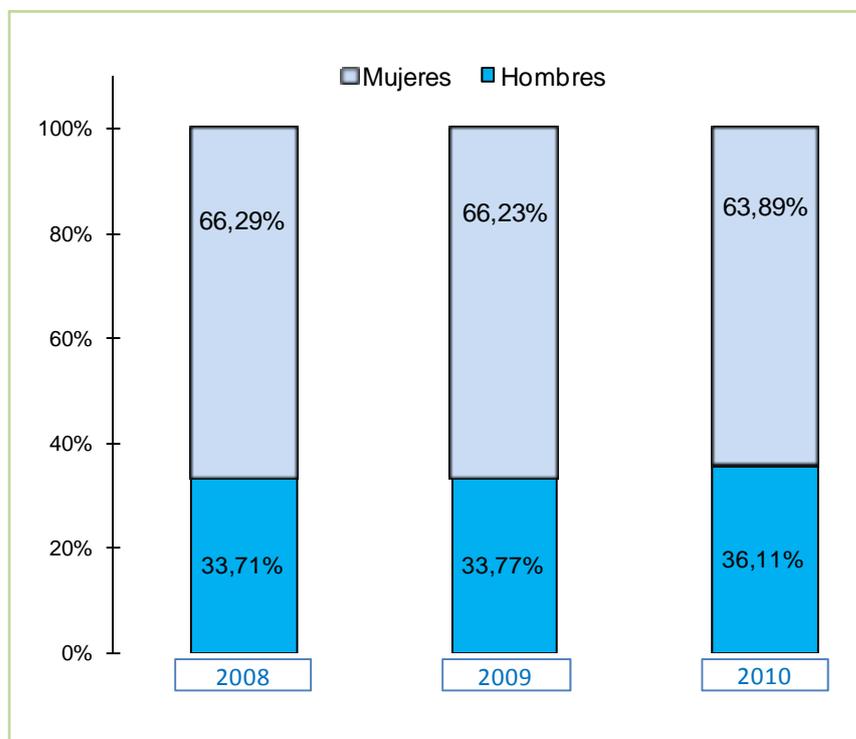
A continuación presentamos los datos aportados por las cooperativas participantes del estudio.

A. EVOLUCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Durante los años analizados, el conjunto de cooperativas ha consolidado los puestos de trabajo y ha sido capaz de incrementarlos ligeramente, alrededor de un 3,5% entre los años 2009 y 2010.

	2009	2010
Evolución puestos de trabajo (% respecto año anterior)	4,05%	3,87%

B. EVOLUCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA POR GÉNERO



La composición de las plantillas de las cooperativas analizadas presenta una importante diferencia en cuanto al género, con un 63,89% de los puestos de trabajo ocupados por mujeres y un 36,11% por hombres. La tipología de las empresas analizadas así como las actividades económicas de las mismas (actividades vinculadas al ámbito social, con un elevado peso del colectivo femenino) pueden ser factores que explican este mayor peso del colectivo de mujeres en la composición de las plantillas.

Se percibe, no obstante, durante los años analizados una cierta reducción de las diferencias entre puestos de trabajo según género, ya que en el año 2008, los porcentajes de puestos ocupados por mujeres y hombres eran todavía con unas mayores proporciones a favor de las mujeres (del 66,29% y del 33,71%, respectivamente).

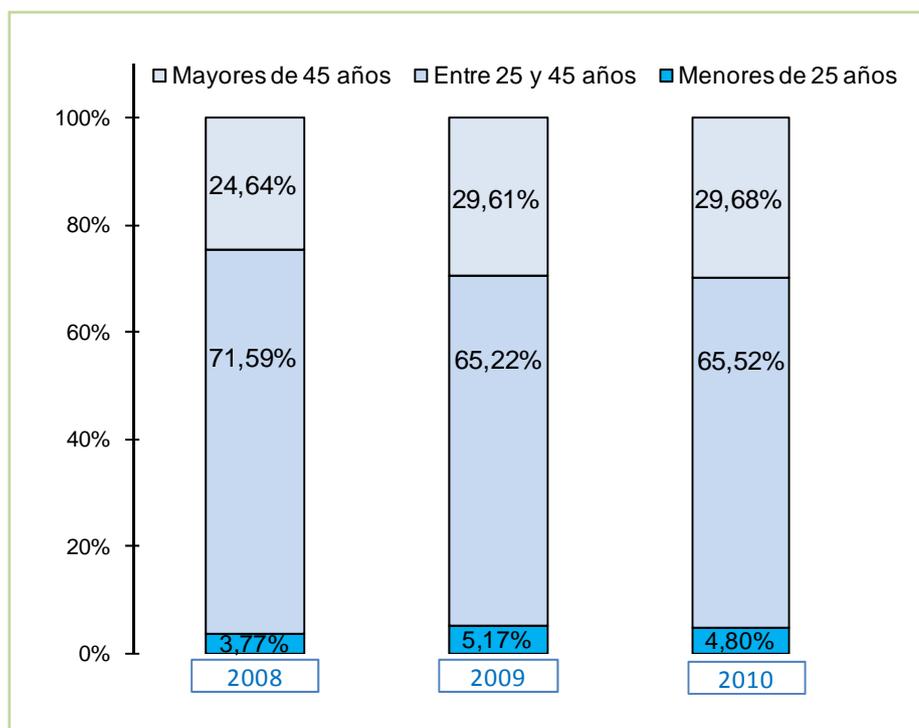
C. EVOLUCIÓN DE LA COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA POR EDADES

Por edades, en el año 2010 el 65,52% de los puestos de trabajos de las cooperativas están ocupados por personas entre 25 y 45 años, el 29,68% por personas mayores de 45 años y el 4,80% por personas menores de 25 años, con una cierta tendencia entre los años analizados al incremento de la proporción de puestos de trabajo ocupados por mayores de 45 años (que pasan del 24,64 al 29,68%) y de los

Evolución de las empresas cooperativas analizadas



ocupados por personas menores de 25 años (que pasan del 3,77% al 4,80%). Esta evolución indica, pues, que las cooperativas no sólo han creado ocupación durante los últimos 3 años, sino que además lo han hecho en una mayor proporción en personas mayores de 45 años y menores de 25 años, colectivos especialmente afectados negativamente por la situación de crisis económica de los últimos años.



El número de puestos de trabajo ocupados por personas que pertenecen a algún colectivo desfavorecido se ha incrementado ligeramente durante los últimos 3 años, concretamente entre el 16,32% y el 17,26%, hecho también del todo significativo si se considera la situación económica del momento, y la mayor vulnerabilidad de dichos colectivos, en ser expulsados del mercado de trabajo en épocas de dificultades económicas.

	2008	2009	2010
Puestos de trabajo ocupados por personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos (en %)	16,32%	17,62%	17,26%

D. CONTRATACIÓN LABORAL - ALTAS Y BAJAS

El saldo neto de creación de ocupación - resultado de la diferencia entre altas y bajas laborales - ha sido de signo positivo durante los 3 años considerados, por tanto el conjunto de cooperativas analizadas ha creado puestos de trabajo netos cada año entre el 2008 y el 2010.

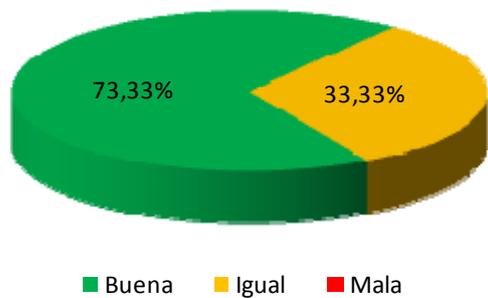
Esta evolución de creación de empleo neto tiene una tendencia ascendente entre los años 2008 y 2009 y una ligera reducción entre 2009 y 2010, siendo los años de mayor volumen de contratación (más altas y más bajas laborales), los que se crean menos puestos de trabajo netos y contrariamente, los años de menor volumen de contratación, los que tienen un mayor saldo de empleos netos. Este hecho viene dado porque el nivel de bajas laborales decrece más proporcionalmente que las altas en el año de menor contratación. Por lo tanto, en el año con menos actividad contractual, el volumen de altas aguanta más la caída que el de bajas, que se reduce más

	2008	2009	2010
% Bajas / Total de plantilla	7,38%	4,83%	6,09%
% Altas / Total de plantilla	7,99%	6,26%	7,12%
% Saldo neto / Total de plantilla	0,61%	1,43%	1,03%

De manera más concreta, el porcentaje de bajas respecto el total de plantilla del año 2008 fue del 7,38%, con una reducción del indicador el año 2009 (4,83%) y un posterior incremento en el 2010 (6,09%). En cuanto a las altas, siguen una evolución similar, con un valor del 7,99% el año 2008, una reducción el año posterior (6,26%) y un incremento posterior en el 2010. Se percibe, en este sentido un año 2009, con menos actividad laboral, en general.

E. CONTROL DEL ABSENTISMO LABORAL

Valoración de la evolución del absentismo



Un 60% de las cooperativas analizadas realiza un control del absentismo en el marco de sus organizaciones. Para éstas, la evolución mostrada por este indicador recibe, en la mayoría de casos (un 73,33%), una valoración positiva.

4.1.3 Comparativa de los datos económicos y laborales con la economía española

En este apartado se realiza una comparativa de los principales indicadores y tendencias detectadas del ámbito económico y laboral de las cooperativas con indicadores agregados correspondientes al conjunto de la economía española. Se pretende, en este sentido, detectar si existe un comportamiento diferenciado por parte de las cooperativas en comparación con el conjunto de la economía española.

A. EVOLUCIÓN PIB NACIONAL – VAB COOPERATIVAS

	2009	2010
% Variación VAB Cooperativas estudio	0,5%	-4,3%
% Variación PIB. España	-3,7%	-0,1%

Se ha realizado una comparación del conjunto del **PIB (Producto Interior Bruto)** de la economía española con el **VAB (Valor Añadido Bruto)** del conjunto de cooperativas analizadas con el fin de comparar la evolución económica de ambos durante estos años. Si consideramos el **PIB** nacional como el indicador que contabiliza los bienes y servicios finales producidos por un territorio durante un periodo concreto y el VAB de las cooperativas como el volumen total de la cifra de negocio, descontando la variación de existencias, podemos considerar que son los indicadores comparables y que su concepto se aproxima para poder compararlos entre ellos.

En este sentido, la comparación de ambas magnitudes nos indica que el año 2009 la actividad económica del conjunto de Cooperativas creció respecto el año 2008, mientras que en el 2010, se percibe un importante impacto negativo vinculado a la situación de crisis económica. El conjunto del PIB

Evolución de las empresas cooperativas analizadas



nacional, en cambio, sufrió un impacto negativo más acusado en el primer periodo, con un estancamiento de la actividad entre los años 2009 y 2010.

Puede considerarse que la mayor capacidad del conjunto de la economía española de hacer frente a las dificultades económicas del año 2010 viene dada porque el conjunto del PIB estatal incorpora sectores económicos de un elevado valor añadido y con un peso importante como pueden ser el sector financiero, industrial o turismo. La muestra de cooperativas, en cambio, por su magnitud y tipología, no incorpora dichos elementos.

B. EVOLUCIÓN PERSONAS OCUPADAS ESPAÑA – PERSONAS OCUPADAS COOPERATIVAS

	2009	2010
% Variación personas ocupadas España ²	-6,8%	-2,3%
% Variación personas ocupadas Cooperativas -España ³	-4,5%	%
% Variación personas ocupada Cooperativas estudio	4,1%	3,9%

El conjunto de cooperativas analizadas ha aumentado el número de puestos de trabajo en el periodo considerado (2008-2010), a diferencia que el conjunto de la economía española que ha reducido el número de puestos de trabajo en ambos años. Este comportamiento de las cooperativas estudiadas se acerca más al del conjunto de las cooperativas españolas que si bien también han perdido ocupación, lo han hecho de manera menos acusada que el conjunto de las empresas españolas (en un porcentaje aproximado inferior del 35%).

² Fuente: Idescat, a partir de datos de la Encuesta de población activa del INE.

³ Ministerio de Trabajo e Inmigración. Secretaría General de Empleo. Dirección General de Fomento de la Economía Social y de la Responsabilidad Social de las Empresas

C. SALDO NETO ALTAS Y BAJAS LABORALES ECONOMÍA ESPAÑOLA – COOPERATIVAS ESTUDIO

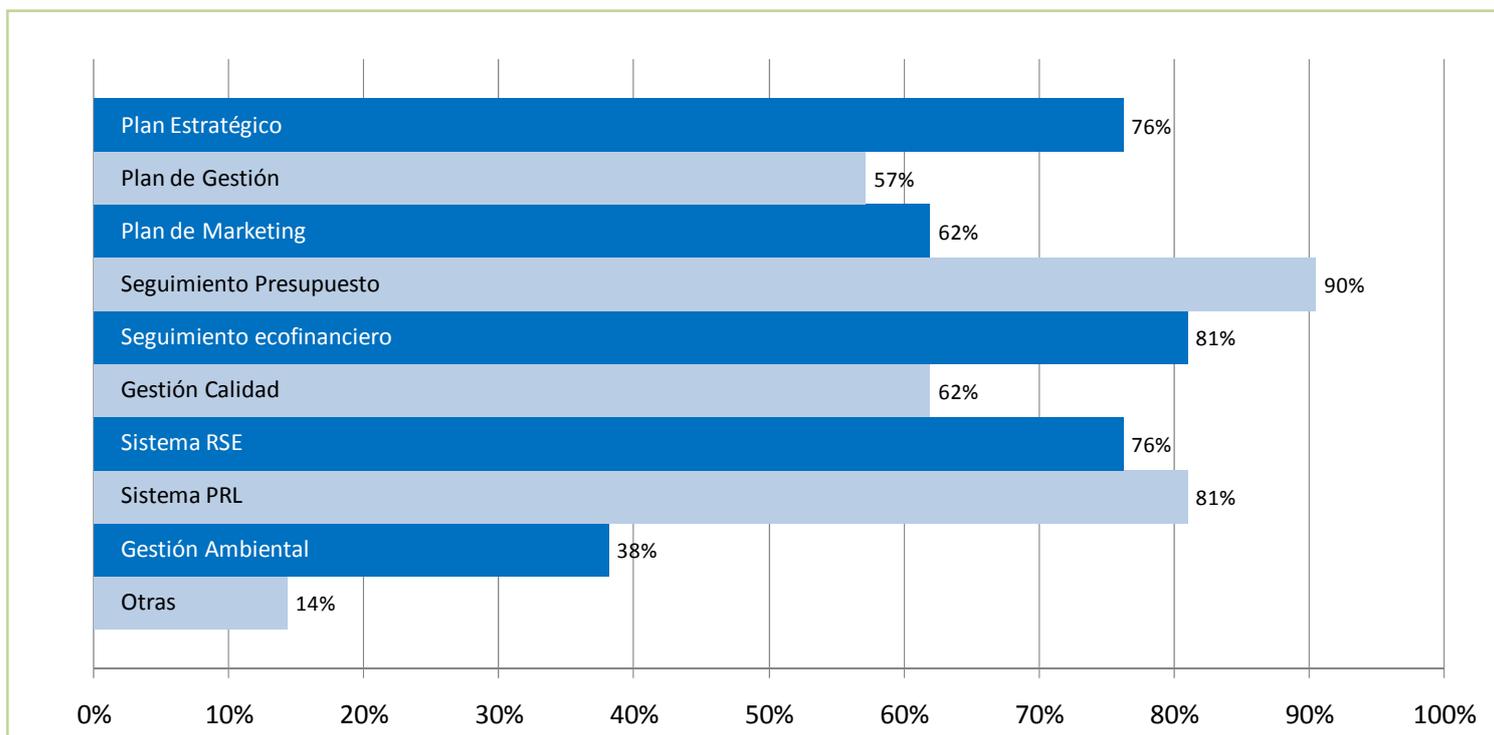
	2008	2009	2010
% Variación Contratos / Total empleo España	-9,8%	-13,6%	-5,1%
% Diferencia Altas Bajas / Total de plantilla	0,61%	1,43%	1,03%

La comparación del saldo neto del conjunto de las cooperativas (diferencia entre altas y bajas laborales) en relación al empleo y la diferencia entre los contratos registrados en el marco de la economía española en relación al total de empleo, nos muestran un comportamiento muy diferente, con una importante destrucción de puestos de trabajo en el conjunto de la economía española durante los años analizados, y una ligera creación de empleo neto en el conjunto de cooperativas marco del estudio. Este comportamiento demuestra la mayor estabilidad laboral del sector cooperativista para hacer frente a situaciones de crisis económica.

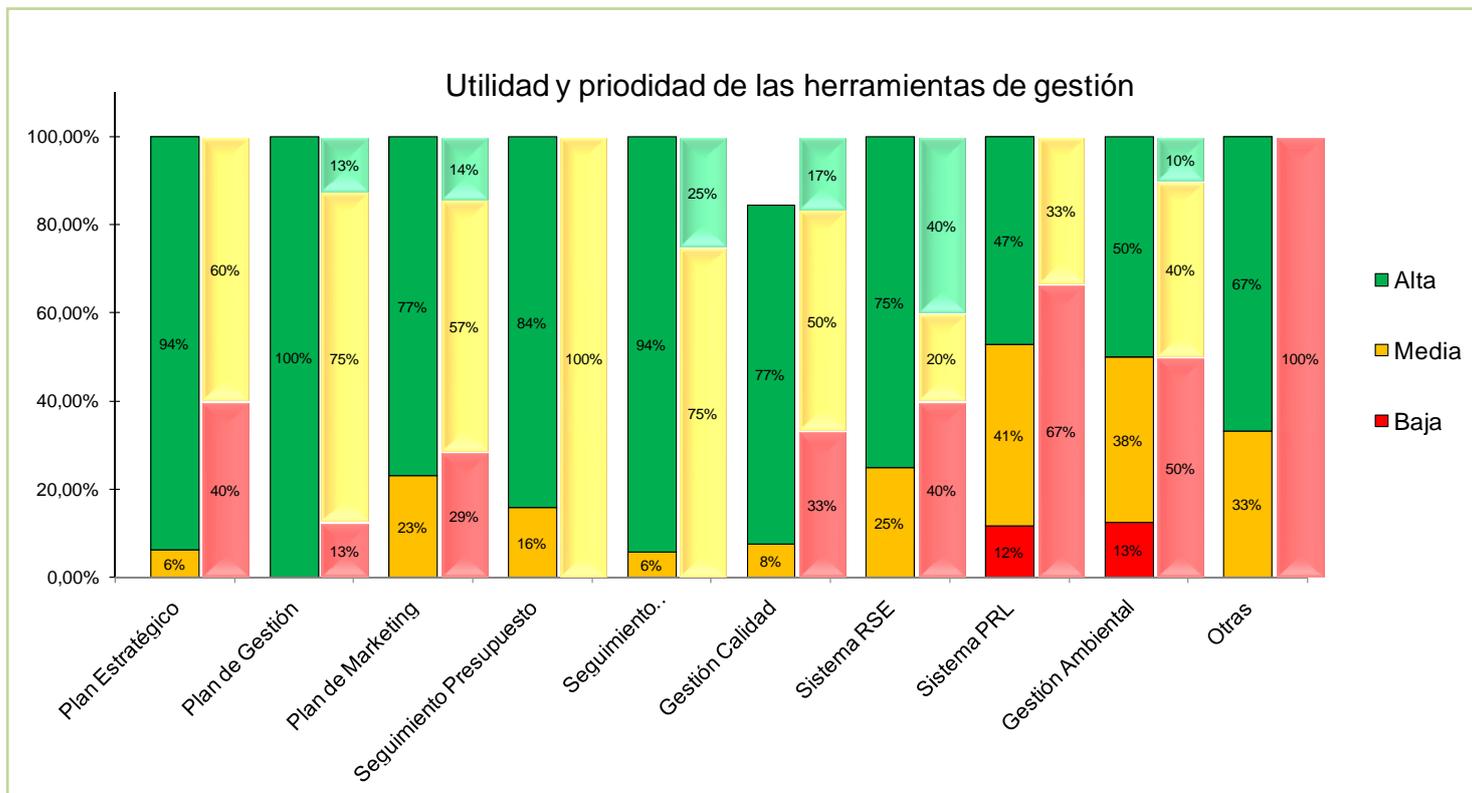
4.1.4 Gestión empresarial

A. UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

La mayoría de cooperativas analizadas disponen y utilizan herramientas de gestión empresarial para ayudar a su mejora tanto a nivel estratégico como operativo. En este sentido, las herramientas más utilizadas por las cooperativas son, por este orden, las vinculadas al control del seguimiento presupuestario (90% de las cooperativas), herramientas de seguimiento económico financiero (81%), sistema de PRL (81%), Plan estratégico (76%), Sistema de RSE (76%), Plan de Marketing (62%), herramientas de gestión de la calidad (62%) y Plan de gestión operativo (57%). De lo contrario, sólo un 38% de las cooperativas afirma disponer de un plan ambiental, siendo ésta la herramienta de gestión menos utilizada por parte de las cooperativas.



Este indicador demuestra un proceso de maduración empresarial de las organizaciones en los últimos años, que han incorporado la necesidad de una gestión empresarial eficiente y sostenible en el tiempo y, por lo tanto, una clara apuesta por las acciones vinculadas a la mejora de la gestión.



Utilidad de la herramienta

Las empresas que utilizan las herramientas de gestión consideran en general alta su utilidad. Las más valoradas son el Plan de Gestión (con un 100% de las cooperativas que considera una utilidad alta), las herramientas vinculadas a un seguimiento de control económico financiero (con un 94,12%), Plan Estratégico (con el 93,75%), y la herramientas de control presupuestario (84,21%).

Contrariamente, las herramientas vinculadas a un sistema de PRL y las de gestión ambiental son las que son valoradas con una utilidad menor, con el 47,06 y el 50,00% de las cooperativas que consideran una alta utilidad, respectivamente. Puede considerarse por un lado que las herramientas que vienen dadas por exigencias externas (sistema PRL) no son tan valoradas como el resto. Así mismo, se puede considerar que todavía no hay una clara prioridad y consciencia de la utilidad de las herramientas asociadas a la gestión ambiental, ya que en muchos casos, ya sea por la actividad o por la dimensión, no les afecta directamente.

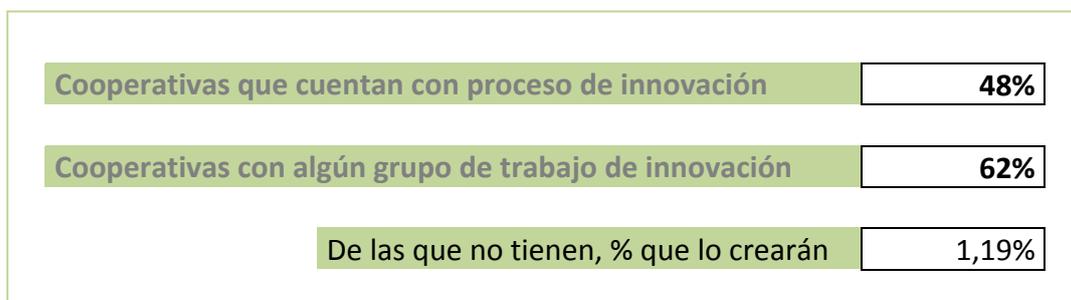


Prioridad de la herramienta en el futuro

Las cooperativas que no utilizan las herramientas indicadas no tienen en generar una clara prioridad para su implementación en el futuro, señalando sólo en un caso (sistema de RSE) una prioridad relativamente alta en la voluntad de aplicar en el futuro. Para el resto de herramientas, no se percibe una clara prioridad de su aplicación en el futuro por parte de las empresas que actualmente no hacen uso de ellas.

B. INNOVACIÓN

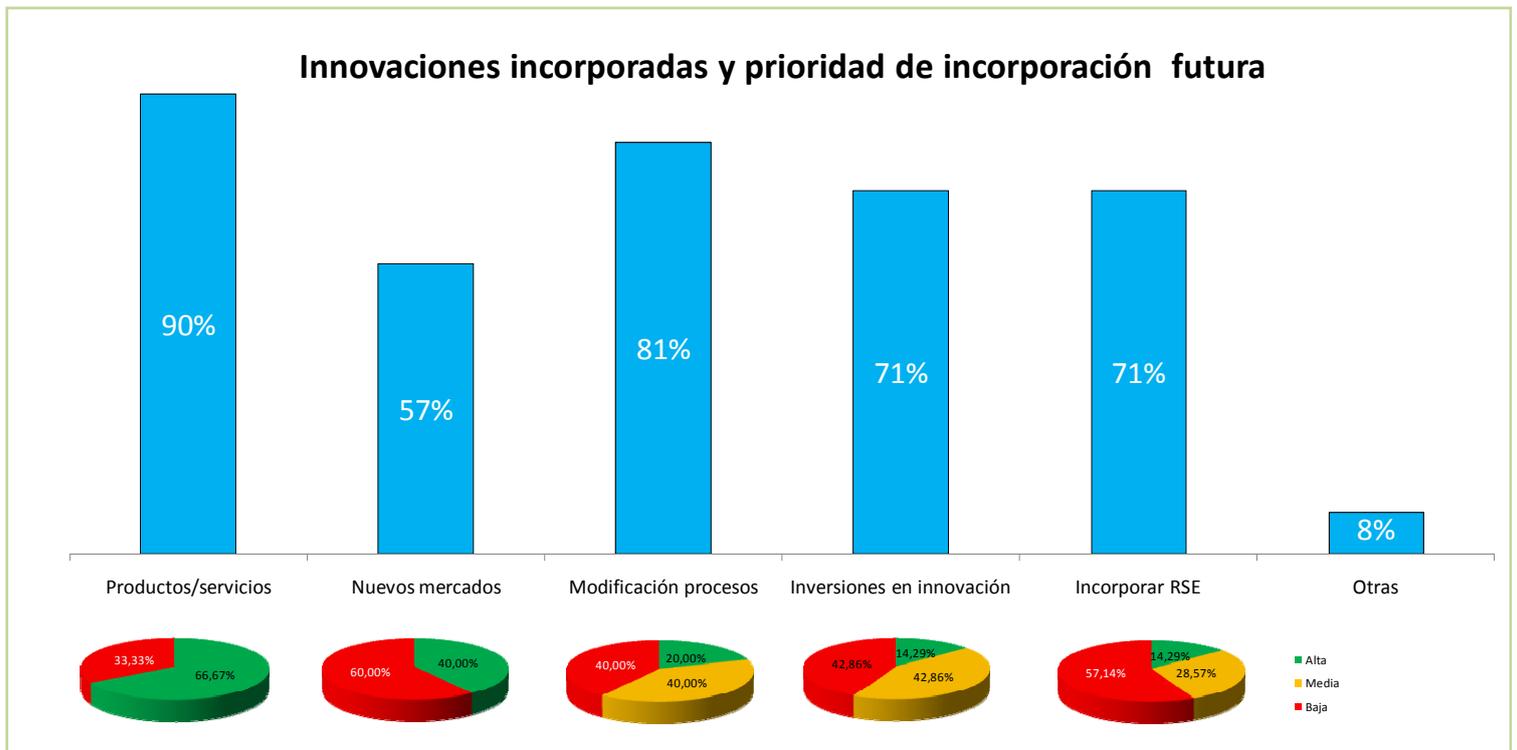
Casi la mitad de las cooperativas (un 48%) dispone de algún proceso interno de innovación (escrito y sistematizado) y el 62% de éstas han incorporado algún espacio o grupo de trabajo que fomenta la innovación dentro de la organización. Así mismo, un 1,19% de las cooperativas que actualmente no tienen ningún sistema de innovación, tiene previsto su creación en el futuro.



