

# **EL BALANCE SOCIAL EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS. MODELO GENERAL DE APLICACIÓN**

Antonio Manuel Ciruela Lorenzo

## **RESUMEN**

Las empresas no deben desarrollar sus actividades sin considerar los efectos personales, ambientales y sociales que provocan en la sociedad, al menos si quieren asegurarse su desarrollo y estabilidad a largo plazo. En los valores y principios cooperativos se pone de manifiesto de manera implícita el compromiso con estos elementos, teniendo muy en cuenta las expectativas y necesidades de las personas y la sociedad con las que se relacionan. En este sentido, una de las herramientas para gestionar este ámbito es el Balance Social, el cual se debe adaptar y ha de contener las características y circunstancias propias de cada tipo de empresa a la que se aplique, siendo el principal objetivo de este trabajo presentar un modelo general de Balance Social aplicable a las sociedades cooperativas agrarias.

**PALABRAS CLAVES:** Responsabilidad Social, Balance Social, Cooperativismo, Actividad agraria

## **ABSTRACT**

Companies can't develop his activity without considering personal, environmental and social effects that cause if they want to make sure their development and stability. In the values and principles of the cooperative organizations are present the commitment with these elements, considering the expectations and necessities of the people and the society to which they are related. In this sense, one of the main tools to manage properly it is the Social Balance which has to adapt and to contain the characteristics and own circumstances of each type of company to which it is applied, being the main objective of this work for displaying a general model of Social Balance applicable to the agrarian cooperative societies.

**KEY WORDS:** Social Responsibility, Social Balance, Cooperative companies, Agrarian activity

---

## **1. LA CONSIDERACIÓN DEL ÁMBITO SOCIAL COMO REQUISITO PARA EL DESARROLLO**

La evolución de las condiciones del entorno empresarial y la necesidad de las organizaciones de adaptarse a las mismas han provocado una continua preocupación por el desarrollo de procesos y actividades que permitan mejorar la competitividad y eficiencia, lo que se ha traducido en reducciones de costes, innovación, mejora de la calidad, búsqueda de nuevos mercados, procesos de fusión, etc. Sin embargo, desde hace varios años, a esta situación hay que añadir nuevas variables relacionadas con la preocupación por los temas sociales y medioambientales, que provocan que la sociedad demande no sólo información económica sino también las repercusiones y consecuencias que las acciones empresariales tienen o van a tener en su propio bienestar y en el medioambiente que nos rodea.

Esta mayor preocupación ha sido respaldada de manera legal, y son cada vez más las reglamentaciones que velan por los derechos, la salud y el bienestar de la sociedad en general. Ante esta situación parece necesario para el desarrollo empresarial, no sólo la competitividad y la eficiencia desde un punto de vista económico, sino también prestar una especial atención al elemento humano y social presente en la actividad de cada empresa.

Según la teoría de sistemas (Aguirre, Castillo y Tous, 2003), la empresa puede ser considerada como un conjunto de elementos dirigidos hacia un fin, y que interactúan entre sí mismos y con el entorno. Esta interacción supone responsabilidades con la sociedad, con el medio ambiente, con los elementos con los que se relaciona de manera más directa (proveedores, clientes, etc.) y, por supuesto, con las personas que conforman y constituyen la fuerza creadora e innovadora de las organizaciones.

De esta forma podemos considerar la empresa como un sistema de producción con un objeto económico de creación de valor, utilidad y riqueza que puede conseguirse a corto plazo, pero también como un sistema de interacciones sociales internas y externas que bien gestionado garantiza su supervivencia y crecimiento. Es por ello por lo que hay que ubicar su objeto económico dentro de un contexto de desarrollo integral, asumiendo un compromiso hacia los miembros que la componen y el entorno que la rodea. Una idea parecida se puede encontrar en el Informe sobre Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, al establecer que el crecimiento económico es tan solo un medio para conseguir el fin del desarrollo humano (PNUD, 1996).

## ✓ 2. PRECISIONES CONCEPTUALES EN TORNO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Lo comentado anteriormente gira en torno al concepto de Responsabilidad Social, concepto que comenzó a ser tenido en cuenta por las empresas hace casi 40 años y que se puede entender como la respuesta de las organizaciones a las expectativas de los sectores y agentes con los que interactúa. Relaciones que dan lugar a dos tipos de actuaciones: interna (satisfacción de las expectativas y objetivos de trabajadores y sus familiares) y externa (entorno social de las zonas de influencia) (Caravedo, 2000).