Innovaciones incorporadas durante el último año

La incorporación de nuevos productos y/o servicios es la tipología de acciones innovadoras más realizada por parte de las cooperativas que han incorporado algún tipo de innovación durante el último año (con un 90% de éstas). Le siguen las innovaciones vinculadas a la innovación de procesos (un 81% de las cooperativas que han realizado algún tipo de acción innovadora), inversiones vinculadas a la innovación (71%) e incorporación de criterios de RSE en nuevos productos, servicios o procesos (71%). En un menor

grado, en un 57% de los casos, las cooperativas han concretado su acción innovadora en el acceso a nuevos mercados.



Las cooperativas que en el último año no han realizado ningún tipo de acción innovadora afirman que sus prioridades de innovación futuras son la incorporación de nuevos productos y/o servicios (66,67% de éstas) y el acceso a nuevos mercados (40%).

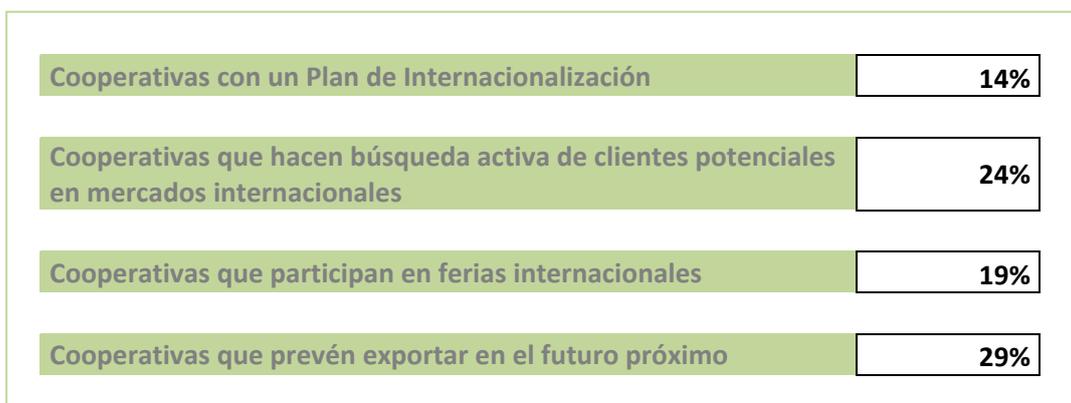
C. INTERNACIONALIZACIÓN

Las actividades exportadoras vinculadas a la internacionalización son todavía minoritarias entre las cooperativas analizadas. En este sentido, sólo un 14% de ellas dispone de un plan de internacionalización entre sus estrategias empresariales, si bien en un 24% de los casos, realizan una búsqueda activa de clientes potenciales en mercados internacionales.

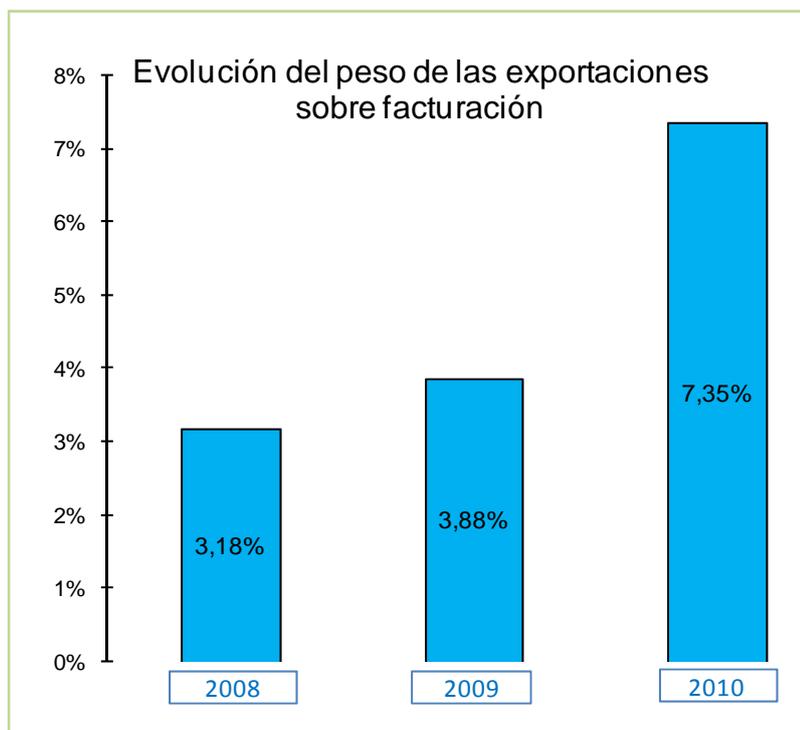
Evolución de las empresas cooperativas analizadas



El 19% de las cooperativas participan de manera permanente en ferias de carácter internacional y en el 29% de los casos tienen previsto exportar en el futuro próximo.



En cuanto al nivel de internacionalización de las cooperativas, los datos referentes al volumen de exportaciones, presentan en los últimos años una tendencia ascendente, con una proporción del volumen de exportaciones en relación a la facturación que se duplica entre los años 2008 y 2010, pasando del 3,18% al 7,35%, respectivamente.



4.2 Ámbito social



APARTADOS

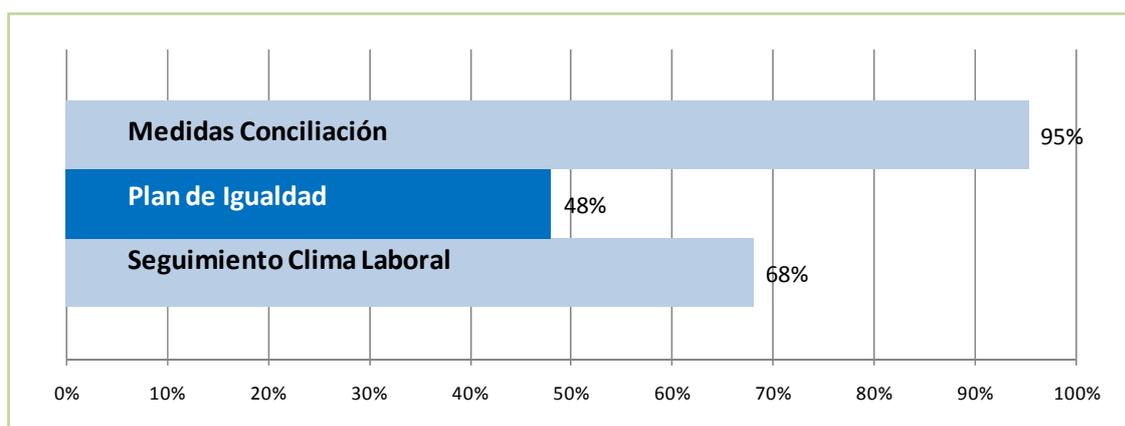
4.2.1	Personas, igualdad de oportunidades y conciliación de la vida laboral y personal
4.2.2	Formación
4.2.3	Participación interna
4.2.4	Grupos de interés e intercooperación
4.2.5	Intercooperación

4.2.1 Personas, igualdad de oportunidades y conciliación de la vida laboral y personal

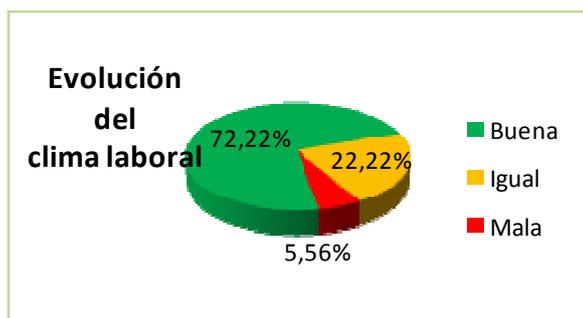
El conjunto de las cooperativas analizadas ha incrementado el número de personas socias de trabajo entre los años 2008 y 2010 en un 11,88%, con un crecimiento del 4,32% entre los años 2008 y 2009 y del 7,25% entre los años 2009 y 2010. Esta evolución denota una consolidación del modelo cooperativo y del nivel de cooperativización de las organizaciones (número de personas socias / número de personas trabajadoras), que sufre un cierto incremento entre el año 2008 y 2010, pasando del 36,18% al 37,45%.

	2009	2010	
Evolución del número de personas socias de trabajo (% respecto año anterior)	7,25%	4,32%	
	2008	2009	2010
Nivel de Cooperativización (Número de personas socias / Total personas trabajadoras)	36,18%	37,29%	37,45%

En general, el modelo cooperativo ya incorpora dentro de sus valores el papel de la persona dentro de la organización, y, por lo tanto, dispone de medidas para favorecer y mejorar las condiciones de trabajo y el clima laboral de las personas trabajadoras. En este sentido la mayoría de empresas analizadas (un 95%) aplica dentro de la organización medidas de conciliación laboral y personal, un 68% de ellas realiza un seguimiento del clima laboral entre sus personas trabajadoras, mientras que en un 48% de los casos, dispone de un plan de igualdad. Así mismo, un 23,08% de las organizaciones que no disponen de Plan de Igualdad afirma que en el futuro prevé su implantación.



Evolución de las empresas cooperativas analizadas



En el marco de las organizaciones que realizan un seguimiento del Clima laboral de manera permanente de sus personas trabajadoras, en un 72,22% de los casos se percibe una buena evolución del clima laboral, en un 22,22% de los casos, una situación de clima

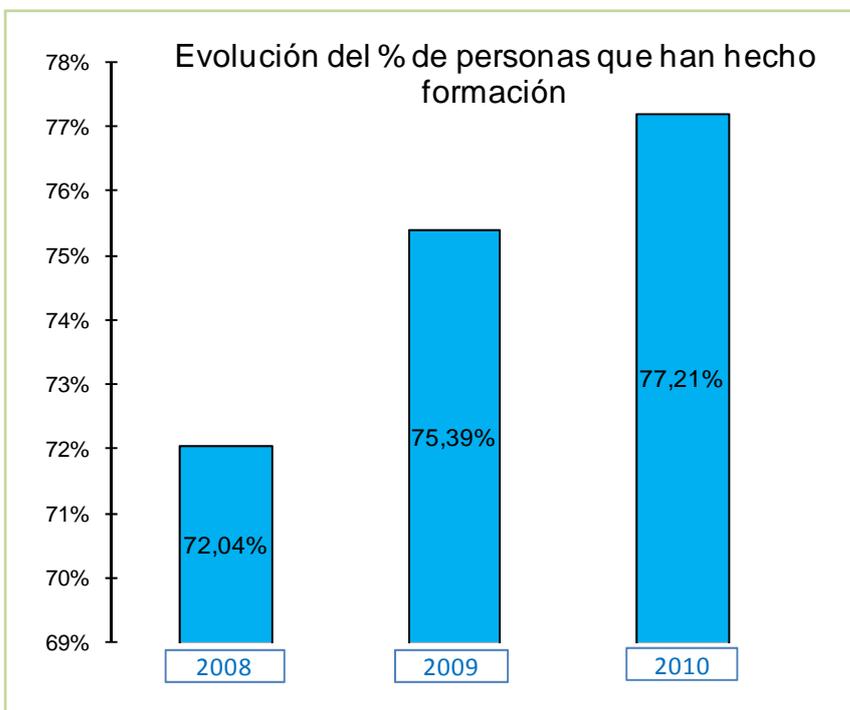
laboral igual, mientras que en el 5,56% de las organizaciones, se ha detectado una evolución negativa.

La relación entre el salario medio de las mujeres y de los hombre en el conjunto de cooperativas es del 97%, con una ligera diferencia todavía del nivel de salarios a favor del colectivo masculino.

Por otro lado, el porcentaje de puestos de trabajos de responsabilidad ocupados por mujeres es del 56% en los 3 últimos años, proporción inferior no obstante a los puestos de trabajo ocupados por mujeres en estos años (63% el año 2010).

	2008	2009	2010
Salario medio de mujeres / salario medio hombres	98%	97%	97%
% Número de puestos de trabajo de responsabilidad ocupados por mujeres	56,79%	56,10%	56,03%

4.2.2 Formación

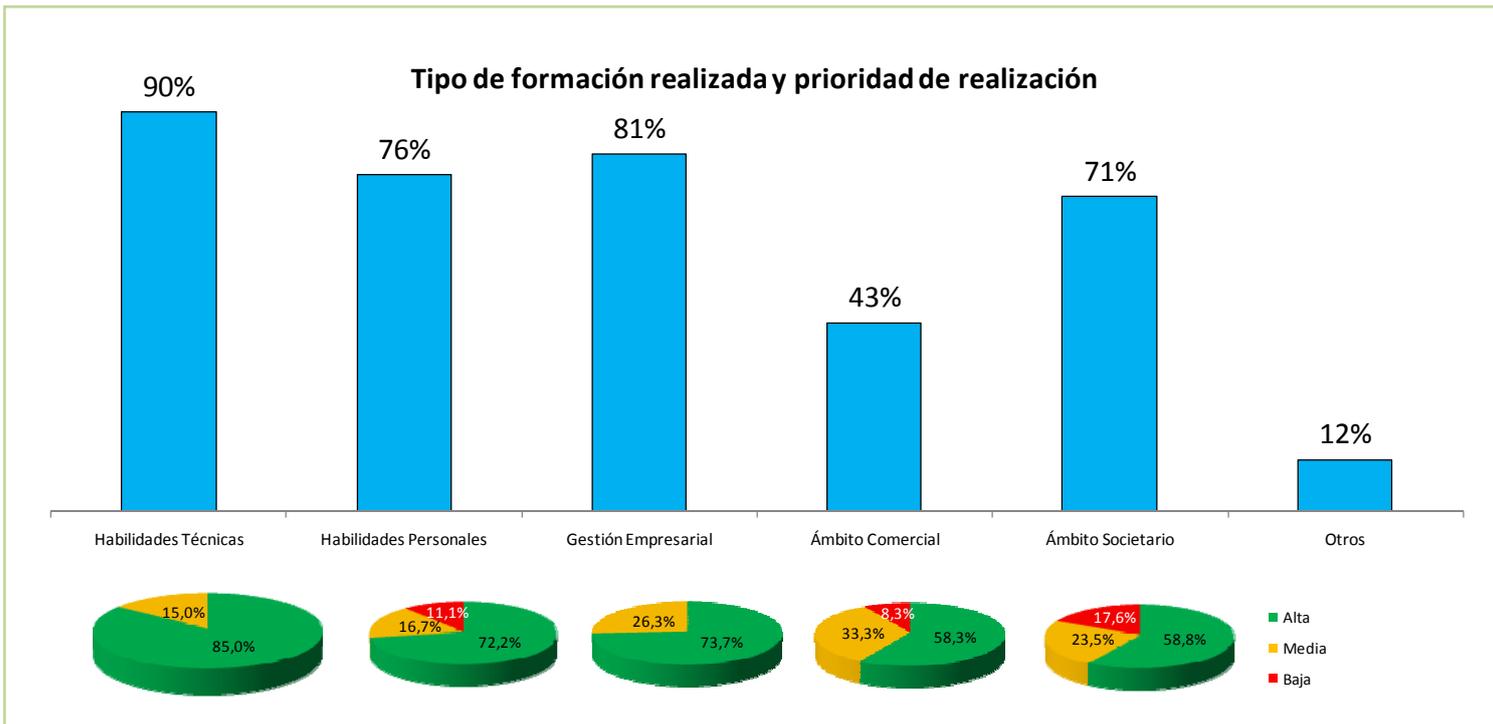


El 81% de las cooperativas analizadas dispone de un plan de formación escrito y reglamentado en el marco de la organización que da respuesta a las necesidades empresariales y a los requerimientos formativos de las personas. Se percibe, en este sentido un incremento en el porcentaje de personas trabajadoras que en los últimos años ha realizado algún tipo de acción formativa, que ha pasado del 72,04% el año 2008, al 77,21% el 2010.

No obstante, si bien el número de personas que han realizado algún tipo de acción formativa durante los años analizados se ha incrementado, la media de horas formativas por persona ha sufrido una reducción, pasando de 39 a 31 entre el 2008 y el 2010.

	2008	2009	2010
Media de horas formativas por persona	39,15	42,85	31,32

Las acciones formativas relacionadas con la capacitación de habilidades técnicas, son la tipología de acciones formativas que un mayor número de cooperativas (el 90%) indica que ha realizado durante el último año. En un 81% de los casos, la formación ha estado vinculada en la mejora de la gestión empresarial, un 76% en habilidades personales y un 71% en gestión societaria. En un menor grado, un 43% de las cooperativas ha realizado durante el último año acciones formativas de mejora comercial.



La formación en habilidades técnicas, en gestión empresarial y en habilidades personales son las tipologías de acciones consideradas como más prioritarias por parte de las cooperativas. En menor grado de prioridad se perciben la formación en el ámbito comercial y formación societaria.

4.2.3 Participación interna

La participación interna es un elemento diferenciador y generador de valor añadido del modelo cooperativo que fomenta la toma de decisiones compartida y de manera democrática. En este sentido, el conjunto de las cooperativas analizadas aplica internamente este elemento de manera clara como demuestra el hecho que, en su conjunto, disponen de una media de 3,8 espacios para la toma de decisiones, más allá de la Asamblea. Estos espacios, en general son participativos, como indica el hecho de que una media del 66,20% de las personas trabajadoras de las organizaciones utilizan de manera activa estos espacios. Estos órganos o espacios participativos, además, tienen una media de renovación de casi 4 años (3,5), por la cual cosa, garantizan una estabilidad y continuidad de los mismos.

Media nº espacios de toma de decisiones	3,8
% medio de participación en dichos espacios	66,20%
% medio de participación real en la Asamblea	88,89%
Media renovación de los órganos de representación	3,50

Las Asambleas, principal órgano soberano de las cooperativas, son participadas en su conjunto por el 88,89% de las personas socias, que refuerza el modelo empresarial participativo.

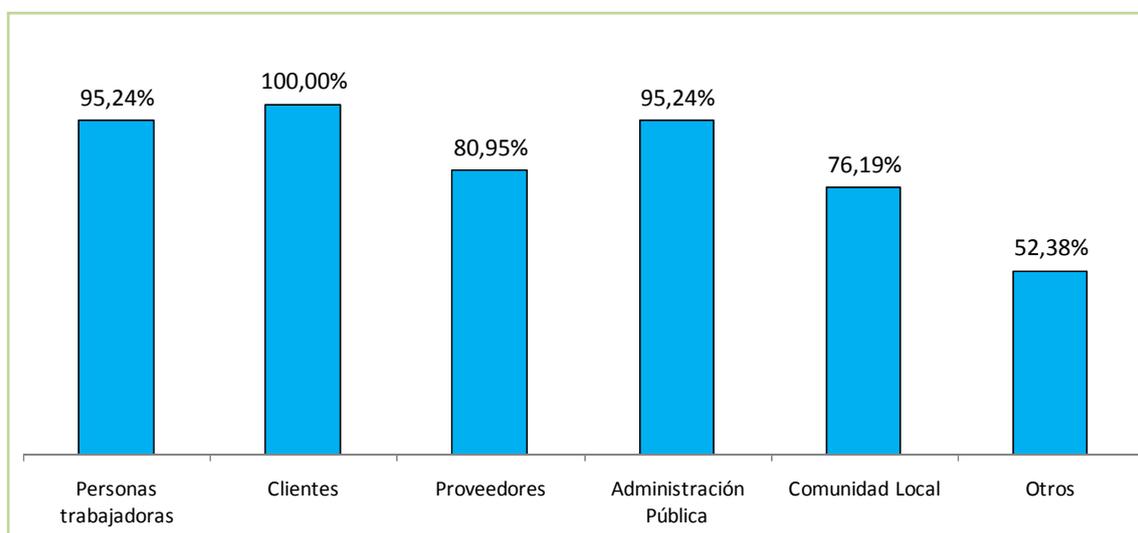
4.2.4 Grupos de interés

El 57% de las cooperativas elaboran un Informe de Sostenibilidad o Memoria de Responsabilidad Social de forma periódica, con el objetivo de ofrecer de forma clara y transparente la información relativa a su actividad, así como los impactos asociados a ella, en el marco de los ejes económico, social y ambiental.

% cooperativas que elaboran un informe de sostenibilidad o RS de forma periódica	57%
% cooperativas que ponen a disposición el informe a sus grupos de interés	91,67%

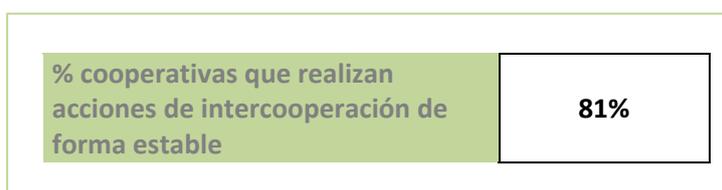
El 91,67% de las organizaciones ponen a disposición de los informes a sus principales grupos de interés, como principales destinatarios del documento o informe redactado. En este sentido, un 86% de las cooperativas han identificado, priorizado y segmentado sus principales grupos de interés y un 83% de ellas afirman que dialogan de forma habitual con sus grupos de interés, a partir de la definición de estrategias y de acciones que ayuden a mantener unas relaciones sólidas y estables en el tiempo.

Los clientes, las personas trabajadoras y la Administración Pública son los principales Grupos de Interés con los que las cooperativas dialogan de forma habitual. Aunque en menor grado, también dialogan de manera constante con sus proveedores y con la comunidad local en general. En este sentido, el conjunto de las cooperativas tiene claro que sus estrategias de consolidación empresarial de futuro pasan por el establecimiento de este tipo de relación sólido y estable con su entorno más próximo.

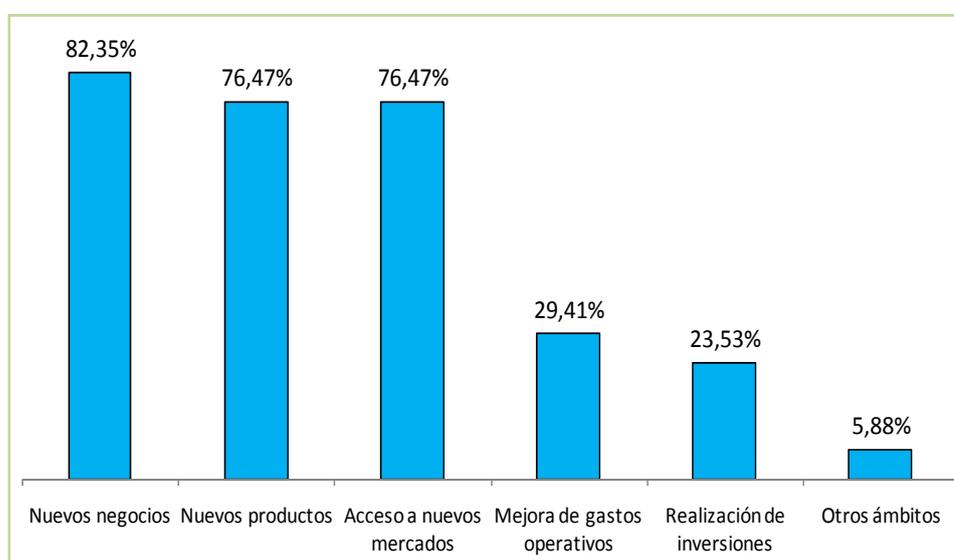


4.2.5 Intercooperación

La intercooperación, entendida como una actividad de relación con otras cooperativas o con otras organizaciones empresariales para crear sinergias y un mayor valor añadido, es una práctica habitual de las cooperativas alineada con sus valores. En este sentido, un 81% de las cooperativas analizadas afirma que de manera estable realiza acciones de intercooperación con otras organizaciones. Así, mismo, un 12,50% de las cooperativas que actualmente no realizan intercooperación de manera habitual, afirma que las llevará a cabo en el futuro próximo.



La generación de nuevos negocios (82,35%), la creación de nuevos productos o servicios (76,47%) o el acceso a nuevos mercados (76,47%) son las principales actividades de intercooperación que las empresas afirman que realizan de manera más habitual en el marco de sus estrategias empresariales. Es un menor grado, un 29,41% de las acciones de intercooperación están vinculadas a la consecución de la mejora de gastos operativos, mientras que en 23,53% de los casos, a la realización de inversiones de manera conjunta. Estas prácticas empresariales generan a las cooperativas una mayor eficiencia y un valor añadido adicional que no tendrían si no crearan dichas alianzas con otras organizaciones.



Evolución de las empresas cooperativas analizadas



La consolidación de la gestión empresarial basada en criterios de responsabilidad social se puede percibir en el hecho que más de la mitad de las cooperativas analizadas (un 62%) tiene en cuenta criterios de Responsabilidad Social en la selección de sus proveedores, por lo tanto discrimina positivamente aquellas empresas proveedoras que también gestionan bajo criterios de responsabilidad social. Así mismo, un 48% de las cooperativas tienen en cuenta criterios éticos en la selección de las entidades financieras. Estos dos elementos indican un proceso de maduración de las empresas analizadas que ya consolidan sus relaciones empresariales con otras organizaciones también con una gestión responsable socialmente.

% cooperativas que tienen en cuenta criterios de RS en la selección de proveedores	62%
% cooperativas que tienen en cuenta criterios éticos en la selección de bancos	48%

4.3 Ámbito ambiental



APARTADOS

4.3.1

Acciones de seguimiento y mejora del ámbito ambiental

4.3.1 Acciones de seguimiento y mejora del ámbito ambiental

La aplicación de acciones vinculadas al ámbito ambiental está sujeta muchas veces al tipo de actividad que realiza la organización así como a su dimensión. En general, la mayoría de cooperativas realizan acciones básicas de carácter ambiental, mientras que sólo una minoría ha incorporado en su actividad cotidiana actividades ambientales de carácter más específico, vinculadas muchas veces a requerimientos del mercado o legales específicos de la propia actividad. Se percibe, en este sentido, como las cooperativas dedicadas a actividades del tipo agroalimentario o a la fabricación y transformación de alimentos, así como las dedicadas de manera específica al medio ambiente (consultoría o formación) son las que aplican acciones de carácter ambiental en mayor medida.

De esta manera, se percibe que la mayoría de cooperativas (un 86%) conocen y cumplen la legislación ambiental aplicable, un 81% de ellas ha identificado sus aspectos ambientales, un 76% han realizado acciones de ahorro energético en el último año o bien han realizado otras acciones para mejorar su comportamiento ambiental, mientras que un 52% posee instrucciones ambientales escritas en el marco de la organización.

Contrariamente, si consideramos actividades de carácter más específico, podemos percibir un 48% de las cooperativas mide las cantidades de residuos generados por la propia actividad, un 33% de ellas ha realizado acciones para favorecer la movilidad sostenible, un 33% miden las emisiones equivalentes de gases de efecto invernadero, mientras que un 29% han realizado algún tipo de acción para mitigar los efectos negativos de sus productos o servicios.

Otro tipo de actividades de mejora ambiental de carácter más específico, como el disponer de certificación ambiental, se realizan ya solo por un porcentaje minoritario de cooperativas.

% cooperativas que disponen de certificación ambiental	10%
% cooperativas que han identificado sus aspectos ambientales	81%
% cooperativas que conocen y cumplen la legislación medioambiental aplicable	86%

Evolución de las empresas cooperativas analizadas



% cooperativas que poseen instrucciones ambientales escritas	52%
% cooperativas que miden las cantidades de residuos generadas	48%
% cooperativas que miden las emisiones equivalentes de gases de efecto invernadero	33%
% cooperativas que han recibido quejas, reclamaciones o multas ambientales	5%
% cooperativas que han realizado acciones de ahorro energético en el último año	76%
% cooperativas que han realizado acciones de reaprovechamiento del agua	29%
% cooperativas que han hecho acciones para reducir los gases de efecto invernadero	19%
% cooperativas que han hecho acciones para mitigar efectos de sus prod./serv.	29%
% cooperativas que han hecho otras acciones para mejorar su comportamiento amb.	76%
% cooperativas que han realizado acciones para favorecer la movilidad sostenible	33%

Como ya se ha mencionado, todavía son pocas las cooperativas que en su actividad habitual realizan un seguimiento específico de su impacto ambiental a partir de la medición de indicadores ambientales específicos. Podemos contemplar, pues que solo el 38,10% de las cooperativas identifican y registran el consumo medio de energía eléctrica en relación a la facturación anual, el 19,05%, el consumo medio de agua en relación al número de personas trabajadoras, el 19,05% la media de kg de residuos generados por trabajador, y el 14,29% la media de kilos de basuras generadas por persona trabajadora.

Media consumo de energía eléctrica / facturación anual (Kw)	38,10%
Media consumo de agua / trabajador (m3/nº trabajadores)	19,05%
Media Kg de residuos / trabajador	19,05%
Media Kg de basuras / Kg de residuos totales	14,29%
Media Kg de residuos valorizados / Kg de residuos totales	4,11%
Media equivalentes Gases de efecto invernadero / Facturación	4,17%
Media % inversión en mejoras ambientales / Facturación anual	4,05%

5

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



Este apartado nace de la exploración de la visión que las personas con responsabilidades directivas de las cooperativas participantes en el estudio nos han transmitido, a partir de la realización de entrevistas en profundidad, sobre la incorporación de criterios de RSE en la gestión de sus organizaciones.

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



El desarrollo de este apartado se ha llevado a cabo partiendo del tratamiento de las preguntas que han compuesto el guión de entrevista, cuya ordenación se detalla a continuación:

El contexto actual y el modelo de gestión de la RSE	
01	¿Cuál es actualmente la situación de su organización y qué tipo de actuaciones se han realizado en los últimos años para hacer frente a la crisis económica?
02	¿Cree que, en un contexto de crisis económica, la aplicación de criterios de RSE a la gestión de su organización ha ayudado a su sostenibilidad?
La RSE en el marco de la organización	
03	¿Cuáles son los motivos que le hicieron pensar que la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE podía ser buena para su organización?
04	¿Cuáles son los ámbitos vinculados a la RSE en que su organización se ha enfocado durante los últimos años?
05	¿Cuáles son las acciones más destacadas que su organización ha realizado durante los últimos años en el ámbito de la RSE?
06	¿Qué beneficios ha detectado su organización aplicando criterios de RSE en su gestión empresarial?
07	¿Considera que la RSE ha calado en la cultura de su organización?
Reflexión y elementos destacados para desplegar y consolidar la RSE en la organización	
08	¿Qué papel han tenido las personas responsables de la organización en el proceso de definición y aplicación de acciones vinculadas a la RSE?
09	¿Qué elementos pueden ayudar o dificultar el proceso de definición, implantación y socialización de la RSE?
10	¿Cómo asegurar que en el marco de la organización se mantenga activa la RSE, los diferentes indicadores y actuaciones de mejora?
Retos de futuro	
11	¿En qué ámbitos de la RSE quiere enfocarse su organización en el futuro?

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



Retos de futuro

12

¿Qué tipo de acciones tiene previsto realizar su organización para consolidar las acciones de mejora vinculadas a la RSE?

Recomendaciones finales de las cooperativas

13

¿Por qué motivos recomendaría a una organización la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE?

5.1 El contexto actual y el modelo de gestión de la RSE



APARTADOS

5.1.1

¿Cuál es actualmente la situación de su organización y qué tipo de actuaciones se han realizado en los últimos años para hacer frente a la crisis económica?

5.1.2

¿Cree que, en un contexto de crisis económica, la aplicación de criterios de RSE a la gestión de su organización ha ayudado a su sostenibilidad?

5.1.1 ¿Cuál es actualmente la situación de su organización y qué tipo de actuaciones se han realizado en los últimos años para hacer frente a la crisis económica?

A. SITUACIÓN DE LAS COOPERATIVAS ANTE LA CRISIS

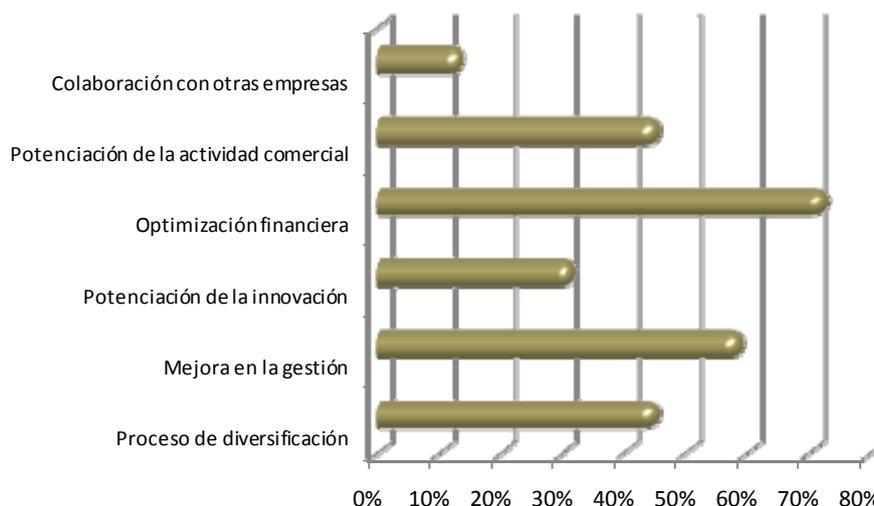


Pese a la actual crisis económica, el 77% de las cooperativas que han participado en el estudio no se han visto afectadas significativamente en cuanto a sus niveles de facturación ni cartera de clientes.

De hecho, cerca del 23% gozan actualmente de una situación absolutamente positiva, lo cual en la mayoría de las ocasiones está yendo acompañada de un aumento en la facturación.

B. ACTUACIONES REALIZADAS PARA HACER FRENTE A LA CRISIS

Para hacer frente a la crisis económica, el **72,7%** de las organizaciones ha llevado a cabo **ajustes en su estructura**. En este sentido, el ajuste del gasto supone el 75% de las acciones realizadas dentro de este ámbito, lo que ha



conllevado la asunción de acuerdos entre socios para ajustar salarios en 3 de cada 5 casos, o incluso la ralentización en la entrada de nuevas personas socias a la organización. Asimismo, el 6,3% de las organizaciones han llevado a cabo dentro de este ámbito actuaciones de recorte de privilegios, de

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



control del consumo energético y de control de los impagos, además de procesos de negociación con los proveedores para mejorar su gestión de compras.

La segunda actuación más implementada para hacer frente a la actual crisis económica es, en un **59,1%** de los casos, la materialización de acciones relacionadas con la **mejora de su gestión**. Dichas actuaciones responden en un 23,1% de los casos a una optimización de los recursos, a la definición y/o implantación de un Plan Estratégico y a una flexibilización del modelo interno como marco de mejora de la relación entre la persona socia y la cooperativa. Asimismo, el 15,4% de las cooperativas que han optado por esta optimización lo han hecho a partir de la adopción de medidas para el aumento de la productividad de sus personas, la búsqueda de mayor eficiencia en sus procesos clave, el análisis de viabilidad de los proyectos en los que participaban (llevando a cabo una reducción o eliminación de los servicios considerados como prescindibles, y ajustando presupuestariamente aquellos servicios considerados como imprescindibles), o la realización de inversiones para la renovación de la maquinaria. La modernización de las instalaciones, así como las medidas de gestión del conocimiento, son el resto de acciones realizadas en relación a la optimización de recursos, ambas llevadas a cabo por el 6,7% de las cooperativas.

La potenciación de la actividad comercial, así como la adopción de **procesos de diversificación** son acciones llevadas a cabo por el **45,5%** de las cooperativas. En referencia a la primera de éstas, el 60% de las cooperativas han avanzado hacia la búsqueda de nuevos mercados, mientras que observamos un 20% de actuaciones emprendidas en relación a la cooperación para generar una marca conjunta, el mayor análisis de las oportunidades de negocio generadas, el avance hacia una mayor fidelización de los clientes, o la socialización de la cultura de comercialización entre todas las personas de la organización. El resto de acciones contempladas dentro de este marco de actuación son la reestructuración del equipo comercial y las actuaciones de mejora de la imagen externa, ambas llevadas a cabo por el 10% de las cooperativas. En cuanto a los procesos de diversificación, la diversificación de servicios y la diversificación de clientes son opciones escogidas por el mismo porcentaje de organizaciones, concretamente el 40% de las cooperativas, mientras que el 20% restante ha optado por llevar a cabo una expansión territorial.

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



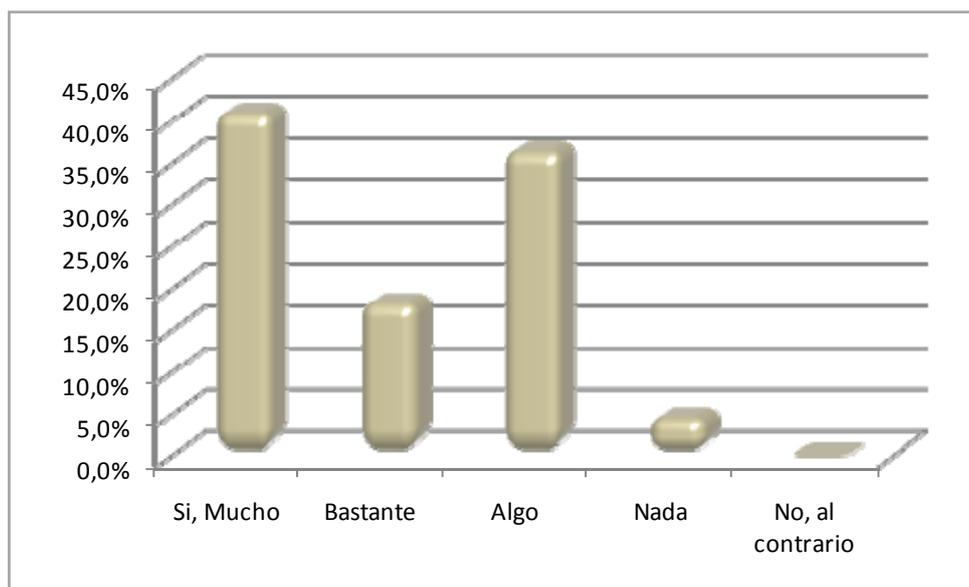
El **31,8%** de las cooperativas ha implementado actuaciones relacionadas con la **potenciación de la innovación**. Dentro de este ámbito, cabe destacar la disposición de un área de innovación específica, afirmación que hacen el 42,9% de las cooperativas, y las acciones específicas de desarrollo de nuevos productos, en un 28,6% de los casos. El 14,3% de las organizaciones, por último, están llevando a cabo acciones de renovación de la marca propia.

El análisis de las actuaciones realizadas para afrontar la actual situación de crisis se cierra con la **potenciación de las colaboraciones** con otras empresas para generar proyectos conjuntos, práctica que llevan a cabo el **13,6%** de las cooperativas, y que en el 33% de los casos conlleva también el establecimiento de pactos de precios.

5.1.2 ¿Cree que, en un contexto de crisis económica, la aplicación de criterios de RSE a la gestión de su organización ha ayudado a su sostenibilidad?

El **59,1%** de las organizaciones considera que la aplicación de criterios de Responsabilidad Social en su gestión les **ha ayudado mucho o bastante a mantener la sostenibilidad** de la organización a lo largo de la crisis económica actual. En el lado opuesto, el 36,4% de las cooperativas otorgan una importancia relativa a la asunción de este tipo de medidas, mientras que sólo el 4,5% de las empresas participantes en el estudio consideran que los criterios de responsabilidad social no han influido en la sostenibilidad de la organización, debido en gran medida a la profunda situación de crisis existente.

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



Profundizando más en las ventajas derivadas de la aplicación de criterios de responsabilidad social en los sistemas de gestión propios de las organizaciones, observamos como en el **52,4%** ello ha permitido **mejorar la participación y la implicación de las personas**. Esta mejora se ha debido, en el 37% de los casos, a las medidas adoptadas para favorecer una transparencia informativa, lo cual ha conllevado un refuerzo de la colaboración y un aumento de la solidaridad interna. Asimismo, la mejora de la participación y de la implicación también ha permitido la mejora del clima laboral, en el 27,3% de los casos, o la disminución del absentismo y la mayor estabilidad laboral, ambos beneficios reportados por un 9% de las ocasiones.

El proceso de diálogo con las cooperativas ha permitido asimismo conocer que la aplicación de criterios de RSE en la gestión ha conllevado, para el **47,6%** de las mismas, la posibilidad de **disponer de herramientas para una gestión más sostenible y eficiente**. En este sentido, el 40% de las organizaciones que ha reportado estas ventajas ha visto reducidos sus costes estructurales y de consumibles, el 30% ha adquirido una mayor visión global de sus puntos fuertes y débiles, así como la posibilidad de flexibilizar su modelo de gestión, y el 10% ha mejorado la eficiencia de sus rutas.

Por último, y relacionado directamente con el impacto de la aplicación de criterios de RSE sobre la gestión de la actividad comercial, podemos observar como el **23,8%** de las cooperativas han visto **mejorada la percepción por parte del cliente de la calidad** de sus productos y/o servicios, lo cual

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



constituye un mejor argumento de venta y un valor diferenciador respecto de la competencia directa. Consecuencia directa de esta repercusión es el **incremento de clientes** que afirman haber conseguido el **14,3%** de las organizaciones con las que hemos dialogado, aumento que se relaciona también con los procesos de diversificación y de búsqueda de nuevos mercados que las cooperativas están llevando a cabo para afrontar la crisis económica actual.

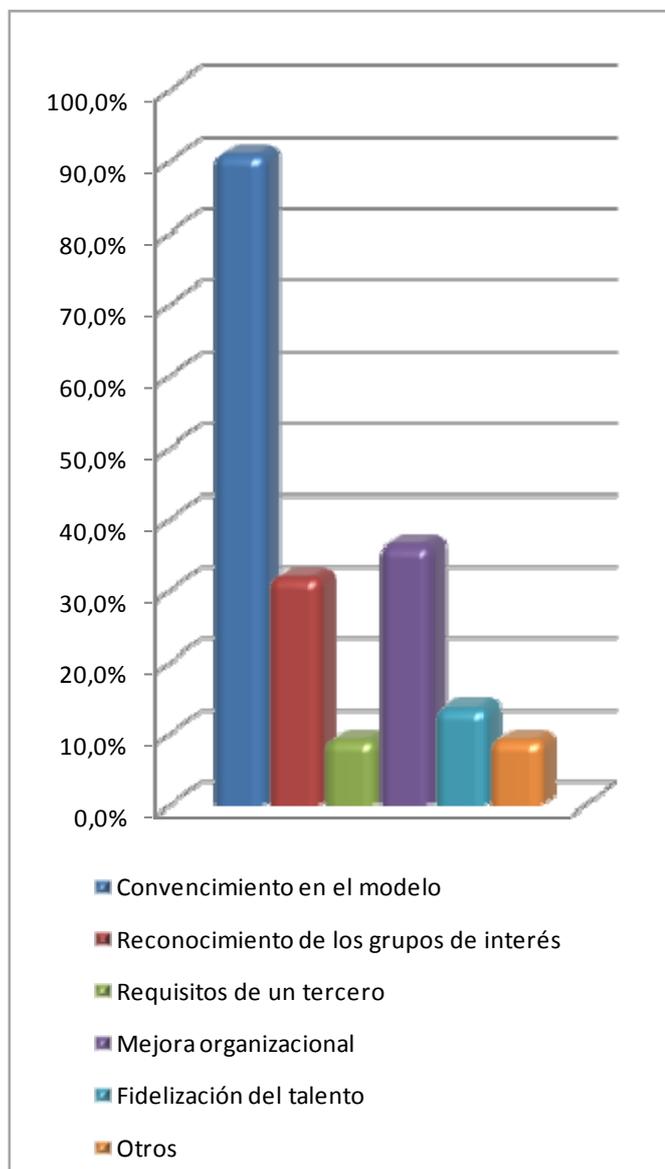
5.2 La RSE en el marco de la organización



APARTADOS

5.2.1	¿Cuáles son los motivos que le hicieron pensar que la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE podía ser buena para su organización?
5.2.2	¿Cuáles son los ámbitos vinculados a la RSE en que su organización se ha enfocado durante los últimos años?
5.2.3	¿Cuáles son las acciones más destacadas que su organización ha realizado durante los últimos años en el ámbito de la RSE?
5.2.4	¿Qué beneficios ha detectado su organización aplicando criterios de RSE en su gestión empresarial?

5.2.1 ¿Cuáles son los motivos que le hicieron pensar que la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE podía ser buena para su organización?



El principal motivo que ha llevado a las cooperativas a aplicar una gestión basada en criterios de RSE es, con diferencia, el **convencimiento en el modelo**, como demuestra el **91%** de las respuestas que hemos recibido durante el diálogo llevado a cabo con las organizaciones. De hecho, el 80% de estas cooperativas especifican que la RSE es inherente a los valores propios de las cooperativas como pueden ser la defensa del patrimonio, la ética económica o el desarrollo local. Asimismo, el 25% de las organizaciones que establecen este motivo, aseguran que la RSE aporta beneficios a nivel de sostenibilidad en todos los ámbitos organizativos, mientras que el 12,5% indican que la RSE permite un mayor arraigo de la cooperativa en la comunidad y en la sociedad en general.

La mejora organizacional es el segundo motivo más nombrado para aplicar un sistema de gestión

basado en los criterios de la RSE, y así lo indican el **36,4%** de las cooperativas participantes en el estudio. Entre sus ventajas específicas se enmarcan, en 3 de cada 4 casos, la mejora de la gestión motivada en gran parte por una mayor estructuración y seguimiento de los indicadores propios de este modelo de gestión, así como la posibilidad de llevar un mayor control de la actividad empresarial.

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



El **31,8%** de las cooperativas, asimismo, señalan como motivo el **reconocimiento de los grupos de interés**. De hecho, ello les ha permitido colaborar activamente con los stakeholders para satisfacer sus necesidades, siempre a partir de una transparencia informativa sobre las actuaciones llevadas a cabo, buena práctica que llevan a cabo de forma explícita más de la mitad de las cooperativas que señalan este motivo, lo cual ha repercutido positivamente en la mejora de la imagen de la organización por parte de sus principales grupos de interés.

Por último, la **fidelización del talento**, en un **13,6%** de las ocasiones, y los **requisitos de un tercero**, así como **otros motivos** como son la tendencia detectada dentro del sector de actividad de la cooperativa, con un **9%** de valoración en cada uno de los casos, son el resto de motivos que señalan las organizaciones entrevistadas para haber aplicado un sistema de gestión socialmente responsable.

5.2.2 ¿Cuáles son los ámbitos vinculados a la RSE en que su organización se ha enfocado durante los últimos años?

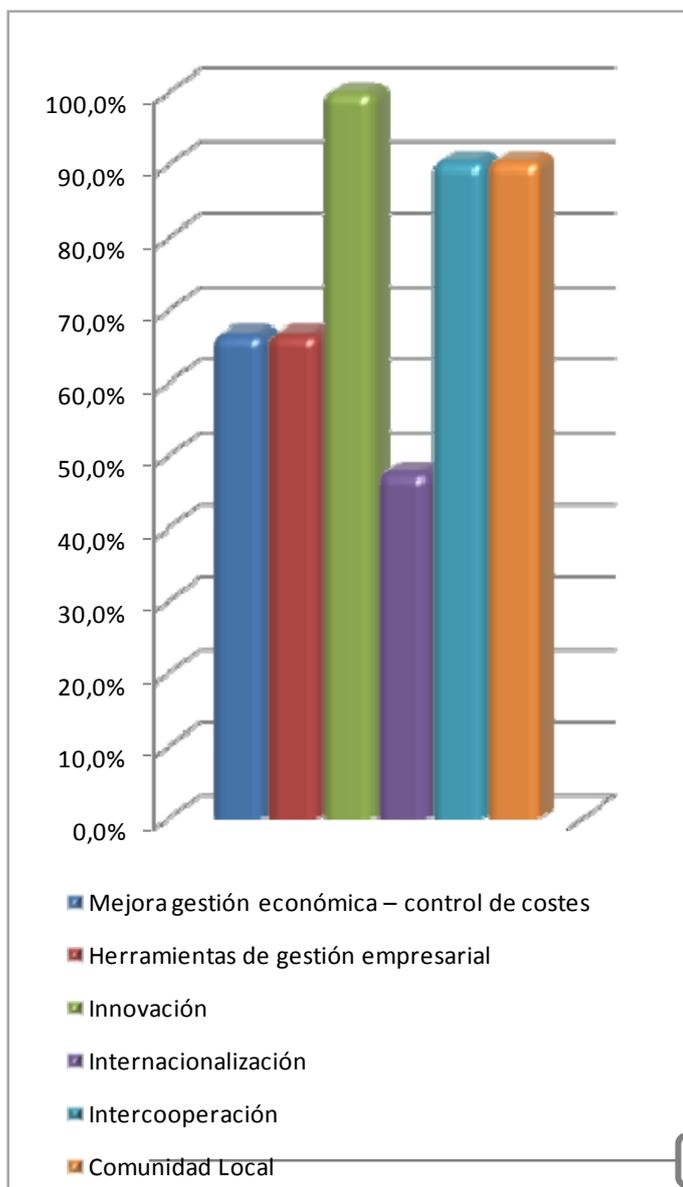


Como se puede apreciar, la práctica totalidad de las cooperativas entrevistadas han focalizado su actuación en el desarrollo y mayor potenciación de las actuaciones en materia de responsabilidad social que se enmarcan dentro del ámbito social y del ámbito económico. El desarrollo del ámbito medioambiental, en todo caso, ha sido especificado por casi $\frac{3}{4}$ partes de las cooperativas.

5.2.3 ¿Cuáles son las acciones más destacadas que su organización ha realizado durante los últimos años en el ámbito de la RSE?

Partiendo de los ámbitos propios de la Responsabilidad Social que han desarrollado las cooperativas, y precisamente para profundizar más en el desarrollo concreto de las actuaciones que son propias de cada uno de éstos, los resultados obtenidos por este estudio son bastante clarificadores.