Así es, la responsabilidad social engloba todas las relaciones contractuales, implícitas o explícitas, que la empresa tiene con aquellos colectivos con los que se relaciona, así como con la sociedad en general, tratando de maximizar el beneficio de todas las partes implicadas (Vaquero, 2003).

De una manera más concreta, y para puntualizar su concepto, podemos establecer que una empresa es socialmente responsable cuando:

- Sus productos y servicios contribuyen al bienestar de la sociedad
- Las actividades son respetuosas con el medio ambiente
- Su comportamiento va más allá del cumplimiento de la normativa vigente
- Los directivos tienen un comportamiento ético con su personal
- Son respetados los derechos y deberes de los trabajadores
- Se fomenta el apoyo a los colectivos más desfavorecidos de las comunidades.

En la tabla 1 se distingue entre los comportamientos de las empresas responsables y no responsables desde un punto de vista social.

	<b>No Responsabilidad Social</b>	<b>Responsabilidad Social</b>
<b>Finalidad</b>	Obtención de bienes y servicios	Obtención de bienes y servicios considerando la forma y el coste social
<b>Recursos productivos</b>	El objeto de los recursos es ser usado	Recursos son limitados y hay que conservarlos
<b>Decisiones internas</b>	Dirección único elemento de decisión	Todo miembro de la organización puede colaborar
<b>Decisiones externas</b>	El mercado es el único que puede imponer su ley a la empresa	Cualquier afectado por las acciones de la empresa debe influenciarla
<b>Objetivos</b>	Maximizar el beneficio o el valor actual de la empresa	Varios objetivos no siempre conciliables ni sólo económicos

**Tabla 1: Empresas responsables y no responsables ( Elaboración propia a partir de Lara Bueno, 2003)**

En cualquier caso, la Responsabilidad Social ha de ser libremente aceptada, lo cual va a depender del pensamiento y valores de los dirigentes y socios de cada organización. Además, debe ser incluida en la estrategia, planificando y estableciendo sus objetivos como si de un asunto económico más se tratara, y no, presentándose como acciones aisladas e interesadas.

En cuanto a su situación actual podemos destacar tres grandes programas internacionales para su promoción, como son el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Unión Europea y las Directrices de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para empresas multinacionales (Aguirre, Castillo y Tous, 2003), tratando todos éstos de dotar de una cierta homogeneidad al comportamiento socialmente responsable.

Prueba de esta búsqueda de estandarización son los ejemplos presentados por los profesores Aguirre, Castillo y Tous (2003), los cuales hacen mención al catálogo SA 8000 (Responsabilidad Social 8000), que establece un conjunto de criterios auditables y un proceso independiente de auditoría para la protección de los derechos de los trabajadores y la producción ética de todos los bienes. Este catálogo está basado en la serie de normas ISO 9000 y es una iniciativa de Responsabilidad Social Internacional (SAI), organización centrada en promover sistemas de evaluación y acreditación del comportamiento social y de la ciudadanía empresarial.<sup>46</sup>

Además, el sistema SA 8000 se inspira en diferentes normas internacionales como las adoptadas por la Organización Internacional del Trabajo, la Convención de las Naciones Unidas referente a los derechos del niño o la Declaración Universal de los Derechos Humanos. De esta manera analiza aspectos como el trabajo infantil, los trabajos forzados, la salud y seguridad, las compensaciones, el horario de trabajo, la discriminación, la disciplina, la libertad de asociación y el sistema de dirección (Ivankovich, M, 2004).

Otro ejemplo de normalización es el “Certificado en sistema de gestión Ambiental” basado en las normas ISO 14001, que establece los estándares que debe seguir cualquier tipo de empresa para seguir una política de respeto medioambiental<sup>47</sup>

Una de las iniciativas más destacadas relacionadas con la responsabilidad social es la del Global Reporting Initiative, realizada por la Coalición para las Economías Socialmente Responsables (CERES) y que se trata de un acuerdo internacional con visión a largo plazo que tiene por objeto elaborar y difundir la “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”, aplicable globalmente y de manera voluntaria por organizaciones

<sup>46</sup> Más información en: <http://www.forocalidad.com/anterior/SA8000.html>, <http://www.dnv.com/certification/index.asp>

<sup>47</sup> Mas información en: <http://www.dnv.com/certification/managementsystems/environment/ISO14001.asp>

que deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de su actividad (Aguirre, Castillo y Tous, 2003).