A. ACTUACIONES REALIZADAS DENTRO DEL ÁMBITO ECONÓMICO



Económico 95,5%

Tomando como base solamente aquellas cooperativas que han indicado su incidencia en el desarrollo del ámbito económico, observamos cómo el **100%** ha llevado a cabo actuaciones relacionadas con la **innovación**. En concreto, estas actuaciones innovadoras se han centrado en:

Innovación en producto	52,4%
Innovación en procesos	52,4%
Departamento de innovación	23,8%
Nuevas líneas de negocio	9,5%

Como puede apreciarse, las innovaciones en producto y en procesos son las que en mayor

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



medida se han llevado a cabo. De las primeras cabe destacar la introducción de criterios responsables en los productos, lo cual ha repercutido positivamente en los proveedores y en los clientes, la potenciación de nuevos productos, algunos como fruto de alianzas con otras organizaciones, e incluso el rediseño de los productos existentes en función de las demandas del mercado. De las segundas, la definición de nuevos procesos y la incorporación de las NTICS son las respuestas con mayor presencia, aunque también se ha incidido en la mejora de las instalaciones o en la inversión en maquinaria. Todavía en relación con la innovación, el 23,8% de las cooperativas disponen de un Departamento Específico de Innovación, mientras que casi el 10% están llevando a cabo actuaciones para desarrollar nuevas líneas de negocio.

También en un porcentaje muy elevado, el **90,5%** de las cooperativas analizadas han llevado a cabo actuaciones de **intercooperación** y de **desarrollo de la comunidad local**. Específicamente sobre las

Alianzas con otras empresas	68,4%
Grupo	42,1%
Asociaciones/Federaciones	31,6%
Colaboración con la Administración	26,3%
Participación espacios de economía social	10,5%
Centros de Investigación	10,5%

actuaciones relativas a la **intercooperación**, observamos como en el 68% de los casos estas actuaciones están vinculadas a las colaboraciones y alianzas con otras empresas, ya sean estas cooperativas (en el 61,5% de los

casos) o empresas de otra naturaleza (en el 38,5% de los casos), para llevar a cabo proyectos conjuntos. Asimismo, el 42% de las cooperativas que han llevado a cabo actuaciones de intercooperación pertenecen a un Grupo, Cooperativo en la mayoría de los casos, y el 31% están asociadas y/o federadas (de éstas, el 66% pertenecen a Asociaciones o Federaciones propias del ámbito cooperativo). Por último, cabe destacar que el 80% de las organizaciones que colaboran con la Administración lo hacen con la Administración Local, porcentaje que dobla al correspondiente a colaboraciones con la Administración de otros territorios.

En cuanto a las actuaciones enfocadas en el desarrollo de la comunidad local, la participación en eventos, actos, concursos y ferias es la opción más repetida, seguida de la colaboración con Fundaciones, Asociaciones y Entidades Locales, lo cual permite llevar a cabo acciones

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



específicas de fomento del cooperativismo, o la participación en programas sociales de distinta índole. Asimismo, las acciones formativas, que representan el 21,1% de las actuaciones de desarrollo de la comunidad local, responden en un 50% de los casos a acciones de mejora de las condiciones de vida de las personas, como puede ser por ejemplo la mejora de los hábitos alimentarios.

En tercer lugar dentro de las actuaciones propias del ámbito económico, el **66,7%** de las cooperativas ha llevado a cabo una **mejora de la gestión económica y de su sistema de control de costes**. Esta

Seguimiento presupuestario	42,9%
Inversión en nuevo software	28,6%
Mejoras en las herramientas existentes	28,6%

mejora se ha materializado, en el 42,9% de los casos, en la implantación de un sistema de seguimiento presupuestario que ha

permitido llevar a cabo un control de los costes y de los ingresos. Asimismo, un 28,6% de las actuaciones han estado destinadas a la adquisición de nuevas herramientas informáticas y a la mejora de las herramientas existentes en las cooperativas, hecho que ha permitido generar un mayor volumen de información.

El mismo porcentaje de cooperativas, el **66,7%**, ha llevado a cabo actuaciones para la adquisición de nuevas **herramientas de gestión empresarial**. También como en el caso anterior, el 42,9% de estas herramientas se corresponden con la definición

y posterior implantación de Planes Estratégicos, mientras que la adquisición de sistemas

Plan Estratégico	42,9%
Sistemas informáticos de gestión	35,7%
Plan de Marketing	21,4%

informáticos como son los ERP o CRM responden al 35,7% de las acciones llevadas a cabo, y el 21,4% de las mismas hacen referencia a la definición de Planes de Marketing.

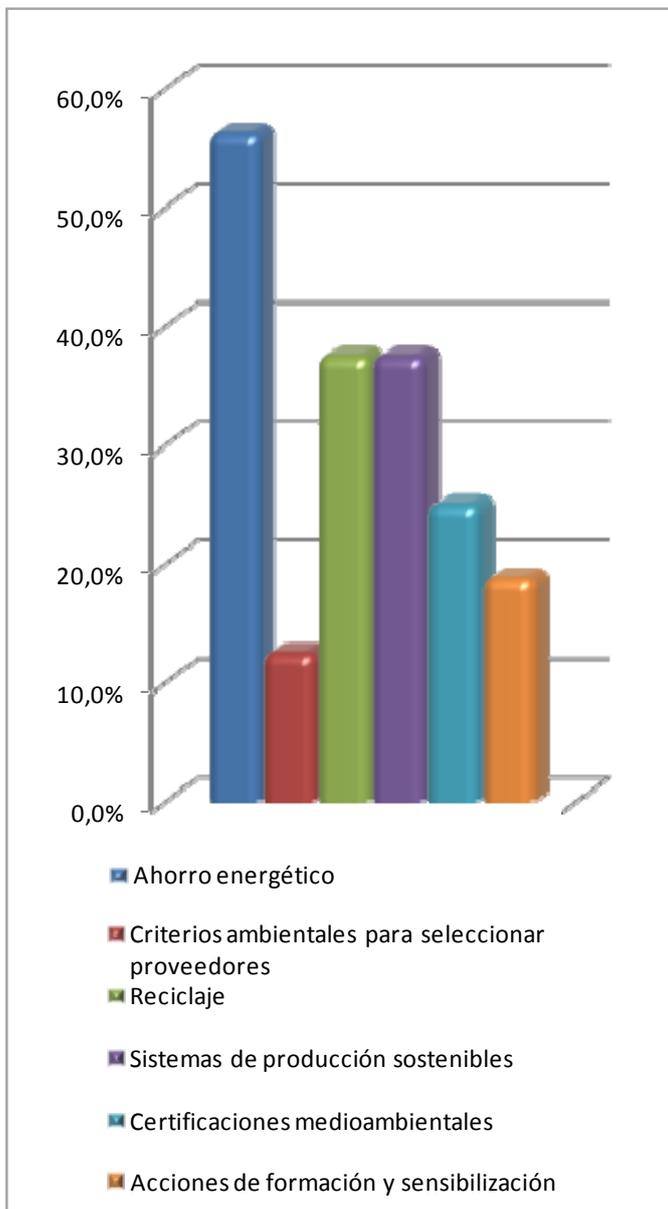
En último lugar encontramos las actuaciones relacionadas con la **Internacionalización**, y que llevan a

Búsqueda de nuevos mercados	52,6%
Consolidación de mercados exteriores	21,1%

cabo el **47,6%** de las cooperativas participantes en el estudio. En este sentido, cabe destacar la

mayor incidencia de la búsqueda de nuevos mercados, acciones que en el 20% de los casos se llevan a cabo a partir de proyectos de colaboración internacional. Las acciones de consolidación de mercados exteriores, por el contrario, representan el 21% de la actividad llevada a cabo en materia de internacionalización.

B. ACTUACIONES REALIZADAS DENTRO DEL ÁMBITO AMBIENTAL



Ambiental 72,7%

De entre las actuaciones relacionadas con el desarrollo sostenible de las organizaciones dentro del ámbito ambiental, las que mayor impacto tienen sobre el conjunto son las relativas al **ahorro energético**, algunas de ellas relacionadas con el avance hacia la **Oficina Verde**, y que llevan a cabo el **56,3%** de las cooperativas. Entre estas medidas, destacan la implantación de fuentes alternativas de energía que han llevado a cabo el **22%** de las empresas, así como las **acciones específicas de ahorro de agua y de luz** a partir de distintas inversiones en infraestructura, como por ejemplo la instalación de placas solares o la mejora de la climatización.

Las **acciones de reciclaje**, así como la utilización de **sistemas de producción sostenibles**, representan el **37,5%** de las actuaciones desarrolladas en este

ámbito. En el primero de los casos, las líneas de actuación abarcan aspectos tan diversos como son la recogida selectiva o el reciclaje de papel, plástico, cartón y pilas. En cuanto a los sistemas de producción, la prioridad de las cooperativas ha sido la inversión en maquinaria de menor consumo energético o la utilización de materiales respetuosos con el medio ambiente.

Todavía en referencia al ámbito ambiental, observamos cómo el **25%** de las cooperativas han avanzado hacia la **obtención de certificaciones medioambientales** como es la ISO 14001. Por último,

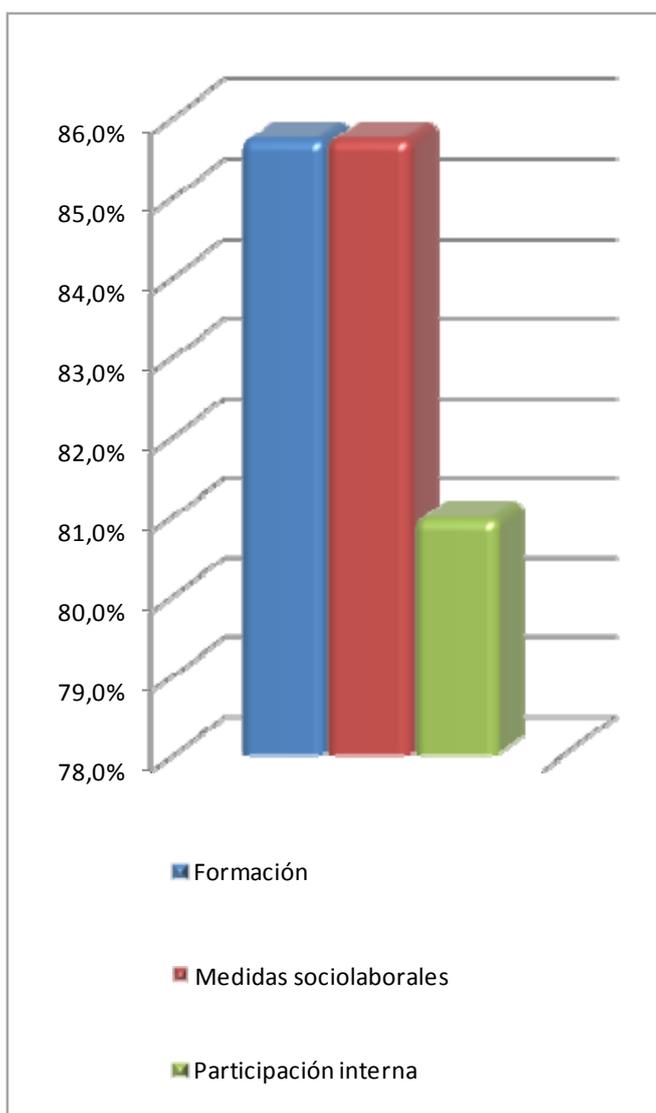
Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



el **18,8%** de las organizaciones han llevado a cabo **acciones de formación y sensibilización** en materia ambiental, tanto a sus personas trabajadoras como a sus clientes, y hasta un **12,5%** tienen en cuenta **criterios ambientales en la selección de sus proveedores**.

Cabe destacar, como último aspecto en relación al ámbito ambiental, que el 12% de las cooperativas cuentan con comisiones específicas para gestionar las actuaciones realizadas en este ámbito.

C. ACTUACIONES REALIZADAS DENTRO DEL ÁMBITO SOCIAL



Social **95,5%**

El primer aspecto a comentar en relación a las actuaciones realizadas dentro del ámbito social es la Formación, actuación llevada a cabo por el 85,7% de las cooperativas. En este sentido, como primer dato de interés cabe mencionar el hecho de que hasta el **66,7%** de las cooperativas participantes en el estudio cuentan con un **Plan de Formación** específico, diseñado a partir de la identificación de necesidades concretas de formación de sus personas.

A grandes rasgos, el diálogo con las organizaciones ha revelado que el **44,4%** de las mismas ha llevado a cabo acciones formativas de **profesionalización de los cargos de responsabilidad**, lo que supone la

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



realización de acciones formativas focalizadas en el Liderazgo, la potenciación de las habilidades personales, la Estrategia o la Gestión Empresarial. En cambio, este porcentaje llega hasta el **50%** al referirnos a la **formación más técnica**, ya sea para la adquisición de nuevos conocimientos o para el reciclaje.

Considerando el abanico completo de tipologías de actividades de formación realizadas por las cooperativas participantes en el estudio, observamos que la formación técnica, la formación en liderazgo y la formación en cooperativismo son las acciones que en mayor medida se han llevado a cabo, en un 50%, un 33,3% y un 16,7% de los casos respectivamente. La formación específica en RSE, en cambio, es realizada por el 11,1% de las cooperativas, mientras que la formación en estrategia y en gestión empresarial sólo es realizada por el 5,6% de las organizaciones participantes en el estudio.

Formación técnica	50,0%
Formación en Liderazgo	33,3%
Formación en cooperativismo	16,7%
Formación en RSE	11,1%
Formación en estrategia	5,6%
Formación en gestión empresarial	5,6%

También como en el caso de la formación, el **85,7%** de las cooperativas han implementado **medidas sociolaborales** para desarrollar su dimensión social. Entre las mismas, la definición y posterior implantación de un Plan de Igualdad de Oportunidades ocupa el primer puesto, ya que ha sido desarrollado por el 50% de las organizaciones. Pero no sólo eso, puesto que el estudio permite observar más datos al respecto de la Igualdad de Oportunidades. Efectivamente, 3 de cada 10 organizaciones disponen de un Sello de Calidad o Certificación específica en materia de Igualdad de Oportunidades, el mismo porcentaje que se corresponde con las cooperativas que afirman disponer

Plan de Igualdad de Oportunidades	50,0%
Plan de Conciliación	38,9%
Plan para el Relevo Generacional	11,1%
Plan de Acogida	11,1%

de un Plan de Prevención del Acoso Sexual. El 22% cuentan con un Comité de Igualdad de Oportunidades, y 1 de cada 10 organizaciones están llevando a cabo actuaciones especiales para favorecer

el acceso al empleo de las mujeres, así como acciones de formación, sensibilización y promoción interna en materia de igualdad de oportunidades.

La segunda actuación más desarrollada en materia sociolaboral es el Plan de Conciliación, medida que ha sido adoptada por el 38,9% de las cooperativas participantes en el estudio. De todas ellas, el

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



42,9% disponen además de un Comité específico para socializar las medidas concretas, mientras que el 28,6% afirman estar llevando a cabo un trabajo específico de Ordenación del Tiempo de Trabajo, o Gestión del Tiempo.

Por último, el 11% de las cooperativas confirman haber definido un Plan para asegurar el Relevo Generacional, así como la disposición de un Plan de Acogida.

Tomando como base la totalidad de cooperativas que llevan a cabo medidas concretas de **potenciación de la participación interna** de sus personas, y que representan el **81%** del universo total entrevistado, observamos que prácticamente la mitad llevan a cabo de forma periódica reuniones internas de trabajo operativo y sesiones técnicas de libre asistencia. Asimismo, el 41,2% de las cooperativas que adoptan este tipo de medidas cuentan

con comisiones y equipos de trabajo para desarrollar los distintos proyectos internos, y cerca del 30% apuestan

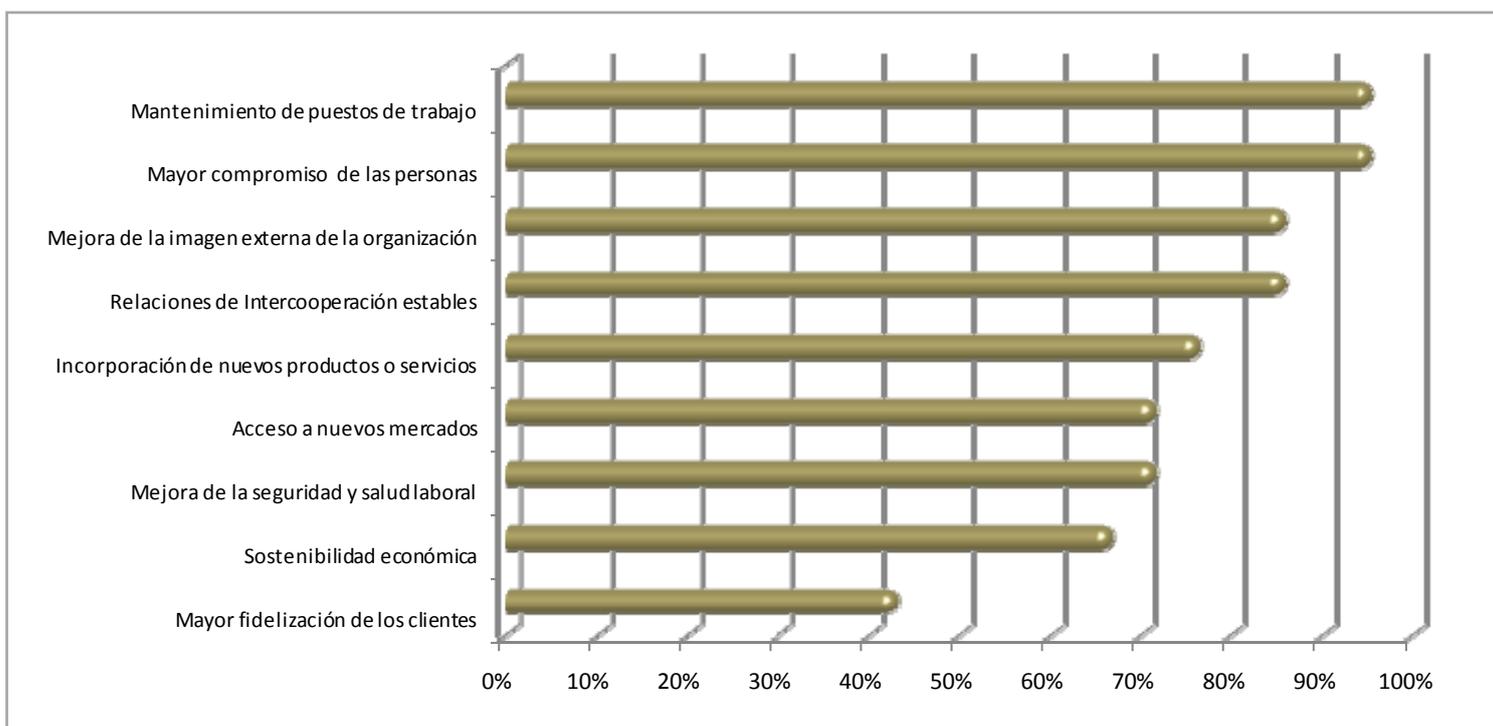
Reuniones internas periódicas	47,1%
Comisiones y equipos de trabajo	41,2%
Transparencia informativa	29,4%
Plan de participación específico	11,8%

por la transparencia informativa de su sistema de gestión, socializando de esta forma tanto los objetivos empresariales como el seguimiento de los indicadores asociados. Por último, el 11,8% de estas entidades cuentan con un Plan específico para fomentar la Participación Interna, destinado tanto para sus personas socias como para las que aún no lo son.

5.2.4 ¿Qué beneficios ha detectado su organización aplicando criterios de RSE en su gestión empresarial?

Para ordenar los beneficios detectados por las cooperativas como consecuencia de la aplicación de criterios de Responsabilidad Social en su gestión empresarial, optamos por mostrar los resultados ordenados de mayor a menor porcentaje de incidencia. Creemos que de este modo facilitaremos la observación de los distintos aspectos, así como la ordenación lógica de los beneficios.

De forma gráfica, estos son los resultados obtenidos:



Mantenimiento de los puestos de trabajo 95,2%

El mantenimiento de los puestos de trabajo es, junto con el mayor compromiso de las personas con el proyecto empresarial, el principal beneficio visualizado por las cooperativas como consecuencia de

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



la aplicación de criterios de responsabilidad social en su gestión. En relación con esto, observamos además como el 20% de las organizaciones que señalan esta opción cuentan con un compromiso explícito para el mantenimiento del empleo. Una consecuencia directa de ello es que el 15% de las cooperativas que observan este beneficio han conseguido mantener su estructura pese al contexto de profunda crisis económica, y hasta el 30% de las mismas han logrado incluso generar nuevo empleo, así como aumentar su masa societaria, consecuencia directa de la existencia en muchos casos de un Plan de incorporación permanente de personas socias. Además, 1 de cada 10 cooperativas ha notado una bajada en sus niveles de rotación media.

La información recopilada deja claro que el mantenimiento de los puestos de trabajo es un beneficio directo que no se debe sólo a una acción aislada, sino que responde a la consecución de distintos objetivos, como son la búsqueda activa de nuevos proyectos y mercados, o la mayor flexibilidad del modelo organizativo. Con todo, la rotunda afirmación realizada por las cooperativas muestra bien a las claras la incidencia real de los criterios de gestión sostenibles para lograr mantener el empleo.

Mayor compromiso de las personas 95,2%

Como hemos mencionado con anterioridad, la obtención de un mayor compromiso por parte de las personas con el proyecto empresarial se convierte, junto con el mantenimiento de los puestos de trabajo, en el principal beneficio detectado por las cooperativas como consecuencia directa de la aplicación de criterios socialmente responsables en su sistema de gestión. En este sentido, el 55% de las cooperativas llega incluso a concretar este beneficio a nivel económico y social, incidiendo también en la voluntad de llevar a cabo nuevos proyectos y en el mayor sentido de pertenencia logrado. Sin lugar a dudas, se trata de un compromiso que potencia la colaboración, que reduce los niveles de absentismo y que disminuye la rotación media de los puestos de trabajo, permitiendo de esta forma a la organización hacer frente a las situaciones de más dificultad.

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



Las organizaciones, a su vez, señalan los motivos que les han permitido obtener este beneficio, y entre los que encontramos el cuidado de las personas a partir de criterios de igualdad, conciliación, crecimiento personal y profesional, potenciación de la participación, transparencia informativa o mejora de la comunicación. Todas estas medidas influyen positivamente en dos aspectos básicos para cualquier empresa: la mejora del clima laboral y la retención del talento. En efecto, el 90% de las organizaciones reportan una mejor valoración en las encuestas de satisfacción internas, y el 80% lo relacionan con la mejor retención del talento.

Mejora de la imagen externa de la organización 90%

Este beneficio, reportado también por el 90% de las cooperativas participantes en el estudio, se concreta en el 33% de los casos en un aumento de la notoriedad de la organización, y por lo tanto a gozar de una mayor presencia en los medios de comunicación. Incluso en el 50% de las ocasiones, la organización llega a convertirse, dentro de su sector de actividad y ante la sociedad en general, en un referente a nivel de responsabilidad social.

Esta mejora de la imagen externa se traduce, para el 83,3% de las cooperativas, en un mayor reconocimiento de la proximidad al territorio como consecuencia de la mejora en las relaciones que mantiene con la comunidad local, lo que logran en un 26% de los casos mediante su participación en actividades solidarias o proyectos concretos de desarrollo local. Además, el 66,7% de las organizaciones consiguen, con la aplicación de criterios de responsabilidad social en su gestión, mantener una relación más fluida y constante con la Administración Local y Autonómica para asegurar los criterios de calidad, lo cual potencia su imagen y les da la posibilidad de acceder a un mayor número de concursos públicos en los que el sello de RSE supone cada vez más un valor añadido diferencial. En cualquier caso, existe el convencimiento generalizado de que todo ello supone un valor diferenciador respecto de la competencia directa.

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



Las acciones realizadas para mejorar la imagen externa son diversas, aunque mayoritariamente se centran en la utilización del logotipo de RSE en los productos y comunicaciones, en el rediseño de las páginas web, y en la potenciación de la marca propia como sinónimo de calidad.

Relaciones de intercooperación estables 90%

El establecimiento de relaciones de intercooperación supone también un beneficio palpable para el 90% de las cooperativas, puesto que no sólo les permite potenciar su actividad empresarial, sino que también facilita la generación de sinergias que se concretan en la posibilidad de compartir recursos y herramientas operativas y de gestión.

Las relaciones de intercooperación más habituales son las colaboraciones con otras organizaciones, en ocasiones materializadas en UTEs, una práctica que lleva a cabo el 28% de las cooperativas. Asimismo, el 22,2% de las entidades entrevistadas pertenecen a un Grupo Empresarial o Cooperativo, lo cual les permite no sólo generar proyectos de mayor dimensión, sino que también les facilita la gestión de proveedores. En cuanto al ámbito propio de la RSE, un 16% de las cooperativas llevan a cabo reflexiones conjuntas con otras cooperativas, siendo el desarrollo sostenible un nexo de unión entre todas ellas.

Por último, un 5,6% de estas cooperativas lleva a cabo colaboraciones estables con el mundo universitario para desarrollar nuevos productos.

Incorporación de nuevos productos o servicios 88,9%

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



Debemos diferenciar, en el momento de profundizar en este beneficio concreto que detectan el 88,9% de las cooperativas, entre la innovación en producto o servicio y la innovación en procesos. En cualquier caso, cabe incidir en el hecho que la innovación para estas empresas se convierte en una práctica constante, que en ocasiones surge como fruto de la colaboración con otras organizaciones, y que en última instancia quiere llegar a satisfacer las necesidades de los clientes.

La innovación en productos o servicios supone el 75% de las experiencias transmitidas por las organizaciones que han participado en el estudio. Con todo, la disección de esta buena práctica nos permite observar como el 57% de este tipo de innovación responde a la apertura de nuevas líneas de servicios, mientras que el 43% restante hace referencia a la modificación o mejora de los productos existentes.

La innovación en procesos, por contra, abarca el 25% de las innovaciones documentadas durante el estudio. Fruto de estas acciones, las cooperativas consiguen mejorar la gestión de sus procesos productivos, con el consiguiente aumento de la capacidad y eficiencia.

Acceso a nuevos mercados 71,4%

El acceso a nuevos mercados constituye un beneficio palpable para el 71,4% de las cooperativas entrevistadas. Con todo, las respuestas recibidas nos permiten distinguir entre 3 tipologías distintas de actuación al respecto.

Así, la actuación que lleva a cabo el 40% de las cooperativas participantes en este estudio es el acceso a nuevos sectores de actividad, objetivo que logran a partir de colaboraciones con otras entidades o incluso por la pertenencia a Grupos Empresariales.

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



En segundo lugar, el 33% de las organizaciones que identifican este beneficio están o han empezado a introducirse en nuevos países, ya sea a partir de una colaboración estrecha con clientes, o a partir de su participación en redes internacionales. Con todo, 3 de cada 4 cooperativas que está internacionalizando su actividad asegura que se requiere de mucho tiempo y recursos, por lo que los procesos suelen avanzar con lentitud.

Por último, el 27% de las cooperativas han ampliado su radio de actuación a partir de la introducción en nuevos canales. Un ejemplo de ello es la apuesta por la digitalización de contenidos y/o servicios.

Mejora de la seguridad y salud laboral **71,4%**

Si bien hasta un 81% de las cooperativas entrevistadas disponen de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, recordamos que sólo un 47% de dichas entidades consideran esta herramienta como de alta utilidad, posiblemente como consecuencia de tratarse de una herramienta impuesta de forma externa. Pese a ello, el porcentaje de cooperativas que reportan una mejora de la seguridad y la salud laboral asciende al 71,4%, unos niveles más próximos al universo de organizaciones con un Plan implantado.

Complementariamente, esta mejora de la seguridad y salud laboral se debe también, en el 20% de los casos, a la revisión continua de las condiciones de trabajo que realizan las cooperativas, así como a las actividades de formación específicas que llevan a cabo el 13% de estas organizaciones.

Sostenibilidad económica **66,7%**

Entre las numerosas acciones realizadas por las cooperativas para asegurar su sostenibilidad económica, destacan por encima del resto las focalizadas en la reducción de los gastos. Efectivamente, el 71,4% de las organizaciones que han aplicado criterios de gestión socialmente

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



responsable han conseguido reducir sus gastos de consumo (mensajería, teléfono, material de oficina...), además de obtener un ahorro energético y del consumo de agua, y de implantar un sistema de control de los gastos más eficiente en general.

Estas mejoras en la gestión económica de las cooperativas, sumadas a las colaboraciones que cerca del 15% de estas organizaciones lleva a cabo para generar ahorro, han derivado en el 50% de los casos en un mantenimiento de la actividad empresarial, e incluso en el 28,6% de las entidades en un crecimiento declarado de su facturación anual.

Por último, cabe destacar en relación a la sostenibilidad económica, que una tercera parte de las cooperativas participantes en el estudio han observado mayores facilidades de acceso al capital, gracias en gran parte a la mejora de la visión que las entidades bancarias tienen de las entidades que aplican en su gestión criterios de responsabilidad social. En este sentido, del total de cooperativas que han visto mejorada su capacidad de acceso al capital, el 43% participan con entidades bancarias comprometidas con criterios éticos de gestión.

Mayor fidelización de los clientes 42,9%

El motivo por el cual la fidelización de los clientes sólo sea considerado como un beneficio tangible para el 42,9% de las cooperativas cabe buscarlo en el hecho de que en realidad se trata de una consecuencia a largo plazo del desarrollo de un conjunto de actuaciones, como pueden ser el aumento del contacto con el cliente, o la diversificación de servicios para satisfacer sus necesidades.

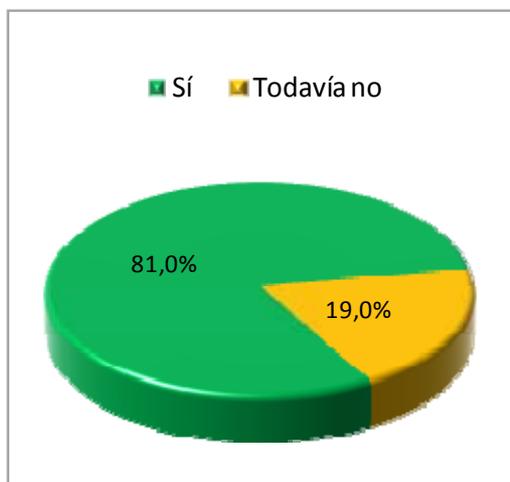
Con todo, cerca del 50% de las organizaciones que han detectado este beneficio como consecuencia de la aplicación de criterios de responsabilidad social en sus actuaciones indican la mejor valoración recibida por parte de sus clientes, lo cual comporta en ocasiones que incluso se conviertan en prescriptores de sus productos y/o servicios.

5.3 Reflexión y elementos destacados para desplegar y consolidar la RSE en la organización



APARTADOS	
5.3.1	¿Considera que la RSE ha calado en la cultura de su organización?
5.3.2	¿Qué papel han tenido las personas responsables de la organización en el proceso de definición y aplicación de acciones vinculadas a la RSE?
5.3.3	¿Qué elementos pueden ayudar o dificultar el proceso de definición, implantación y socialización de la RSE?
5.3.4	¿Cómo asegurar que en el marco de la organización se mantenga activa la RSE, los diferentes indicadores y actuaciones de mejora?

5.3.1 ¿Considera que la RSE ha calado en la cultura de su organización?



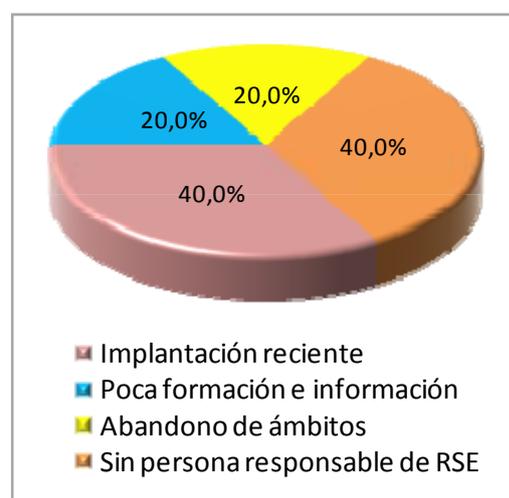
Los resultados obtenidos por el estudio muestran que **la RSE ha calado en el 81% de las cooperativas entrevistadas**, mientras que el restante 19% considera que todavía es demasiado pronto para hacer semejante valoración, si bien se muestra positivo al respecto.

Si bien los motivos que han permitido que la RSE haya calado en la cultura de las cooperativas serán mostrados en los sucesivos apartados que componen este bloque, podemos aquí hacer un

primer inciso sobre los motivos por los que ese 19% de organizaciones todavía no ha conseguido que la RSE cale en su cultura empresarial. Para estos casos, los principales motivos esgrimidos son 4:

- Haber empezado recientemente a implantar el sistema de RSE
- La poca formación e información sobre lo que significa la RSE
- La mayor concienciación en algunos ámbitos, en detrimento de otros
- La inexistencia de una persona responsable de RSE, lo que conlleva un escaso o nulo seguimiento del sistema de indicadores propios del sistema

Considerando únicamente las cooperativas que reconocen que el sistema de RSE todavía no ha calado en su cultura empresarial, observamos que la totalidad de los motivos son seguramente una consecuencia directa de la reciente entrada de la organización en un modelo de gestión socialmente responsable. De hecho, la inexistencia de una persona responsable de RSE puede ser relacionada, posiblemente, con la reciente implantación del sistema por parte de la cooperativa. Del mismo modo, la mayor focalización sobre algunos de los ámbitos de la responsabilidad social, o la escasa formación e información sobre este modelo de gestión pueden hacer pensar



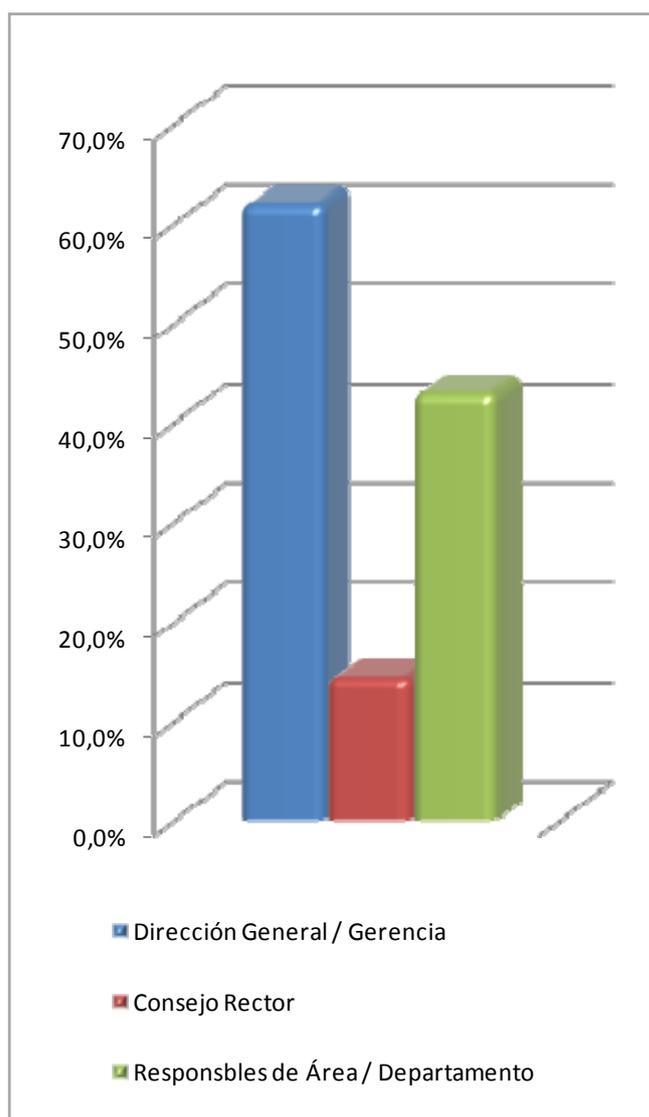
Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



también en que la cooperativa se encuentra en las primeras fases de implantación.

5.3.2 ¿Qué papel han tenido las personas responsables de la organización en el proceso de definición y aplicación de acciones vinculadas a la RSE?

Si bien la implicación de la Dirección General o de la Gerencia es imprescindible para el 62% de las cooperativas que han participado en el estudio, un 43% considera también necesaria la implicación



activa por parte de todas las personas responsables de las distintas áreas o departamentos de la organización, e incluso un 14,3% especifica la necesaria implicación a su vez del Consejo Rector.

Los motivos concretos que llevan a las cooperativas a recomendar el firme compromiso de la Dirección son varios. De hecho, el diálogo llevado a cabo con las organizaciones revela que la implicación de la Dirección General o Gerencia es vital para vencer las posibles reticencias iniciales que puedan darse entre las personas de la cooperativa, a la vez que juega un papel muy importante como elemento dinamizador, facilitando así la implicación activa del resto de personas en el proceso de definición, implantación y consolidación de la RSE.

Esta implicación de los órganos de gobierno se percibe como necesaria en todos los ámbitos, y no sólo a nivel

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



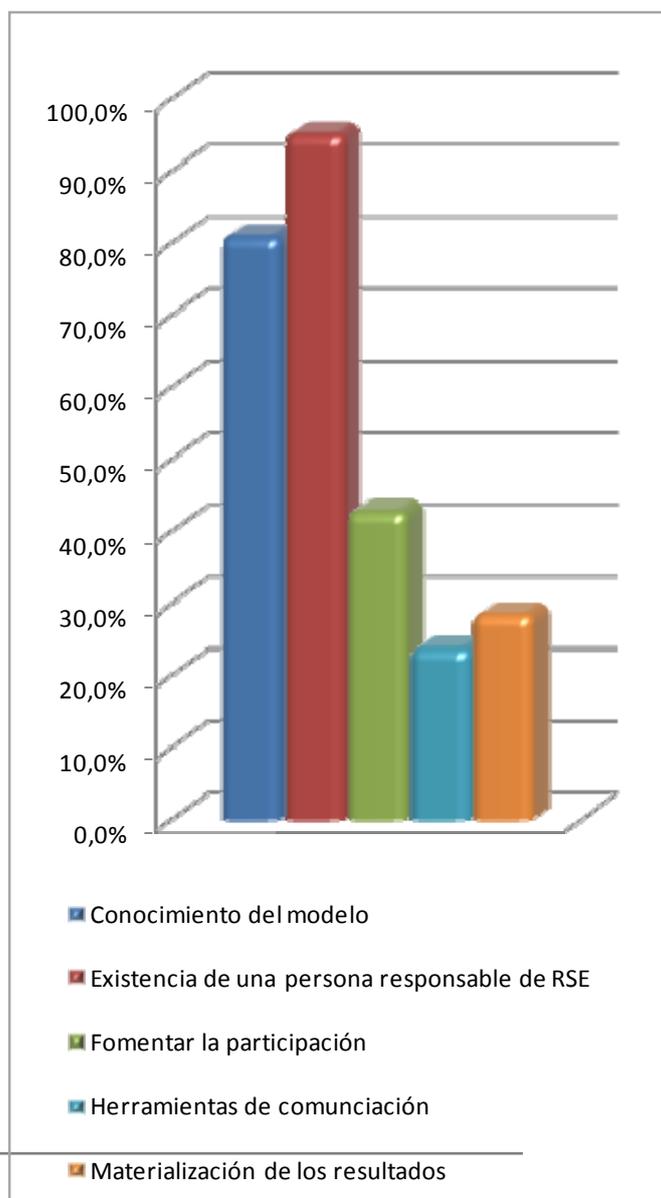
operativo sino también a nivel societario. Es por ello que la implicación del Consejo Rector también se considera positiva, del mismo modo que la del resto de personas que ocupan cargos de responsabilidad en la organización. Entre éstas últimas, el 22% de las cooperativas considera que también deben convertirse en co-responsables del sistema de gestión de RSE.

5.3.3 ¿Qué elementos pueden ayudar o dificultar el proceso de definición, implantación y socialización de la RSE?

A. ELEMENTOS FACILITADORES DEL PROCESO

La experiencia de las cooperativas que han participado en el estudio nos permite identificar claramente todos aquellos elementos que pueden facilitar el proceso de definición, implantación y socialización de la RSE en la organización.

En primer lugar, el **76,2%** de las cooperativas consideran que es **necesario que la organización conozca el modelo empresarial y de gestión que propone la responsabilidad social**. Por supuesto, la formación sobre lo que es y lo que significa la responsabilidad social es un elemento imprescindible en esta fase previa, ya que permitirá que las personas se doten de una mayor concienciación al respecto de los valores y la cultura propios de la RSE. Un elemento a considerar en este sentido es que el 81% de las



Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



cooperativas admite que su cultura y sus valores ya contemplaban muchos de los criterios que promueve la RSE, lo cual permite sin lugar a dudas agilizar el proceso de conocimiento y concienciación.

Hasta un **95,2%** de las cooperativas entrevistadas apunta la necesidad de que exista una **persona** que se haga **responsable de la gestión de la RSE**, o en su ausencia un comité específico conformado por personas de referencia de todos los ámbitos de la organización. El principal motivo de ello radica en la posibilidad de asegurar así que se mantiene una visión global de la empresa en el momento de definir el sistema de gestión, además de facilitar el posterior seguimiento de los indicadores específicos de la RSE. En este sentido, cabe considerar un conjunto de recomendaciones que realizan las cooperativas entrevistadas: definir claramente, y de forma consensuada, los objetivos a alcanzar; asegurar que la organización dispone de los recursos necesarios para implantar las acciones definidas; asegurar el cumplimiento de las acciones a partir de la asunción de responsabilidades concretas por parte de las personas participantes en el proyecto; contar, siempre que se considere necesario, con el soporte externo de una empresa especializada en procesos de definición e implantación de sistemas de RSE.

Todavía dentro de la fase de definición del sistema, aunque extensible también a la etapa de implantación y de socialización, un **42,9%** de las cooperativas incide en la importancia de **fomentar la participación del mayor número posible de personas**. En este sentido, además, estas organizaciones consideran que el hecho de permitir que los distintos equipos de trabajo sean “abiertos” (y por lo tanto de no obligada participación) supone un nuevo elemento facilitador del éxito del proceso.

La potenciación del **uso de las distintas herramientas de comunicación** de que disponga la organización, tanto a nivel interno (boletines informativos, intranet, emails, artículos...) como externo (revistas, páginas web, comunicados...), es otro de los elementos facilitadores que identifica el **23,8%** de las cooperativas participantes en el estudio. En este sentido, las propias cooperativas entrevistadas recomiendan publicitar la RSE en toda la documentación que emita la organización.

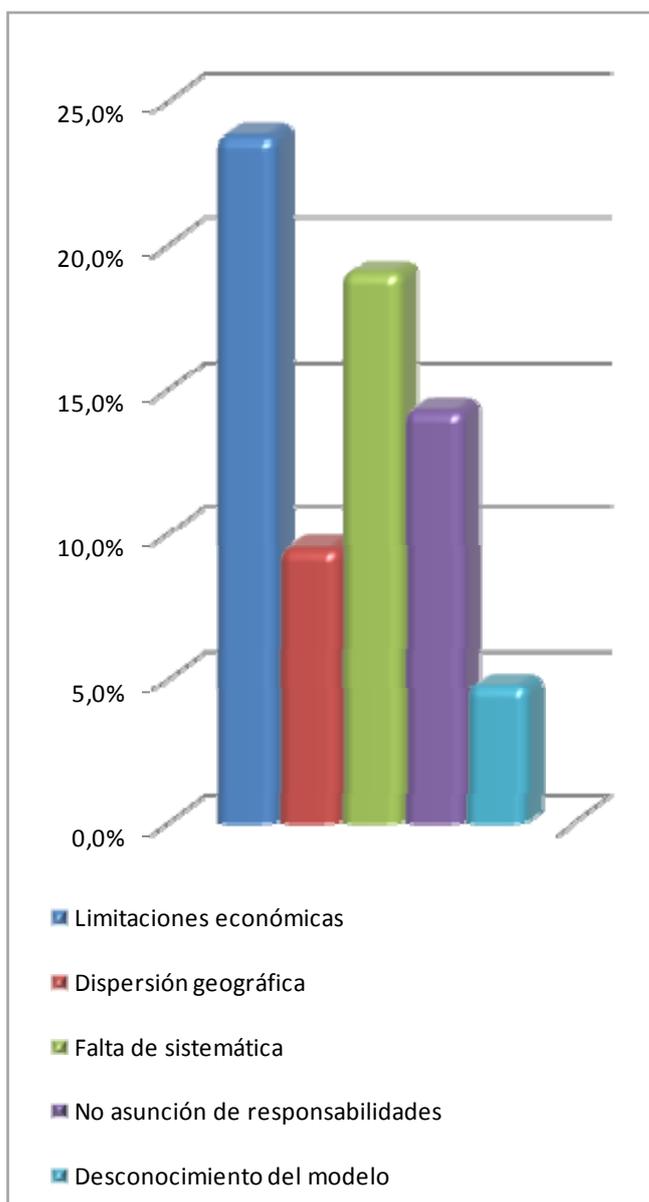
Por último, el **28,6%** de las cooperativas que han participado en el estudio identifican como un elemento facilitador de la posterior socialización del sistema de RSE la **materialización de los**

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



resultados alcanzados. Para ello, es imprescindible asegurar la publicación periódica de la memoria de sostenibilidad, así como asegurar una correcta difusión entre los distintos grupos de interés identificados por la organización. La publicación de la memoria de sostenibilidad, junto con el éxito de las acciones de mejora implantadas permitirá que las personas visualicen el sistema como algo útil, y que por consiguiente se sientan comprometidas con el mismo.

B. ELEMENTOS QUE PUEDEN DIFICULTAR EL PROCESO



Las **limitaciones económicas para llevar a cabo las acciones definidas** durante el proceso de definición del sistema de RSE constituyen la principal dificultad identificada para asegurar el éxito de la implantación, y de hecho así lo transmiten el **23,8%** de las cooperativas durante el proceso de diálogo.

El **19%** de las cooperativas, en cambio, inciden en la **falta de sistemática para llevar a cabo el seguimiento adecuado de los indicadores** como un elemento negativo que puede llegar incluso a impedir el éxito del sistema en la organización. Este elemento, de hecho, se puede encontrar estrechamente relacionado con la **no asunción de responsabilidades para implantar las acciones** derivadas de la definición del sistema de gestión, y que identifican como una posible dificultad el **14,3%** de las organizaciones que han participado en el estudio.

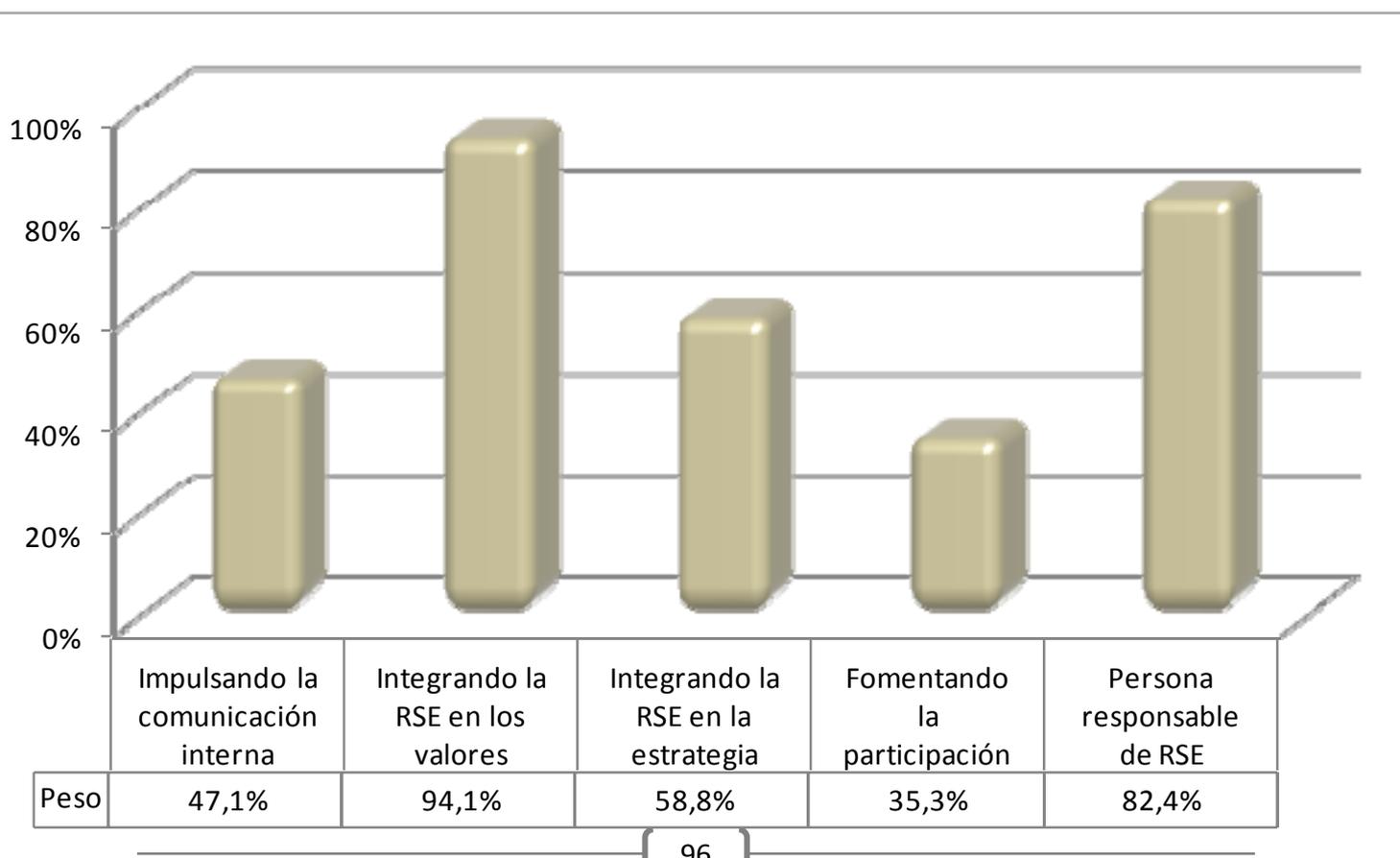
Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



Por último, la dispersión geográfica que se da en algunas organizaciones llega a dificultar la transmisión de la cultura y los valores, así como el proceso de socialización, en el 9,5% de los casos, mientras que las carencias propias del desconocimiento del modelo llegan a suponer un problema en el 4,8% de las cooperativas.

5.3.4 ¿Cómo asegurar que en el marco de la organización se mantenga activa la RSE, los diferentes indicadores y actuaciones de mejora?

En este punto, todas las respuestas ofrecidas por las cooperativas con las que hemos dialogado son consecuencia directa de sus respectivas experiencias en el proceso de implantación de sus sistemas de gestión RSE. Por este motivo, creemos que la mejor forma de plasmarlas en este estudio es a partir de 5 recomendaciones concretas o buenas prácticas.



Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



Como puede observarse, el **47,1%** de las cooperativas que han conseguido que la RSE cale en su cultura organizacional recomiendan impulsar la **comunicación interna** como una herramienta útil para mantener activa la RSE. En relación a esta primera recomendación, la publicidad del sello RSE en toda la documentación que genera una organización es considerado como adecuado por el 50% de las cooperativas que hablan de la comunicación como buena práctica, mientras que hasta $\frac{3}{4}$ partes de las mismas inciden en la importancia de asegurar la publicación periódica de la memoria de sostenibilidad como elemento imprescindible para potenciar la comunicación.

La **integración de la RSE en los valores de la organización** es, como se puede apreciar, la principal recomendación que las cooperativas que han tenido éxito en su proceso de implantación, hasta el punto que el **94,1%** de estas organizaciones nos hablan de llevar a cabo acciones concretas que permitan a las personas adquirir una mayor concienciación sobre el modelo de gestión que representa la RSE. En este sentido, el impulso de la comunicación interna, así como la existencia de una persona responsable de la gestión del sistema RSE, otra de las recomendaciones que las cooperativas con las que hemos dialogado nos transmiten, son elementos que pueden ayudar a consolidar la integración de la RSE en los valores de la organización, y por lo tanto en su cultura.

La tercera recomendación más realizada es la **integración de la RSE en la estrategia** de la organización, puesto que el **58,8%** de las cooperativas que han conseguido que el sistema cale en su cultura así lo aseguran. Para alcanzar este objetivo, el 70% de estas cooperativas nos invitan a integrar la RSE en el Plan Estratégico de la organización, y no sólo en los objetivos sino también en la Misión y en la Visión de las empresas. Asimismo, el 50% de las cooperativas que inciden en esta recomendación concreta advierten sobre la necesidad de invertir en todos los ámbitos fundamentales de la organización, de modo que la RSE se convierta en un elemento inherente a la estrategia de futuro definida.

No cabe duda, y de hecho es un aspecto que ha aparecido en varias ocasiones a lo largo de este estudio, que el **fomento de la participación** es un elemento altamente recomendable para asegurar el éxito del proceso de definición y posterior implantación del sistema de RSE. En esta ocasión, además, más del **35%** de las cooperativas que han tenido éxito en sus respectivas implantaciones así lo explicitan a modo de recomendación, incidiendo todas ellas en la necesidad de facilitar que dicha

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



participación sea lo más mayoritaria posible y extensible a personas de todas las áreas o departamentos de la organización.

Por último, el **82,4%** de las cooperativas que han participado en el diálogo y que afirman haber conseguido que la RSE cale en su cultura empresarial recomiendan **focalizar la responsabilidad de la gestión y seguimiento del sistema en la figura de una persona o comité específico**. Asimismo, el 64% de estas cooperativas, además, apuntan que la focalización de la responsabilidad sobre la gestión de la RSE facilitará el posterior seguimiento de los indicadores que son propios del sistema.

5.4 Retos de futuro



APARTADOS

5.4.1

¿En qué ámbitos de la RSE quiere enfocarse su organización en el futuro?

5.4.2

¿Qué tipo de acciones tiene previsto realizar su organización para consolidar las acciones de mejora vinculadas a la RSE?

5.4.1 ¿En qué ámbitos de la RSE quiere enfocarse su organización en el futuro?



El proceso de diálogo revela que el ámbito con mayores retos de futuro para las cooperativas es el social, puesto que el 76,2% de las organizaciones tienen la intención de enfocar en éste sus actuaciones. Ello, seguramente, no hace sino reforzar la naturaleza y los valores que son propios de las cooperativas.

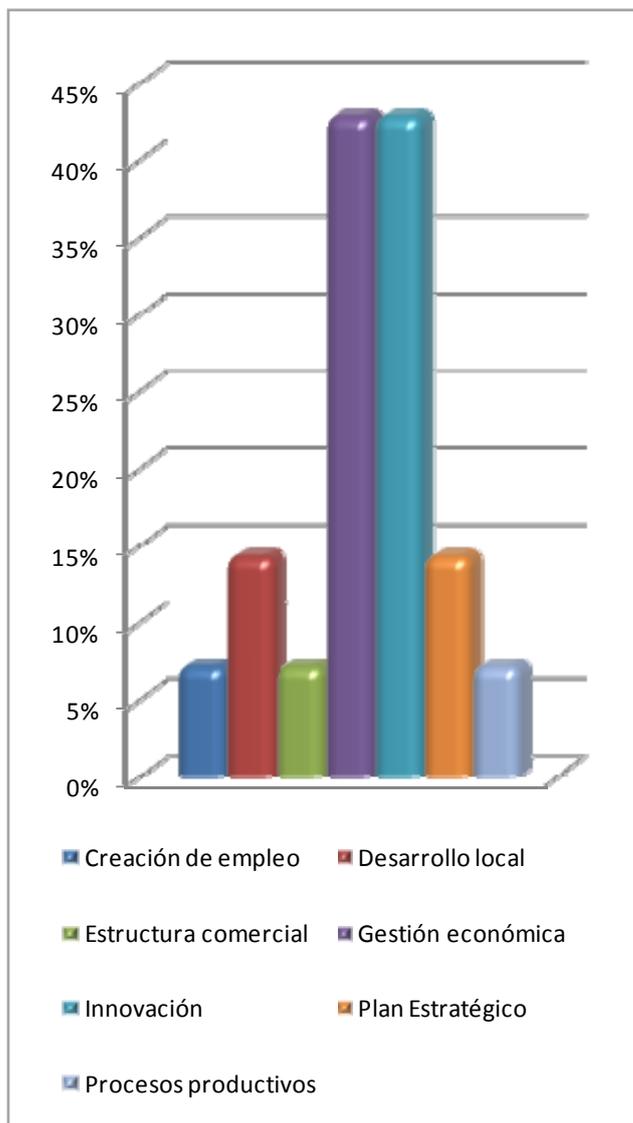
El ámbito económico ocupa el segundo lugar en cuanto a peso, seguramente motivado por la necesidad actual de disponer de sistemas de gestión económica más eficientes y de llevar a cabo un mayor control de los costes, sin olvidar la constante ocupación en los ámbitos laborales de la organización como pueden ser la creación de puestos de trabajo o el aseguramiento de las pirámides de edad o de los criterios de igualdad de género en las estructuras.

En tercer lugar, el 57,1% de las cooperativas consideran necesario focalizar sus acciones de mejora en el desarrollo del ámbito ambiental. En este sentido, la menor incidencia de este ámbito, aún siendo superior al 50%, puede responder en parte a la relativa incidencia que las organizaciones participantes en el estudio tienen sobre el medioambiente.

Asimismo, y como elemento transversal a los 3 ámbitos propios de la RSE, así como directamente consecuente del desarrollo de los mismos, consideramos interesante mencionar que el **19%** de las cooperativas que han participado en el proceso de diálogo se plantean como reto futuro **obtener una certificación en Responsabilidad Social** para hacer más visibles las medidas adoptadas en relación a una gestión socialmente responsable.

5.4.2 ¿Qué tipo de acciones tiene previsto realizar su organización para consolidar las acciones de mejora vinculadas a la RSE?

A. ACCIONES PREVISTAS DENTRO DEL ÁMBITO ECONÓMICO



Económico 66,7%

Tomando como base solamente aquellas cooperativas que han indicado su incidencia en el desarrollo del ámbito económico, observamos cómo las acciones más comúnmente previstas son las concernientes a la mejora de la **gestión económica** y a la potenciación de la **innovación**, ambas con un peso del **42,9%**.

Si profundizamos un poco más en las medidas concretas que se prevén implantar para la **mejora de la gestión económica**, las acciones para el aumento de la rentabilidad son

Aumento de la rentabilidad	66,7%
Medidas RSE en proveedores	33,3%
Medición del retorno de la inversión	16,7%

mencionadas por el 66,7% de las cooperativas que tienen la intención de incidir en este aspecto. Entre estas acciones observamos el avance hacia un mayor control de los costes, así como la implantación de nuevos

sistemas informáticos que mejoren la eficiencia de la gestión y que faciliten en consecuencia la toma de decisiones. Asimismo, el 33,3% de las cooperativas que tienen previsto avanzar en la mejora de la gestión se plantean adoptar medidas de evaluación de la RSE en sus proveedores, mientras que un 16,7% llevará a cabo próximamente el desarrollo de un sistema de medición del retorno de la

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



inversión en materia de RSE con la intención de cuantificar la rentabilidad para las organizaciones de implantar sistemas de gestión socialmente responsables.

Al hablar de las medidas concretas que las cooperativas prevén tomar en relación a la **potenciación**

Nuevos productos / servicios	50,0%
Nuevos mercados	50,0%

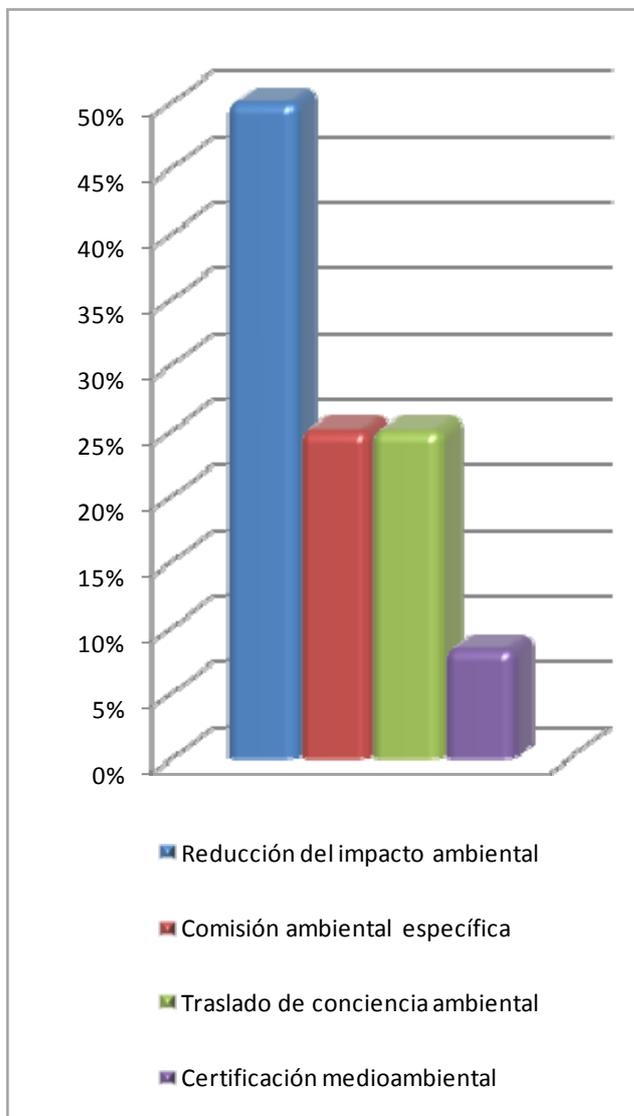
de la innovación, el peso del desarrollo de nuevos productos/servicios y de la apertura de nuevos mercados es

equivalente, situándose ambos en un 50% entre las organizaciones que se plantean avanzar en este ámbito concreto. Parece claro que esta actuación, junto a la mejora de la gestión económica, está claramente focalizada a asegurar la sostenibilidad económica de las cooperativas, permitiéndoles así incidir con mayor tranquilidad en el desarrollo del resto de ámbitos que son propios de la RSE.

El resto de acciones que las cooperativas prevén aplicar para mejorar su gestión dentro del ámbito económico responden al **impulso del desarrollo local** y a la **implementación de Planes Estratégicos**, en ambos casos con un peso del **14,3%**. Cabe especificar, en este sentido, que el 50% de las cooperativas que mencionan entre sus retos futuros el desarrollo local hacen referencia a la realización de acciones de mejora del Patrimonio Local, mientras que para la implementación de Planes Estratégicos se pone siempre el acento en la importancia de asegurar el seguimiento de los sucesivos Planes de Gestión derivados de los mismos, así como de la disposición de los recursos adecuados para alcanzar los objetivos marcados.

Por último, las acciones menos coincidentes entre los objetivos de las cooperativas para el desarrollo del ámbito económico son las concernientes a la **creación de empleo**, la **potenciación de la estructura comercial** y la búsqueda de una **mayor eficiencia de sus procesos productivos**, todas ellas con unos niveles porcentuales del **7%**.

B. ACCIONES PREVISTAS DENTRO DEL ÁMBITO AMBIENTAL



Ambiental 57,1%

De entre las acciones previstas por las cooperativas para mejorar su desarrollo sostenible dentro del ámbito ambiental, las que mayor impacto tienen sobre el conjunto son las relativas a la definición de **medidas concretas para reducir el impacto ambiental**, ya que hasta un **50%** de las organizaciones tienen previsto implantarlas en el futuro.

Entre el paquete completo de medidas apuntadas por estas cooperativas, encontramos la voluntad del 50% de las entidades de llevar a cabo medidas de optimización energética como pueden ser el cambio de las bombillas actuales por otras de bajo consumo, la mejora de la eficiencia de los aparatos de climatización, o incluso la realización de inversiones en nueva maquinaria que permita obtener un ahorro significativo en electricidad.

Asimismo, observamos que 1 de cada 3 organizaciones que se plantea adoptar medidas de reducción del impacto ambiental prevé avanzar hacia la catalogación de Oficina Verde, llevando a cabo para ello acciones concretas de reducción en el consumo de papel (potenciando para ello el uso del papel reciclado, así como la impresión a doble cara), en el consumo de agua y en el consumo de electricidad. Y por último, hasta un 16,7% de las cooperativas con intención de actuar para la reducción de su impacto ambiental tienen como objetivo diseñar un Plan específico de Gestión de Residuos.

Optimización energética	50,0%
Oficina Verde	33,3%
Plan de gestión de residuos	16,7%

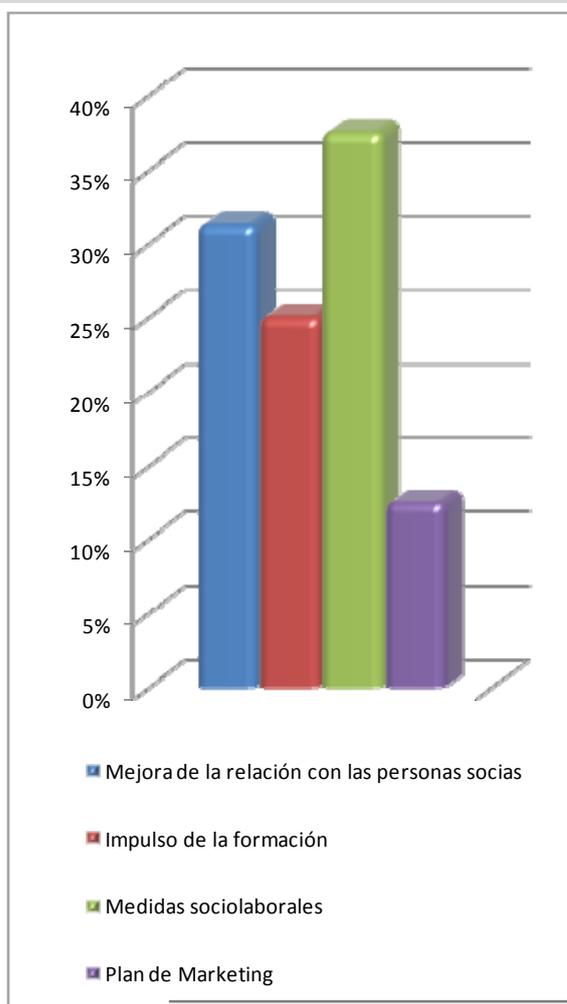
Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



La **creación de una comisión ambiental específica**, con el objetivo de asegurar el seguimiento de la gestión sostenible de la organización en este ámbito y sistematizar el proceso de recogida de información para los indicadores específicos, así como el **traslado y socialización a sus grupos de interés de una conciencia medioambiental**, incidiendo en muchos casos en el desarrollo de productos/servicios respetuosos con el medio ambiente para ofrecer un mayor valor añadido a sus clientes, son acciones que prevén llevar a cabo el **25%** de las cooperativas que apuestan por el desarrollo del ámbito ambiental.

Por último, el **8,3%** de estas cooperativas se plantean obtener en el futuro algún tipo de **certificación ambiental**, como puede ser el caso de la ISO-140001.

C. ACCIONES PREVISTAS DENTRO DEL ÁMBITO SOCIAL



Social 76,2%

El primer aspecto a comentar en relación a las acciones que las cooperativas prevén impulsar dentro del ámbito social es la adopción de medidas concretas de **mejora de las condiciones sociolaborales** de sus personas, camino que se plantean recorrer el **37,5%** de las organizaciones que tienen como objetivo desarrollar éste ámbito de la RSE. Como elementos a destacar en relación a esta acción de mejora encuentran

Plan de Igualdad de Oportunidades	33,3%
Plan de Conciliación	16,7%

os la generación o renovación del Plan de Igualdad de Oportunidades, lo cual se plantean conseguir el 33% de estas

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



cooperativas, y la generación o renovación del Plan de Conciliación, objetivo que prevén alcanzar el 16,7% de las entidades que actuarán sobre este ámbito.

La mejora de la **relación entre la cooperativa y sus personas socias** se convierte, para el **31,3%** de las organizaciones que se plantean incidir en el desarrollo del ámbito ambiental, en una acción de

Mejorar la participación	40,0%
Avanzar hacia el 100% de personas socias	20,0%
Actualizar el protocolo de incorporación	20,0%
Potenciar las encuestas de satisfacción	20,0%

mejora a alcanzar. Dentro de las actuaciones concretas que las cooperativas proponen para desarrollar esta acción de futuro, la mejora de la participación es mencionada por el 40% de

las organizaciones, mientras que en un 20% de los casos se explicita el desarrollo de otro tipo de medidas como son conseguir que todas las personas de la cooperativa sean socias, actualizar el protocolo de incorporación a socio, y potenciar el uso de las encuestas de satisfacción internas.

Todavía en relación con el desarrollo del ámbito social, el **25%** de las cooperativas que explicitan esta voluntad se marcan como objetivo de futuro el **impulso de la formación**. De éstas, el 50% incluso habla de diseñar e implantar un Plan de Formación específico en sus respectivas organizaciones. Y por último, la **generación de un Plan de Marketing**, con la consiguiente sistematización y mejora de la comunicación interna y externa, supone una acción a desarrollar en el futuro para el **12,5%** de las cooperativas que prevén seguir avanzando en el ámbito social.

5.5 Recomendaciones finales de las empresas cooperativas

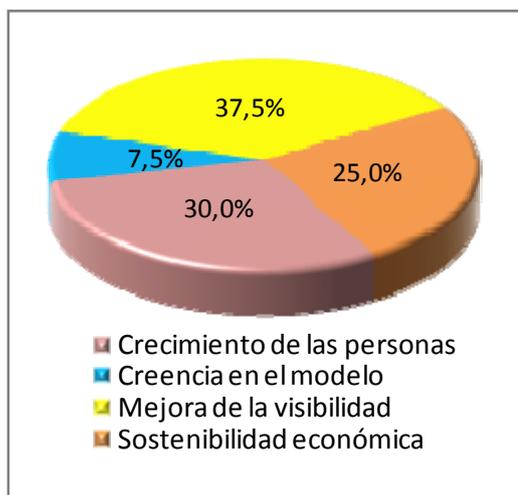


APARTADOS

5.5.1

¿Por qué motivos recomendaría a una organización la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE?

5.5.1 ¿Por qué motivos recomendaría a una organización la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE?



Las personas directivas y que ocupan cargos de responsabilidad en las cooperativas entrevistadas coinciden en un **37,5%** de los casos en recomendar la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE porque **mejora la visibilidad de la empresa**. En este sentido, el 60% de las respuestas aportadas para defender este motivo hacen referencia a la posibilidad de aumentar la participación de los grupos de interés en la propia organización, lo cual es interpretado como una posibilidad de construir relaciones a largo plazo en el 50% de las ocasiones. Asimismo,

un 26,7% de las empresas que mencionan este motivo alegan una mayor probabilidad de que la organización sea más solidaria con la Sociedad, hecho que por sí mismo ya supone un aumento de los niveles de visibilidad y reconocimiento por parte de ésta.

El segundo motivo con más coincidencias entre las personas directivas y que ocupan cargos de responsabilidad en las cooperativas que han participado en el estudio es, en un **30%** de los casos, el relacionado con **el crecimiento de las personas** de la empresa. Asimismo, y partiendo de la totalidad de organizaciones que señalan este motivo, observamos cómo hasta el 83,3% de las mismas apuntan la posibilidad de obtener un mayor conocimiento de la organización, haciendo a sus personas más partícipes del desarrollo empresarial de la misma. Por otro lado, el 33% de estas empresas hacen hincapié en el hecho de que este crecimiento y conocimiento de la organización repercute directamente en una mayor motivación, implicación y compromiso por parte de las personas de la cooperativa.

La posibilidad de avanzar hacia una **sostenibilidad económica** es, en el **25%** de las ocasiones, el motivo esgrimido por las personas directivas y que ocupan cargos de responsabilidad en las cooperativas para recomendar la aplicación de una gestión basada en criterios de responsabilidad social en la empresa. Para ello, el 60% de las respuestas obtenidas muestran la importancia de llevar

Visión de las personas con responsabilidades directivas en las cooperativas sobre la incorporación de la RSE



a cabo una identificación y seguimiento de los indicadores de gestión propios de la empresa, de modo que sea posible revisar de forma constante los puntos débiles de la organización, así como mejorar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, aspecto en el que coinciden hasta un 20% de las personas que mencionan la sostenibilidad económica como motivo. Esta sostenibilidad, para el 30% de las personas entrevistadas que abogan por este motivo, es ampliable también al ámbito ambiental, puesto que consideran que una gestión basada en criterios de responsabilidad social hace que la organización sea más respetuosa con el medio ambiente.

Por último, cabe destacar la coincidencia de hasta un **7,5%** en un hecho tan singular, y a la vez tan positivo, como es la necesidad de **crear en el modelo** de gestión que promulga la RSE. No en vano, hasta un 80% de las personas entrevistadas han coincidido en apuntar que, muy posiblemente, la RSE ya forma parte del ADN de las cooperativas, incluso aunque éstas aún no hayan implantado un sistema de gestión basado en criterios de responsabilidad social.

6

Conclusiones del estudio





6.1. Conclusiones del ámbito económico y laboral

- Durante el periodo 2008-2010, las cooperativas del estudio han generado unos resultados medios positivos.
- Las cooperativas han tenido un leve revés en los ingresos generados (-2% y -3,14%), en comparación con los años 2009-2008, no obstante han sido capaces de contener incrementos vinculados a los gastos de personas trabajadoras y otros gastos de explotación, observando una política de control y contención de gastos.
- En los datos económicos y ratios analizados, observamos un estado saludable de las cooperativas, obviamente considerando el contexto coyuntural actual. En este sentido, resaltamos los niveles superiores al 35% del patrimonio neto de las cooperativas, el ratio de liquidez que se encuentra en valores del 1,35, la reestructuración de la deuda que ha implicado un cambio de deuda a corto a largo plazo, que en definitiva ha bajado el nivel de riesgo financiero que podría observarse en la no renovación de instrumentos financieros.
- El conjunto de cooperativas ha consolidado los puestos de trabajo y ha sido capaz de incrementarlos ligeramente, alrededor de un 3,5% entre los años 2009 y 2010
- El conjunto de cooperativas no sólo han creado ocupación durante los últimos 3 años, sino que además lo han hecho en una mayor proporción en personas mayores de 45 años y menores de 25 años, y ha mantenido la proporción de puestos de trabajos ocupados por personas pertenecientes a colectivos



desfavorecidos, colectivos especialmente afectados negativamente por la situación de crisis económica de los últimos años.

- La composición de las plantillas de las cooperativas analizadas presenta una importante diferencia en cuanto al género, con una mayor proporción de puestos de trabajo ocupados por mujeres (65%). La tipología de las empresas analizadas así como las actividades económicas de las mismas pueden ser factores que explican este mayor peso del colectivo de mujeres en la composición de las plantillas.
- El saldo neto de creación de ocupación - resultado de la diferencia entre altas y bajas laborales - ha sido de signo positivo durante los 3 años considerados (0,61%, 1,43% y 1,03% en el 2008, 2009 y 2010 respecto a la plantilla media de cada año), por tanto el conjunto de cooperativas analizadas ha creado puestos de trabajo netos cada año entre 2008 y 2010.
- A partir de la comparativa entre el PIB de economía española y el VAB del conjunto de cooperativas analizadas se puede considerar que las cooperativas aguantaron más la situación económica desfavorable el año 2009, en cambio tuvieron un peor comportamiento el año 2010, comparando con el conjunto español. Debe de considerarse, en este sentido, la mayor capacidad del conjunto de la economía española de hacer frente a las dificultades económicas del año 2010 por la incorporación en el indicador de sectores económicos de un elevado valor añadido y con un peso importante como pueden ser el sector financiero, industrial o turismo.
- En cuanto al nivel de ocupación y creación de empleo, el conjunto de cooperativas analizadas ha resistido mejor la situación de crisis, con un ligero aumento de los puestos de trabajo entre 2008 y 2010 (3,87%) a diferencia del conjunto de la economía española, que ha reducido el número de puestos de trabajo en ambos años (-6,8% y -2,3% en el 2009 y 2010, respectivamente).



Este comportamiento se asemeja al del conjunto de las cooperativas españolas, que si bien han reducido puestos de trabajo en un -4,48% en el año 2009, lo ha hecho en una menor proporción que el global (alrededor de un 35%).

- La mayoría de las cooperativas analizadas disponen y utilizan de manera habitual herramientas de gestión empresarial para ayudar a su mejora tanto a nivel estratégico como operativo, poniendo de relieve las vinculadas al seguimiento presupuestario (90% de las cooperativas), herramientas de seguimiento económico financiero (81%), sistema de PRL (81%), Plan estratégico (76%), Sistema de RSE (76%) y Plan de Marketing (62%), entre otras.
- Esta realidad demuestra un proceso de maduración empresarial de las organizaciones en los últimos años, incorporando una gestión empresarial eficiente y sostenible en el tiempo y haciendo una clara apuesta por las acciones vinculadas a la mejora de la gestión.
- Las empresas que utilizan las herramientas de gestión consideran en general alta su utilidad. Las herramientas menos valoradas por su utilidad son por un lado las que vienen dadas por exigencias legales externas (PRL), y las vinculadas a la gestión ambiental, ya que en muchos casos, ya sea por la actividad o por la dimensión, no les afecta directamente.
- Hasta el 62% de las cooperativas analizadas dispone de algún proceso interno de innovación (escrito y sistematizado) o bien han incorporado algún espacio o grupo de trabajo que fomenta la innovación dentro de la organización.
- Las acciones innovadoras más realizadas por parte de las cooperativas son la incorporación de nuevos productos y/o servicios (90%) , innovaciones vinculadas a la innovación de procesos (81%) e inversiones vinculadas a la innovación (71%).



- Asimismo, la prioridad de futuro de las cooperativas analizadas que actualmente no desarrollan procesos de innovación estructurados pasa por la incorporación de nuevos productos o servicios en el mercado.
- La internacionalización es todavía una asignatura pendiente para las cooperativas analizadas, siendo pocas las organizaciones que disponen de un plan de internacionalización entre sus estrategias empresariales (14%). En este sentido, esto se puede explicar observando que el sector de actividad de las cooperativas analizadas se enfoca, principalmente, al sector servicios. No obstante, se percibe entre los años analizados un importante incremento del volumen de las exportaciones respecto la facturación total, que pasa del 3,18% al 7,35% entre el período comprendido entre los años 2008 a 2010. Igualmente, cabe resaltar que el 29% de las cooperativas participantes en el estudio se plantean llevar a cabo una actividad exportadora en el futuro.



6.2. Conclusiones del ámbito social

- El conjunto de las cooperativas analizadas ha incrementado el número de personas socias de trabajo entre los años 2008 y 2010 en más de un 10%. Esta evolución denota una consolidación del modelo cooperativo y del nivel de cooperativización de las organizaciones durante este periodo. Ello es especialmente relevante, considerando que un puesto de trabajo ocupado por una persona socia gana en calidad debido al incremento en el nivel de estabilidad de la persona en la empresa.
- En general, el modelo cooperativo ya incorpora dentro de sus valores la importancia de la persona dentro de la organización, y, por lo tanto, aplica medidas para favorecer y mejorar las condiciones de trabajo y el clima laboral de las personas trabajadoras. Este hecho queda reflejado en las cooperativas analizadas, ya que en su mayoría (un 95%) realiza dentro de su organización medidas de conciliación laboral y personal, un 68% realiza un seguimiento del clima laboral entre sus personas trabajadoras, y en un 48% de los casos, dispone de un plan de igualdad.
- La relación entre el salario medio de las mujeres y de los hombre en el conjunto de cooperativas es prácticamente equitativo (97%).
- El porcentaje de puestos de trabajos de responsabilidad ocupados por mujeres, en el 2010, es del 56%, proporción que resulta levemente inferior a la relativa a los puestos de trabajo que son ocupados por mujeres en el mismo año (63%).



- El 81% de las cooperativas analizadas dispone de un plan de formación escrito y reglamentado en el marco de la organización que da respuesta a las necesidades empresariales y a los requerimientos formativos de las personas.
- Las acciones formativas relacionadas con la capacitación de habilidades técnicas (90%) y a la mejora de la gestión empresarial (81%), son la tipología de acciones formativas que un mayor número de cooperativas indica que ha realizado durante el último año.
- La participación interna es un elemento diferenciador y generador de valor añadido del modelo cooperativo que fomenta la toma de decisiones compartida y de manera democrática. Por ello, la práctica totalidad de las cooperativas analizadas aplica internamente este elemento de manera clara como demuestra el hecho que, en su conjunto, disponen de una media de 3,8 espacios para la toma de decisiones conjuntas. Estos espacios, en general son de una elevada participación (66,2%).
- El 57% de las cooperativas elaboran un Informe de Sostenibilidad o una Memoria de Responsabilidad Social de forma periódica con el objetivo de ofrecer de manera clara y transparente la información relativa a su actividad, así como los impactos asociados a ella, en el marco de los ejes económico, social y ambiental.
- En este sentido, más del 80% de las cooperativas afirman que han identificado, priorizado y segmentado sus principales grupos de interés (básicamente clientes, personas trabajadoras y Administración Pública) y que dialogan de forma habitual con ellos.
- La intercooperación, entendida como una actividad de relación con otras cooperativas o con otras organizaciones empresariales para crear sinergias y un mayor valor añadido, es una práctica habitual de las cooperativas alineada con



sus valores. En este sentido, un 81% de las cooperativas analizadas afirma que de manera estable realiza acciones de intercooperación con otras organizaciones

- La generación de nuevos negocios (82,35%), la creación de nuevos productos o servicios (76,47%) o el acceso a nuevos mercados (76,47%) son las principales actividades de intercooperación que las empresas afirman que realizan de manera más habitual en el marco de sus estrategias empresariales.
- Un 62% de las organizaciones tiene en cuenta criterios de Responsabilidad Social en la selección de sus proveedores. Así mismo, un 48% de las cooperativas tienen en cuenta criterios éticos en la selección de las entidades bancarias.



6.3. Conclusiones del ámbito ambiental

- La aplicación de acciones vinculadas al ámbito ambiental por parte de las cooperativas está sujeta muchas veces al tipo de actividad que realiza la organización así como a su dimensión. No obstante, el 86% de las cooperativas analizadas conoce y cumple la legislación medioambiental aplicable.
- En general, la mayoría de cooperativas realizan acciones básicas de carácter ambiental, mientras que sólo una minoría ha incorporado en su actividad cotidiana actividades ambientales de carácter más específico, vinculadas muchas veces a requerimientos del mercado o legales específicos de la propia actividad.
- Todavía son pocas las cooperativas que en su actividad habitual realizan un seguimiento específico de su impacto ambiental a partir de la medición de indicadores ambientales específicos



6.4. Valoraciones finales

Los datos y resultados arrojados por el estudio nos han permitido identificar las ventajas que un modelo de gestión basado en criterios de RSE aporta a las empresas en general. En este sentido, resaltamos la capacidad de las cooperativas analizadas para mantener su nivel de sostenibilidad económica, considerando que en los últimos años han sido capaces de mantener unos niveles de beneficios positivos, aunque muy cercanos a su punto de equilibrio, a la vez que una estructura equilibrada en su balance que les ha permitido desarrollar su actividad manteniendo relativamente sus puestos de trabajo, así como desarrollando nuevas estrategias vinculadas a la innovación, comercialización de nuevos productos o servicios, y en algunos casos a la internacionalización, siempre en aras de lograr su viabilidad futura.

Igualmente, destacamos su apuesta por las personas, los procesos de gestión participativa, el mantenimiento de la igualdad en los puestos de trabajo, la formación, las medidas sociolaborales, y en definitiva por un modelo que genera mutua confianza entre la empresa y los trabajadores, y que además se preocupa por generar un ambiente de estabilidad que potencia la motivación, la implicación y el crecimiento de las personas en el marco de la propia organización.

Con esta perspectiva, destacamos las ventajas del modelo, basándonos en el análisis de la información generada y en las propias palabras de los directores generales y de las personas que ocupan cargos de responsabilidad en las cooperativas participantes⁴.

⁴ Estas conclusiones están basadas, fundamentalmente, en la pregunta 13 de la entrevista (¿Por qué motivos recomendaría a una organización la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE?)



- **La RSE es un modelo económicamente rentable, porque:**
 - Permite una gestión más sostenible y eficiente
 - Aporta beneficios a corto, medio y largo plazo
 - La actividad es más respetuosa con el medioambiente
 - Mejora la calidad de los productos / servicios
- **La RSE prepara a las personas de la organización para afrontar futuros problemas:**
 - Porque les da un mayor conocimiento de la organización
 - Porque les hace partícipes de su desarrollo empresarial
 - Porque repercute positivamente en su motivación, implicación y compromiso
 - Porque prepara a la organización para la tendencia futura (la RSE será de obligado cumplimiento)
- **La RSE ayuda a estructurar la organización:**
 - A partir de la revisión de los puntos fuertes y débiles
 - A partir de la identificación y el seguimiento de los indicadores
- **LA RSE acerca la organización a sus grupos de interés, y así permite**
 - Aumentar los niveles de visibilidad y reconocimiento
 - Construir relaciones a largo plazo
 - Aumentar la participación de los grupos de interés en la organización
 - Hacer a la organización más solidaria con la Sociedad

7

Experiencias destacadas en RSE



El proceso de diálogo con las empresas que han participado en el estudio nos ha permitido identificar los ámbitos de desarrollo de las experiencias en RSE más destacadas por las organizaciones. En este sentido, si bien la identificación se ha extendido a la totalidad de las empresas participantes, el presente apartado muestra el desarrollo más concreto de aquellas experiencias significativas o destacadas en materia de RSE.



7.1. Experiencias en RSE observadas y desarrolladas por las cooperativas

Cooperativas	Ámbitos de desarrollo									
	GE	P	GI	F	I	CS	RE	EN	A	
ABACUS Cooperativa, SCCL										
Anecoop SCV										
Aposta, SCCL										
Ardora formación y Servicios, S. Coop. Galega										
Arrossaires del Delta de l'Ebre, Sccl										
Ciudadania Rede de Aplicacions Socials S. Coop. Galega										
Consum, SCV										
Agrària, Caixa Agrària i Secció de Crèdit de la Selva del Camp - COSELVA, SCCL										
DELTA Col·lectiu de Professionals del Desenvolupament Infantil, SCCL										
EDUVIC, SCCL										
EQUAL, S. Coop. Galega										
Florida, Centro de Formación Cooperativa										
Gedi, SCCL										
Ingeniería Social, SCCL										
Gestión Integral, SCCL										
Grupo Intercoop, SCV										
SePrA Servei de prevenció Integral SCCL										
Serveis educatius de les Pitiüses										
SI serveis de Suport i Accessibilitat										
Grupo Sorolla Gestión Coop-V										
Grupo Cooperativo TEB										
Teixugo S.Coop. Galega										
UNIÓ Corporació Alimentària, SCCL										
V&H Enginyers Industrials, SCCL										

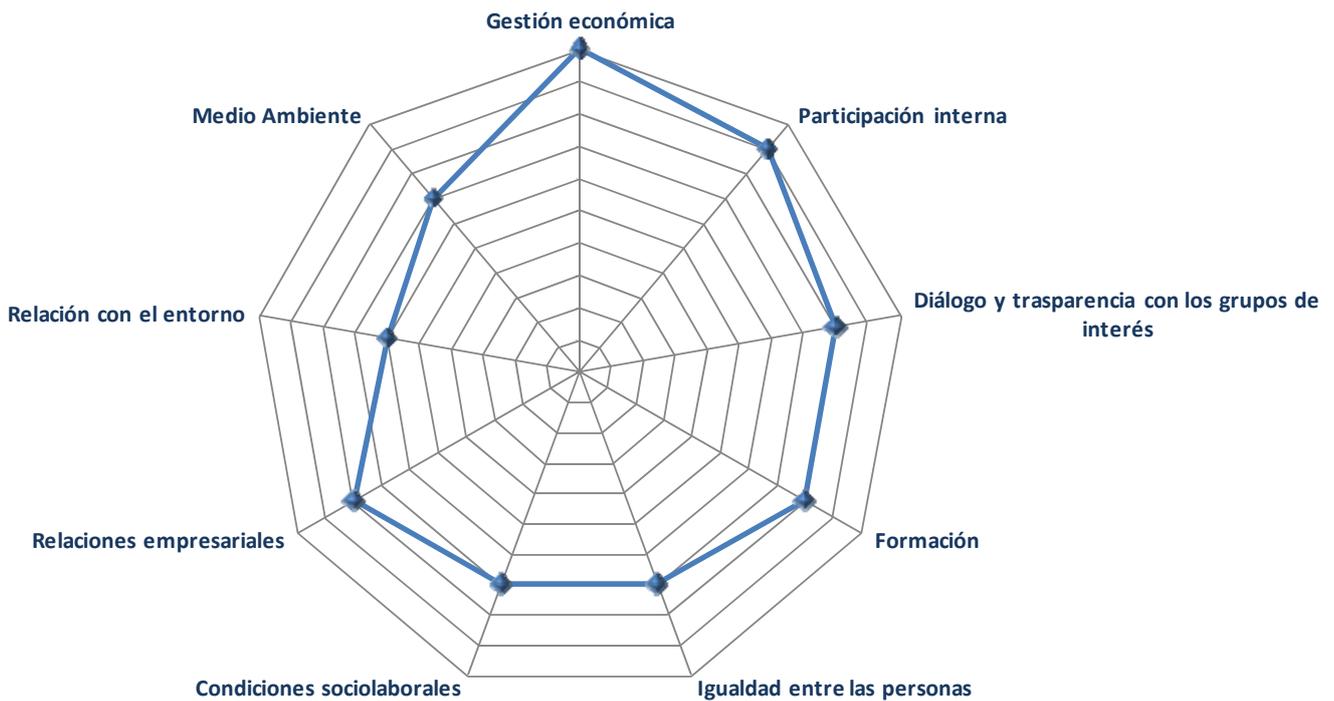
GE Gestión Económica
P: Participación Interna
GI: Diálogo y Transparencia con los Grupos de Interés
F: Formación
I: Igualdad de Oportunidades
 Experiencia observada

CS: Condiciones Sociolaborales
RE: Relaciones Empresariales
EN Relación con el Entorno
A: Medio Ambiente
 Experiencia desarrollada



Partiendo de la identificación de los distintos ámbitos en los que las cooperativas participantes en el estudio han desarrollado sus experiencias en materia de Responsabilidad Social, el tratamiento agregado de los datos nos permite plasmar el siguiente perfil de actuación.

Ámbitos de desarrollo de las experiencias en RSE



Como puede observarse, los ámbitos de actuación en los que mayor proporción de experiencias en materia de RSE han desarrollado las cooperativas analizadas son los concernientes a la **Gestión Económica**, en primer término, y la **Participación Interna**. Con unos parámetros también elevados encontramos los ámbitos relativos al **Diálogo y transparencia con los Grupos de Interés**, la **Formación** y las **Relaciones Empresariales**, justo por encima de la **Igualdad entre las Personas**, las **Condiciones Sociolaborales** y el **Medio Ambiente**. Por último, la **Relación con el Entorno** aparece como el ámbito en el que menos experiencias han sido desarrolladas.



7.2. Experiencias destacadas que han sido desarrolladas por las cooperativas

A. ABACUS, SCCL. UNA EXPERIENCIA DE DIÁLOGO Y TRANSPARENCIA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS



Abacus es promotora y participante del **Programa Transparencia**, un proyecto que tiene como objetivo promover entre las pequeñas empresas que son proveedoras de Abacus un modelo de gestión competitivo, responsable y sostenible, siempre a partir del acompañamiento por parte de tutores expertos en materia de RSE. Por todo ello, el Programa Transparencia permite multiplicar la implantación del modelo de gestión RSE, además de dotar a estas

empresas de herramientas para que mejoren su gestión en el corto y mediano plazo. De este modo se establece un vínculo diferencial corresponsable entre la pequeña empresa y Abacus, lo que permite decididamente mejorar la relación entre ambos.

Para desarrollar este programa con éxito, Abacus incide en la necesidad de disponer siempre de un guión de trabajo que permita identificar con claridad los distintos objetivos a alcanzar, así como la implicación por parte de la empresa proveedora y de los recursos que Abacus destina para ayudarla, y que básicamente se puede medir en tiempo. Además, destaca el papel protagonista que ha de tener la comunicación constante durante el desarrollo de todo el proceso. La continuidad con el modelo, una vez finalizado el proyecto, es una decisión particular de las empresas proveedoras participantes.

Elementos facilitadores	Solución de elementos limitadores
<ul style="list-style-type: none"> -La identificación de elementos de valor añadido entre las partes -La voluntad de la Dirección de las empresas -El reconocimiento de que el modelo realmente es útil en sus tres ámbitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo una buena coordinación, planificación y comunicación de las actividades para gestionar eficientemente el tiempo

Resultados a los que ha ayudado la realización de esta experiencia:

- ✓ Mejora objetiva (facturación, mejora del clima laboral, innovación) en las empresas proveedoras
- ✓ Generación de sinergias con las empresas proveedoras para colaboraciones futuras

B. CONSUM, SCV. UNA EXPERIENCIA PARA MEJORAR LAS CONDICIONES SOCIOLABORALES



Consum obtuvo, en el año 2007, el **Certificado de Empresa Familiarmente Responsable** como consecuencia del diseño de políticas y medidas de conciliación e igualdad, así como la elaboración de un Plan de Conciliación e Igualdad basado en la mejora continua para toda la organización. Si bien su primera implantación se llevó a cabo en 18 centros de trabajo, favoreciendo así a 800 personas, la cooperativa ha ido ampliando progresivamente el alcance de estas medidas, de las que hoy en día pueden disfrutar las más de 10.000 personas trabajadoras repartidas por todos los centros de trabajo.

Para impulsar con éxito todas estas medidas, que están recopiladas en el catálogo “+de 50 Medidas para Conciliar”, Consum cuenta con un Comité de Conciliación e Igualdad que planifica, desarrolla y evalúa los objetivos del Plan de Igualdad y Conciliación. Durante el 2010, la cooperativa invirtió 4,7 millones de euros para desarrollar medidas específicas de conciliación, lo que supuso una media de 500€ por persona. Consum realiza auditorías anuales de seguimiento, y cada 3 años lleva a cabo la renovación del certificado.

Elementos facilitadores	Solución de elementos limitadores
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura de primacía de las personas sobre el capital - Integración de la RSE en la estrategia y la gestión empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un cuadro de mando que permita seguir la evolución del modelo y los beneficios - Considerar la conciliación e igualdad como una inversión de futuro que optimiza la gestión y genera beneficios

Resultados a los que ha ayudado la realización de esta experiencia:

- ✓ Incremento del 11% de la productividad, disminución del 33% del absentismo, del 55% en la rotación, y creación de 800 puestos de trabajo
- ✓ Incremento del 5,8% de la facturación y del 11,2% de los beneficios
- ✓ Mejora del clima laboral, de la satisfacción de las personas y de la comunicación interna

C. COSELVA, SCCL. UNA EXPERIENCIA DE DIÁLOGO Y TRANSPARENCIA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS



Coselva prevé llevar a cabo de forma sistemática un **soporte continuo para la mejora del sistema productivo de sus socios proveedores**. Para ello, la cooperativa pretende realizar un conjunto de actuaciones que le permitan, en estrecha colaboración con sus socios proveedores, identificar la capacidad de introducir mejoras técnicas, así como facilitar el acceso a nueva maquinaria productiva, ya sea de alquiler o de compra, a partir de la búsqueda de buenas condiciones de financiación. Con ello, la cooperativa cree que mejorará la capacidad de producción y la eficiencia (y por lo tanto el margen) de sus socios proveedores, estableciendo una dinámica que haga más atractiva la actividad y asegure su mantenimiento en generaciones futuras.

Para desarrollar esta experiencia, Coselva realizará una prueba piloto que permita hacer visibles las ventajas, de modo que los nuevos procesos se vayan incorporando paulatinamente en el resto de los socios proveedores. Para ello, la organización ha llegado a un acuerdo con la Universidad de Oregón (Estados Unidos), gracias al cual será posible identificar nueva maquinaria que permita elaborar una nueva avellana.

Elementos facilitadores	Solución de elementos limitadores
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las sinergias y elementos de valor - Disponer de un grupo piloto de trabajo - Definir claramente los recursos y los plazos - Comunicar los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - La observación de los beneficios prácticos de las plantaciones gestionadas de forma eficiente hacen reducir el nivel de conformismo

Resultados a los que ha ayudado la realización de esta experiencia:

- ✓ Mejora del margen económico del proveedor
- ✓ Mayor capacidad productiva en Kg
- ✓ Revitalización del interés por el sector

D. DELTA, SCCL. UNA EXPERIENCIA DE AVANCE HACIA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



Delta recibió el **sello SIO en materia de Igualdad de Oportunidades**, fruto del trabajo interno que está llevando a cabo al aplicar criterios de igualdad de oportunidades en un sector fuertemente feminizado, marcando incluso para ello estrategias de selección que fomentan el rol masculino. De este modo, la cooperativa pretende evitar la excesiva feminización que históricamente ha tenido el sector de la atención a las personas, y en concreto la propia organización, en la que tan sólo el 13% de sus personas son de género masculino.

Para llevar a cabo este objetivo, Delta ha establecido dos criterios de compensación en sus procesos de selección, siempre en el caso que las personas cumplan todos los requisitos que la cooperativa espera de ellas. El primero de éstos es que, en igualdad de condiciones y méritos, se seleccionará al trabajador masculino con el objetivo de fomentar su incorporación en el sector de la atención a las personas y compensar la estructura de género de la organización. Asimismo, con respecto a la edad, Delta intenta seleccionar a personas que ayuden a equilibrar la edad del colectivo de profesionales actuales del servicio, favoreciendo de esta forma el futuro relevo generacional y el equilibrio de la pirámide de edad de la cooperativa.

Elementos facilitadores	Solución de elementos limitadores
<ul style="list-style-type: none"> - Compensar la estructura de personas para favorecer el enriquecimiento profesional - Revertir la tendencia a feminizar el sector de la atención a las personas 	<ul style="list-style-type: none"> - La contratación de candidatos masculinos debe hacerse siempre y cuando sus capacidades y méritos sean equiparables a los de las candidatas femeninas.

Resultados a los que ha ayudado la realización de esta experiencia:

- ✓ Obtener la equidad entre trabajadores y trabajadoras de la organización
- ✓ Favorecer la entrada de hombres en un sector de actividad muy feminizado

E. FLORIDA, SCV. UNA EXPERIENCIA EN GESTIÓN ECONÓMICA Y PARTICIPACIÓN INTERNA



Florida cuenta con un **gran número de espacios participativos** en todos sus ámbitos de gestión, tanto societaria como operativa, en los que participan un elevado porcentaje de sus personas. Asimismo, la cooperativa forma parte de 2 grupos empresariales específicos: ASCES (grupo intersectorial) y AKOE (grupo cooperativo del sector de la educación), a

través de los cuales trabaja para impulsar no sólo el desarrollo de su sector de actividad, el sector educativo, sino también el de la Responsabilidad Social.

Recientemente, **Florida ha creado el Área de Innovación**, con el objetivo de avanzar hacia un modelo de organización ambidiestra que les permita explorar nuevos productos y mejoras en procesos, así como llevar a cabo una explotación de los negocios. Y fruto de ello, y gracias al impulso de un proyecto con otras cooperativas, Florida llevado a cabo una diversificación y ampliación de su oferta educativa, centrada históricamente en la enseñanza en ESO y posterior, a escuelas infantiles de 0 a 3 años.

Elementos facilitadores	Solución de elementos limitadores
<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar los recursos necesarios para desarrollar una continua actividad innovadora - Impulsar la participación interna en todas las áreas de actuación de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar las inversiones realizadas como una apuesta decidida y proactiva hacia una sostenibilidad futura en todos los ámbitos

Resultados a los que ha ayudado la realización de esta experiencia:

- ✓ Aumento de la participación interna
- ✓ Creación de empleo de calidad
- ✓ Diversificación de servicios y generación de nuevas líneas de negocio
- ✓ Mayor estabilidad económica y mejora de la sostenibilidad



8.1. Modelos de entrevistas, fichas y materiales

A. MODELO DE CUESTIONARIO



Se trata de un listado de preguntas sobre datos e indicadores objetivos que permite un tratamiento estadístico de la evolución de las cooperativas analizadas.

Está centrado principalmente en datos objetivos vinculados a los diversos ámbitos de la RSE, el económico, social, y ambiental. Se preguntaba a las cooperativas sobre los siguientes aspectos.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la empresa:

Nombre:	
Actividad económica:	
Volumen de negocio (en M €):	
Número de personas trabajadoras (H/M):	
Teléfono de contacto:	
Página web:	
Persona de contacto:	
Correo electrónico de contacto:	
Dirección:	

Perfil de la Organización (Ref. GRI 2.1-2.10)

A. ÁMBITO ECONÓMICO

A.1. PRINCIPALES ASPECTOS ECONÓMICOS Y LABORALES

Nota: Los datos enviados serán tratados con estricta confidencialidad y serán utilizados para generar resultados agregados a partir de la información de las cooperativas participantes en el estudio.

Datos económicos relevantes (Ref. GRI EC1)	2008	2009	2010
Volumen de facturación			
Consumos de explotación (*)			
Gastos de personal			
Otros gastos de explotación			
Beneficios de explotación			
Resultados			
Activo circulante			
Pasivo circulante			
Acreedores a largo plazo			
Patrimonio neto			
Total del pasivo			

Font: Información del impuesto de sociedades o cuentas anuales

(*) Es previsible que esta partida sea marginal en cooperativas con una actividad principalmente vinculada a la prestación de servicios.

Indicadores del ámbito laboral (Ref. GRI LA2 - LA13)	2008	2009	2010
Puestos de trabajo en la organización			
% mujeres			
% mayores de 45 años			
% menores de 25 años			
% personas colectivos desfavorecidos			

	2008	2009	2010
Nº despidos o bajas voluntarias			
Nº de nuevas contrataciones			

Absentismo (Ref. GRI LA7)

	Sí	No
Su organización realiza un control del absentismo?		

	Buena	Igual	Mala
¿Cómo valora su evolución en los últimos años?			

A.2. GESTIÓN EMPRESARIAL

¿Qué herramientas de gestión empresarial ha incorporado su organización en los últimos años?

			Utilidad de la herramienta (Marcar con una X en los casos que SI)				Prioridad en el futuro (marcar con una X)		
	Sí	No	Alta	Media	Baja		Alta	Media	Baja
Plan Estratégico (objetivos a desplegar en 2-3 años)									
Plan de gestión anual									
Plan Comercial – Marketing									
Seguimiento presupuestario									
Cuadro de seguimiento económico financiero – Control de costos									
Sistema de gestión de la calidad									
Sistema de gestión de la Responsabilidad Social									
Sistemas de gestión de riesgos laborales									
Sistema de gestión Ambiental									
Otros, ¿Cuáles? ----- -									

A.3. INNOVACIÓN

La innovación en la cooperativa socialmente responsable Participación (Ref. GRI (ES) ES3.3-ES3.4)	Sí	No
¿Dispone su empresa de algún proceso estructurado y documentado que facilite la innovación dentro de la organización?		
¿Dispone su empresa de algún grupo de trabajo de innovación?		

	Sí	No
En el caso de NO disponer ningún proceso, ¿tiene previsto aplicarlo en el futuro?		
¿Cuándo?		

¿Qué innovaciones ha incorporado su organización en los últimos años?

	Sí	No	Prioridad en el futuro (marcar con una X en los casos que NO)		
			Alta	Media	Baja
Incorporación de nuevos productos – servicios					
Introducción a nuevos mercados					
Modificación de procesos					
Realización de inversiones vinculadas a la innovación					
Incorporación de criterios de RS en nuevos productos, servicios o procesos.					
Otras (especificar)					

A.4. INTERNACIONALIZACIÓN

Nota: En los casos de cooperativas con actividades vinculadas a la prestación de servicios es previsible, obviar este punto.



	Sí	No
¿Tiene su cooperativa un plan de internacionalización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sí	No
¿Su cooperativa realiza una búsqueda activa de clientes potenciales con una actividad exportadora continua?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sí	No
¿Su cooperativa participa en ferias internacionales o en espacios dedicados a la exportación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indicadores de Perfil (Ref. GRI 2.4 - 2.7)	2008	2009	2010
% exportaciones en la facturación total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sí	No
¿Tiene previsto su organización exportar en un futuro próximo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. ÁMBITO SOCIAL

B.1. PERSONAS, IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y PERSONAL

Evolución del nº de socios de trabajo (Ref. GRI (ES) ES2.3)	2008	2009	2010
Nº personas socias (Socios de trabajo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Sí	No
¿Realiza su organización un seguimiento del clima laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Evolución del clima laboral (Ref. GRI (ES) ES4.5)	Buena	Igual	Mala
¿Cómo valora la organización la evolución del clima laboral en los últimos dos años?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plan de Igualdad (Ref. GRI EC7 y (ES) ES5.7)	Sí	No
¿Dispone su organización de Plan de Igualdad?		

	Sí	No
En el caso de NO disponer, ¿tiene previsto aplicarlo en el futuro?		
¿Cuándo?		

(Ref. GRI LA14)	2008	2009	2010
Ratio entre el salario de hombres y mujeres (según categoría laboral)			
% de puestos de trabajo de responsabilidad ocupado por mujeres			

Conciliación de la vida laboral y personal (Ref. GRI LA3)	Sí	No
¿Dispone su organización de medidas de conciliación de la vida laboral y personal?		

	%
Si la respuesta es, si: ¿A qué % aproximado de personas podrían aplicarse estas medidas?	

B.2. FORMACIÓN

	Sí	No
¿Dispone su cooperativa de un plan de formación?		

Indicadores de formación (Ref. GRI LA10)	2008	2009	2010
% de personas trabajadoras que han realizado alguna acción formativa			
Número medio de horas de formación por persona trabajadora (Horas totales de formación / Número de trabajadores)			



Tipología de la formación realizada en el último año (marcar con una X)

	Prioridad de realización			
	X	Alta	Media	Baja
Formación en habilidades técnicas				
Formación en habilidades personales (Liderazgo de equipos, comunicación...)				
Formación en gestión empresarial				
Formación en el ámbito comercial				
Formación societaria (Cooperativa, consejo rector...)				
Otra (especificar) : _____				

B.3. PARTICIPACIÓN INTERNA

(Ref. GRI LA13- y (ES) ES3.2)

	Frecuencia de renovación
¿Grado de renovación en los órganos de representación de la organización?	

(Ref. GRI (ES) ES3.3)

	Nº espacios	% Personas
¿Espacios i % de personas de la organización que participan en grupos o espacios generados para favorecer la toma de decisiones? Nota: Obviar la asamblea.		

(Ref. GRI (ES) ES3.7)

	%
¿% medio de participación real en la asamblea?	

(Ref. GRI (ES) ES3.5)

	Sí	No
¿Su organización dispone de un proceso de información por el cual las personas de la organización tienen acceso a la información de triple modalidad (societaria, empresarial y económica) con una indicación de los canales, la frecuencia y los destinatarios?		



B.4. GRUPOS DE INTERÉS E INTERCOOPERACIÓN

Identificación y comunicación con los grupos de interés.

Perfil de la Memoria (Ref. GRI 3.1-3.4)

	Sí	No
¿La organización elabora un informe de sostenibilidad o responsabilidad social de forma periódica?		

Alcance y cobertura de la Memoria (Ref. GRI 3.5)

	Sí	No
¿Este informe se difunde o está disponible para sus principales grupos de interés?		

(Ref. GRI (ES) ES4.1)

	Sí	No
¿La organización tiene identificados, segmentados y priorizados a sus grupos de interés?		

(Ref. GRI (ES) ES4.2)

	Sí	No
¿La organización dialoga (construcción y mejora de la relación) de forma habitual con sus principales grupos de interés?		
¿Con que grupos de interés dialoga?		
Personas trabajadoras		
Clientes		
Proveedores		
Administración Pública		
Comunidad Local		
Otros		
Cuales: _____		

Intercooperación (Ref. GRI (ES) ES5.7 y 4.12)

	Sí	No
¿Realiza su organización de manera estable acciones de intercooperación con otras organizaciones?		



¿En el caso afirmativo, en que ámbitos? (Marcar con una X)

	X
Nuevos negocios	
Nuevos productos	
Acceso a nuevos mercados	
Mejora de los gastos operativos	
Realización de Inversiones	
Otro ámbito: _____	

	Sí	No
En el caso de NO disponer, ¿tiene previsto aplicarlo en el futuro?		
¿Cuándo?		

	Sí	No
¿Tiene la organización políticas bajo criterios de Responsabilidad Social , para elegir a sus proveedores?		

	Sí	No
¿La cooperativa se ha planteado criterios éticos en la selección de sus entidades bancarias?		

C. ÁMBITO AMBIENTAL

(Ref. GRI EN1-EN30 y (ES) ES5.8)	Sí	No	Comentarios / evidencias
¿Dispone la empresa de alguna certificación ambiental?			
¿Se han identificado los aspectos ambientales de la empresa?			
¿Se conoce y cumple la legislación medioambiental aplicable?			
¿Se poseen instrucciones ambientales escritas?			
¿Se miden las cantidades de residuos generadas?			
¿Se miden las emisiones equivalentes de gases de efecto invernadero?			



(Ref. GRI EN1-EN30 y (ES) ES5.8)	Sí	No	Comentarios / evidencias
¿Se han recibido quejas, reclamaciones o multas de temática ambiental por las partes interesadas?			
¿Se han realizado acciones de ahorro energético en el último año?			
¿Se han realizado acciones de reaprovechamiento del agua?			
¿Se han realizado acciones para reducir o compensar los gases de efecto invernadero?			
¿Se han realizado acciones para mitigar los efectos de los productos servicios en el medio ambiente?			
¿Se han realizado otras acciones para mejorar el comportamiento ambiental de la empresa?			
¿Se han realizado acciones para favorecer la movilidad sostenible?			

(Ref. GRI EN1-EN30)	2009	2010	Actuaciones realizadas
Consumo de energía eléctrica / facturación anual			
Consumo de agua / trabajador (m3/nº trabajadores)			
Kg de residuos / trabajador			
Kg de basuras / Kg de residuos totales			
Kg de residuos valorizados / Kg de residuos totales			
Equivalentes Gases de efecto invernadero / Facturación			
% inversión en mejoras ambientales / Facturación anual			

B. MODELO DE ENTREVISTA



Las entrevistas se han realizado a partir de un guión se centraba en los siguientes aspectos:

- La organización en el contexto actual y a RSE
- La RSE en el marco de la cooperativa: motivaciones para incorporar la RSE, principales actuaciones, beneficios...
- Proceso de reflexión e implantación de la RSE
- Consolidación de la RSE
- Retos de futuro
- Valoración global

LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO ACTUAL Y LA RSE

1. ¿Cuál es actualmente la situación de su organización y qué tipo de actuaciones se han realizado en los últimos años para hacer frente a la crisis económica?

2. ¿Cree que, en un contexto de crisis económica, la aplicación de criterios de RSE a la gestión de su organización ha ayudado a su sostenibilidad? Marcar con una X y complimentar los comentarios

Si, Mucho		Bastante		Algo		Nada		No, al contrario

LA RSE EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN

3. ¿Cuáles son los motivos que le hicieron pensar que la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE podría ser buena para su organización? (Marcar con una X y después incorporar comentarios)

Convencimiento en el modelo		Mejora organizacional	
Reconocimiento de los grupos de interés		Fidelización del talento	
Requisitos de un tercero		Otros	
Comentarios:			

4. ¿Cuáles son los ámbitos vinculados a la RSE en que su organización se ha enfocado durante los últimos años?			
	Sí	No	Observaciones
Ámbito Económico			
Ámbito Medioambiental			
Ámbito Social			

5. ¿Cuáles son las acciones más destacadas que su organización ha realizado durante los últimos años en el ámbito de la RSE? – Complimentar solo donde aplique.			
	Sí	No	Observaciones
Mejora de la gestión económica financiera – Control de costes			
Herramientas de gestión empresarial			
Innovación			
Internacionalización			
Gestión medio ambiental			
Formación			

5. ¿Cuáles son las acciones más destacadas que su organización ha realizado durante los últimos años en el ámbito de la RSE? – Complimentar solo donde aplique.			
Igualdad de oportunidades			
Participación interna			
Intercooperación			
Comunidad Local			
Otros (especificar)			

6. ¿Qué beneficios ha detectado su organización aplicando criterios de RSE en su gestión empresarial? (Justifíquelos) Complimentar solo donde aplique.			
	Sí	No	Justificación
Mantenimiento de puestos de trabajo			
Sostenibilidad económica (crecimiento –mantenimiento de la actividad, incremento de los beneficios...)			
Ahorro en gastos operativos (incluye mejoras en aspectos			

6. ¿Qué beneficios ha detectado su organización aplicando criterios de RSE en su gestión empresarial? (Justifíquelos) Cumplimentar solo donde aplique.

	Sí	No	Justificación
ambientales)			
Mayor compromiso de las personas			
Fidelidad del talento			
Mejora del clima laboral			
Incorporación de personas socias.			
Reducción del nivel de absentismo			
Mejora de la seguridad y salud laboral			
Mejora de la imagen externa de la organización			
Incorporación de nuevos productos o servicios			
Acceso a nuevos mercados			
Creación de Mayor fidelización de los clientes			
Relaciones de Intercooperación estables con empresas colaboradoras			
Mejora de las relaciones con la Administración			
Mejora de las relaciones con la comunidad			
Mayor acceso al capital			
Otros (especificar)			

PROCESO DE REFLEXIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA RSE

7. ¿Qué papel han tenido las personas responsables de la organización (responsables de área o similares) en el proceso de definición y aplicación de acciones vinculadas a la RSE? ¿Qué nos podría recomendar en este aspecto?

8. ¿Qué elementos han ayudado / dificultado dentro de su organización el proceso de definición e implantación de la RSE?

9. ¿Qué elementos han ayudado / dificultado el proceso de socialización de las acciones de mejora en el ámbito de la RSE?

CONSOLIDACIÓN DE LA RSE

10. ¿Considera que la RSE ha calado en la cultura de su organización? ¿Por qué cree que esto ha sido así?

11. ¿Cómo se asegura que en el marco de la organización se mantenga activa la RSE, los diferentes indicadores y actuaciones de mejora en la organización?

RETOS DE FUTURO GLOBALES

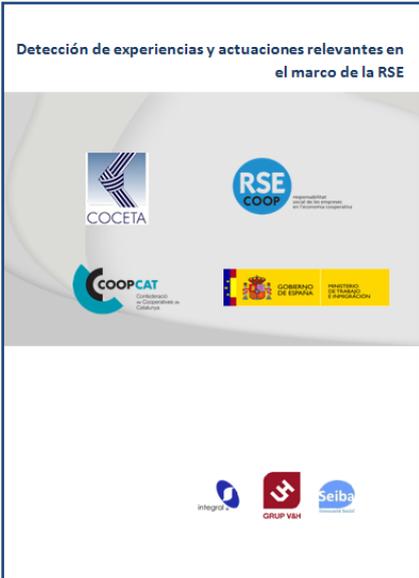
12. ¿Qué tipo de acciones tiene previsto realizar su organización para consolidar las acciones de mejora vinculadas a la RSE?

13. ¿En qué ámbitos de la RSE se quiere enfocar su organización en el futuro?

VALORACIONES FINALES

14. ¿Por qué motivos recomendaría a una organización la aplicación de una gestión basada en criterios de RSE?

C MODELO DE FICHA PARA LA DETECCIÓN DE EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS EN RSE



La entrevista se realiza a partir de un guión estructurado para facilitar la comparación de las informaciones con el resto de fuentes de información, pero deja un espacio a la conversación y el diálogo abierto a partir de la experiencia del entrevistado.

La voluntad es explicar estas experiencias para que sirvan de modelo a otras cooperativas.

1. DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la empresa:

Incorporar la actividad, el sector donde trabaja, y los principales aspectos que definirían la organización.

2. ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE ACTUACIONES RELEVANTES VINCULADAS A DIFERENTES ÁMBITOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Gestión económica	
Participación interna	

Dialogo y transparencia con los grupos de interés	
Formación	
Igualdad entre las personas	
Condiciones sociolaborales	
Relaciones empresariales	
Relación con el entorno	
Medio Ambiente	

3. DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN DETECTADA

Descripción de la actuación (rellenar una ficha por cada actuación detectada)

Nombre y descripción de la actuación	
Situación que resuelve	
Puesta en marcha y aspectos relevantes	



Recursos utilizados	
Funcionamiento operativo y continuidad	

Elementos claves (de éxito) para la realización de la actuación

Elementos dinamizadores y facilitadores	
Solución de elementos limitadores	

Resultados de la aplicación de la actuación dentro de la organización

Resultados cuantitativos	
Resultados cualitativos	

Proceso de socialización e implantación de la actuación dentro de la organización

(describir el proceso que se utilizó para hacer que la actuación fuera conocida y luego implantada por las personas o colectivo específico de la organización)



Transferencia de la actuación en otras organizaciones

(Definir los aspectos que se han de considerar para facilitar la transferencia de las actuaciones a otras organizaciones)

Identificar los elementos de valor añadido, para profundizar en la relación.

8.2. Datos de las empresas participantes

Nombre	Actividad económica	Volumen de negocio (en M €)	Nº personas trabajadoras	
			H	M
ABACUS Cooperativa, SCCL	Productos y Servicios Culturales	100,18	196	456
Anecoop SCV	Comercio al mayor de cítricos, frutas, hortalizas vinos	485	108	90
Aposta, SCCL	Formación para empresas	0,5	3	3
Ardora formación y Servicios, S. Coop. Galega	Formación y consultoría	0,182	0	4
Arrossaires del Delta de l'Ebre, Sccl	Producción, distribución y comercialización	31,6	1.005	223
Ciudadania Rede de Aplicacions Socials S. Coop. Galega	Investigación social	0,271	6	3
Consum, SCV	Servicios de distribución comercial	1.675,5	2.355	7.534
Agrària, Caixa Agrària i Secció de Crèdit de la Selva del Camp - COSELVA, SCCL	Fabricación y/o elaboración y/o transformación de frutas y hortalizas, secas, desecadas y deshidratadas	18,6	29	57
DELTA Col·lectiu de Professionals del Desenvolupament Infantil, SCCL	Servicio de Atención a Pequeña Infancia	1,159	3	20
EDUVIC, SCCL	Servicios especializados de educación e integración social para jóvenes con riesgo de exclusión	4,552	36	63
EQUAL, S. Coop. Galega	Educación ambiental, ocio y tiempo libre	0,090	1	2
Florida, Centro de Formación Cooperativa	Enseñanza	10,2	90	125
Gedi, SCCL	Servicios de atención a la persona	5,7	125	105
Ingeniería Social, SCCL	Promoción de la RSE (Formación, Asesoría, Auditoría)	0,25	0	4
Gestión Integral, SCCL	Servicios de asesoría y consultoría	1,4	11	16
Grupo Intercoop, SCV	Producción, distribución y comercialización	57,8	104	76

Nombre	Actividad económica	Volumen de negocio (en M €)	Nº personas trabajadoras	
			H	M
SePrA Servei de prevenció Integral SCCL	Servicio de Prevención de Riesgos Laborales	0,9	8	5
Serveis educatius de les Pitiüses	Servicios educativos	0,2	4	13
SI serveis de Suport i Accessibilitat	Servicios sociales	0,75	8	5
Grupo Sorolla Gestión Coop-V	Enseñanza y gestión instalaciones deportivas	16,2	75	220
Grupo Cooperativo TEB	Centros especiales de trabajo	12,9	294	279
Teixugo S.Coop. Galega	Educación Ambiental	0,081	2	2
UNIÓ Corporació Alimentària, SCCL	Agroalimentaria	36	73	77
V&H Enginyers Industrials, SCCL	Servicios de consultoría, formación e informática	0,48	6	4

8.3. Equipo de investigación

El equipo de investigación responsable de este estudio ha surgido del trabajo conjunto realizado por 3 empresas de referencia en el sector del cooperativismo y de la RSE.

A. V&H ENGINYERS CONSULTORS sccl

Sociedad cooperativa creada el año 1993, ofrece servicios de consultoría a empresas con un alto grado de especialización en asesoramiento y acompañamiento en tres áreas diferenciadas: Sistemas de gestión y estrategias de negocio; Tecnologías de la información y la comunicación; Formación.

El desarrollo y proyectos se realizan mediante un equipo humano con formación y experiencia contrastada en las distintas áreas de actuación.

Grupo V&H ha participado desde el año 2004 como consultor de las distintas ediciones del programa RSE.COOP. de responsabilidad social de las empresas en la economía cooperativa impulsado por la Confederació de Cooperatives de Catalunya. Con las distintas ediciones se ha favorecido la implantación de políticas de RSE y elaboración de la memoria de sostenibilidad a más de 60 cooperativas.

Equipo de investigación de V&H:

Joan Ramon Dalmau Santos

Ingeniero Industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona. Ha cursado los estudios de Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales (UPC), Márketing industrial (UPC), Auditor en sistemas de gestión de la calidad (ECA), gestión medioambiental (DNV) y gestión de

prevención de riesgos laborales (DNV). Evaluador Acreditado según el modelo EFQM por el Club Excelencia en Gestión. Es formador acreditado de GRI.

Dedicado fundamentalmente durante su carrera profesional al asesoramiento, especialmente a organizaciones de pequeña/mediana dimensión, ha participado en proyectos de diseño e implantación de sistemas de gestión de la calidad de acuerdo con normas generales y específicas (ISO,UNE,...) así como sus auditorías, en la definición de estrategias de negocio, desarrollo e implementación de la RSE en las organizaciones. Así como formador en todos los temas relacionados con su actividad de asesoramiento.

Cabe destacar que es consultor de todas las ediciones del programa RSE.COOP. y que ha sido ponente en múltiples actividades de difusión de dicho programa.

Carles Sánchez Muñoz

Licenciado en Químicas por la Universidad de Barcelona. Ha cursado los estudios de Gestión de Residuos Industriales (Enginyeria Mediambiental), Consejero de Seguridad en ADR (Osetta), Técnico en control de calidad y Técnico en Gestión medioambiental (V&H), Auditor en sistemas de gestión de la calidad (AENOR), Auditor en sistemas de gestión medioambiental (AENOR), Igualdad de Oportunidades (CCC), Perspectiva de género (CCC), Experto europeo en RSE (AEC), Evaluador EFQM (Club Excelencia en Gestión). Es formador acreditado por GRI.

Desde el año 2001 es consultor de Grup V&H y ha participado en proyectos de implantación de sistemas de gestión y sus auditorías, en proyectos de acompañamiento a organizaciones en la definición del plan estratégico, así desarrollo e implementación de la RSE en las organizaciones.

Compagina la actividad de consultor con la docencia en todos los ámbitos relacionados con su actividad de consultor.

Asimismo, destacar que es consultor de todas las ediciones del programa RSE.COOP y que ha participado como formador en todas las ediciones de Grup V&H del curso de Elaboración de Memorias de Sostenibilidad certificado por GRI.

**Núria Ribas Cornellas**

Licenciada en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Dispone de formación en sistemas de gestión de Calidad y de Medioambiente y sus auditorías por AEC y AENOR, formación en EFQM y elaboración de memorias de sostenibilidad según GRI por el Club de Excelencia en Gestión. Es formadora acreditada de GRI.

Desde el año 2008 es consultora de Grup V&H asesorando a empresas en sistemas de gestión. Desde principios de 2009 es docente en materia de responsabilidad social en Grup V&H. Ha impartido diferentes cursos de Responsabilidad Social Empresarial, entre ellos el curso de elaboración de memorias de sostenibilidad certificado de GRI.

B. INTEGRAL, sccI

Sociedad cooperativa creada en 1987 y que se dedica a la prestación de servicios de calidad en el ámbito de la asesoría y la consultoría, contando para ello con un equipo profesional multidisciplinar y con un alto grado de especialización en el acompañamiento en el desarrollo de estrategias de crecimiento y de consolidación a corto, medio y largo plazo para todas las dimensiones propias de las empresas, observando para ello aspectos tan importantes como la estrategia, las personas y la actividad comercial.

INTEGRAL forma parte de los Grupos de Interés Organizacional del Global Reporting Initiative (GRI), y presta soporte a la misión de desarrollar, a partir de un proceso de definición conjunta, un marco común para la generación y mejora continuada de guías de sostenibilidad aceptadas mundialmente.

INTEGRAL ha participado desde el 2004 como empresa consultora de las distintas ediciones del programa RSE.COOP impulsado por la Confederació de Cooperatives de Catalunya. Con ello, ha favorecido la implantación de políticas de Responsabilidad Social y la elaboración de Memorias de Sostenibilidad según los criterios del GRI en más de 50 cooperativas.



Equipo de investigación de V&H:

Carlos Pulido

Economista, MBA y consultor en management y mejora organizacional. Carlos cuenta con una experiencia de 9 años acompañando empresas en la definición de sus estrategias, en la mejora de su actividad comercial, en su gestión economicofinanciera, en el impulso de sistemas de innovación y en la integración de la Responsabilidad Social en su gestión.

Durante años ha compaginado su actividad profesional con la docencia, en los ámbitos de actuación como consultor.

Como responsable de proyectos, ha liderado la implantación de del programa RSE.COOP 1, que facilitó la integración de sistemas de responsabilidad social en un amplio grupo de cooperativas, y de los programas RSE.COOP 2 y RSE.COOP 3, que han facilitado un acompañamiento a las cooperativas en la elaboración y diseño de sus memorias de sostenibilidad.

Miquel Las Heras

ADE y consultor en management y mejora organizacional. Miquel té una experiencia de más de 10 años en el acompañamiento de procesos de definición de planes estratégicos y de actividad comercial, así como en el acompañamiento a empresas cooperativas para la definición de sus estrategias de mejora en los ámbitos comercial y de responsabilidad social. En concreto, ha participado como consultor en el desarrollo de los proyectos RSE.COOP 1, RSE.COOP 2 y RSE.COOP 3.

Oscar Romero

Periodista y técnico consultor en mejora organizacional. Oscar tiene una experiencia de 6 años dando soporte al equipo consultor y acompañando procesos de mejora organizacional (planes estratégicos, planes de marketing, planes de actividad comercial), así como en la dando soporte en las distintas fases de desarrollo y de implantación de sistemas de responsabilidad social en empresas, tanto pymes como cooperativas.

C. SEIBA, Innovación Social

Grupo interdisciplinario de personas que desarrollan su actividad en diferentes ámbitos de conocimiento. Su misión es ofrecer servicios profesionales de calidad, totalmente adaptados a sus clientes. Su valor añadido es el rigor, la flexibilidad, el acceso a un número importante de disciplinas a partir de una única puerta de entrada. Actúan, por tanto, como una red profesional de servicio integral que puede abarcar diferentes campos de conocimiento. Seiba. Innovación Social no es, por tanto, una consultora convencional, es una red de personas expertas que se ha comprometido con el objetivo de dar asesoramiento individualizado con un alto nivel de implicación en los proyectos.

Seiba. Innovación Social forma parte del Grupo de Interés Organizacional del Global Reporting Initiative (GRI), y apoyan la misión de desarrollar, a partir de un proceso de definición conjunta, un marco común para la generación y mejora continua de guías de sostenibilidad aceptadas mundialmente.

Equipo de investigación de V&H:

Albert Huerta

Licenciado en Pedagogía y Diplomado en Educación Social, y promotor de la red Seiba. Innovación Social. Ha cursado el Programa ESADE de Dirección de Empresas Cooperativas. Cuenta con una amplia experiencia en gestión de proyectos sociales y educativos en diversas entidades del tercer sector y en RSE y RSE.COOP. Ejerció como experto en temas de Responsabilidad Social de las Organizaciones, la creación de empresas y el apoyo al sector de las empresas cooperativas en el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya. Participó como técnico de transferencia de contenidos durante el programa RSE.COOP.

8.4. Plan de trabajo (calendario del estudio)