No podemos olvidar la, ya antes mencionada, iniciativa de la Comisión Europea de elaboración del denominado Libro Verde (Comisión Europea, 2001) en el que trata de establecer un marco sobre la responsabilidad y los compromisos que deben asumir las empresas en el desarrollo de sus actividades. Asimismo, existen diversas organizaciones en Europa que están trabajando en la elaboración de indicadores sociales, de las que la más importante es AccountAbility<sup>48</sup> (Instituto de Responsabilidad Social y Ética), el cual ha establecido la norma AA1000 de responsabilidad social para promover en las actividades cotidianas de las empresas este tipo de acciones.

En lo que se refiere a España, no es una práctica desarrollada de manera habitual, aunque si que existen muchas empresas conscientes de la situación, tal y como presenta un estudio realizado por KPMG Consulting (Fernández, M, 2002). Concretamente, tan solo el 37% de las cien mayores empresas españolas incluye algún tipo de información al respecto en sus memorias financieras (Agbar, Endesa, Ericsson España, Gas Natural, Hidroeléctrica del Cantábrico, Iberdrola, Iberia, Renfe, Repsol, Telefónica, Unión FENOSA...), sin embargo, si que se detecta una tendencia creciente en la intención de gestionar y hacer pública la información, siendo los sectores con un mayor impacto ambiental los que parece más conscientes, como son el químico-sintético (100%), el farmacéutico (86%), el electrónico (84%), el automovilístico (73%) y el petrolero (58%).

✓

### ✓ 3. EL BALANCE SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL. FUNCIONES ESENCIALES Y CONTENIDO

El compromiso de asumir la responsabilidad social no es suficiente, sino que es necesaria su eficaz gestión, es decir, hacer realidad políticas y prácticas conscientes y dirigidas hacia la eficiencia. Para ello pueden utilizarse diferentes métodos y herramientas, entre los que se encuentra el denominado Balance Social, elemento que, aunque existen antecedentes del mismo de hace más de 50 años, se trata de un sistema informativo que da respuesta a las actuales necesidades que plantea la gestión social de la empresa.

El Balance Social hace referencia al conjunto de técnicas, modelos, sistemas y procedimientos tendentes a evaluar, medir y contrastar la situación de la empresa en el ámbito de la eficiencia social (Aguirre, Castillo, Tous, 2003).

Parecidas palabras le dedica Nevado (1999), al considerarlo como un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar, en términos cuantitativos y cualitativos, la gestión social en un periodo determinado, y en el que deben aparecer indicadores económicos, humanos y sociales relacionados con el entorno y los grupos internos y externos con los que la empresa se relaciona.

Fernández (2004) lo vincula directamente a la responsabilidad social, y lo describe como una herramienta de gestión empresarial que permite evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa en términos de activos y pasivos sociales en sus áreas interna y externa, durante un período determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente.

De esta forma el Balance Social se configura como un elemento de diagnóstico, evaluación, planificación, comunicación y control, permitiendo el establecimiento de unos objetivos sociales y una mejor gestión de los aspectos internos y externos derivados de su actividad, que redundará en un mayor bienestar para la sociedad y en un incremento de la rentabilidad del negocio a medio y largo plazo. En definitiva ante la necesidad de conjugar los ámbitos ambiental, social y económico, el balance social ofrece indicadores y valores que son

---

<sup>48</sup> [www.AccountAbility.org.uk](http://www.AccountAbility.org.uk)

capaces de medir la actividad desarrollada, lo cual va asegurar una mejor gestión y unos beneficios no sólo para la empresa sino para la comunidad o sociedad en la que opera.

En cuanto a las funciones que permite desarrollar se pueden destacar las siguientes:

- **Planificación:** su metodología permite el establecimiento de objetivos (diagnóstico inicial, planes, programas, presupuesto...) y la verificación del cumplimiento de los mismos en un periodo determinado. Además puede suponer una mayor eficiencia si se incorpora al proceso de planificación estratégica y operacional de la empresa.
- **Información:** supone una fuente de información de doble sentido en cuanto a los resultados sociales con sectores relacionados con la empresa, justificando su actuación y consiguiendo una mayor valoración y reconocimiento de éstos.
- **Legalidad:** permite el efectivo cumplimiento de las normas, reglas y leyes establecidas en cuanto a los aspectos sociales y humanos relacionados con la actividad de la empresa
- **Toma de decisiones:** supone una herramienta muy útil para la correcta toma de decisiones, permitiendo el análisis simultáneo de información social y económica.
- **Cuantificación:** permite evaluar en términos de costes e ingresos los resultados de los programas sociales.
- **Relaciones:** permite la mejora de las negociaciones y el fomento de la interacción con los distintos sectores con los que la empresa se relaciona externa e internamente.
- **Actualización:** permite conocer la situación real de la empresa y la adaptación de sus políticas y programas sociales a las circunstancias existentes en cada momento en el entorno.
- **Comparación:** pone de manifiesto la situación social en un momento determinado y la evolución esperada a través del tiempo, facilitando, además, la comparación entre distintas entidades y situaciones.
- **Motivación:** supone un elemento de estímulo para los agentes relacionados con la empresa tanto interna como externamente.

Ampliando el planteamiento establecido por López y Nevado (1999), el Balance Social contendrá, en términos generales, los siguientes elementos:

- Factores principales a analizar, es decir, aquellos sobre los que hay que prestar una mayor atención a su evolución y control.
- Marcadores cualitativos y cuantitativos de los aspectos a analizar
- Desviaciones positivas o negativas más significativas.
- Información sobre los aspectos del entorno que afecten, de manera más concreta, a las distintas funciones de la empresa.
- Posibles acciones correctoras para hacer frente a las desviaciones negativas y apoyar los puntos fuertes.

Más concretamente, y aunque su contenido variará en función del tipo de empresa y sector en el que se desarrolle la actividad (Cedis), la información debe girar en torno a las siguientes variables: medio ambiente, condiciones del lugar de trabajo derechos humanos, inversión social realizada en la comunidad, relación con el mercado y valores puestos en práctica en su actividad (OIT, 2001).

En la tabla 4 podemos observar, con un poco más de detalle, el contenido de algunas de estas variables:

## CITIES IN COMPETITION



✓ <b>Medio Ambiente</b>	✓ Impactos ecológicos generados por la actividad, más allá de las iniciativas de conservación de energía y reciclaje promovidas por la Administración.
✓ <b>Derechos Humanos</b>	✓ Aplicación efectiva de los principios fundamentales de los derechos humanos, a las condiciones y situaciones laborales
✓ <b>Lugar de Trabajo</b>	✓ Conciencia, responsabilidad y respeto de las necesidades de los empleados, estableciendo políticas que impacten positivamente en la vida profesional y personal de los mismos (compensación, desarrollo humano y profesional, etc.)
✓ <b>Inversión Social Comunitaria</b>	✓ Actuación proactiva y estratégica en cuanto a la resolución de los problemas existentes en las sociedades en las que operan
✓ <b>Mercado</b>	✓ Lealtad, confianza, integridad, honestidad y transparencia en lo que se refiere a la fabricación de los productos y a la información suministrada sobre los mismos
✓ <b>Valores y Ética</b>	Asunción y aplicación en su actividad y objetivos de normas y valores morales (honestidad, justicia, respeto...), además de la normativa legal

✓ **Tabla 2. Variables a considerar en el Balance Social (Elaboración propia a partir de OIT, 2001)**

✓ En cuanto a los beneficios que, de manera general, supondría el desarrollo y gestión de una política de responsabilidad social mediante la utilización de esta herramienta, podemos destacar los siguientes:

- Aumento del rendimiento económico y financiero al generar ventajas competitivas
- Reducción de costes de producción por control y eficiencia en el uso de energía
- Fomento de la innovación dirigida hacia productos, servicios y procesos con menos impacto
- Aumento de la productividad y rendimiento del personal
- Promoción de estándares para la realización de negocios transparentes y justos
- Reducción de sanciones comerciales, campañas negativas o boicots
- Cumplimiento y respeto de leyes nacionales e internacionales
- Satisfacción de las preocupaciones sociales del consumidor
- Mejora del bienestar y relaciones con la comunidad donde opera
- Capacidad de atraer y retener a personal de calidad
- Aumento en el compromiso, empeño y lealtad del personal existente
- Mejora imagen y atracción de nuevos clientes, proveedores y accionistas
- Integración de los valores corporativos y refuerzo de la misión

#### **4. LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS Y LA GESTIÓN SOCIAL. LA CONVENIENCIA DEL BALANCE SOCIAL**

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1996), una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”.

Por su parte, la Ley 2/1999 de Sociedades Cooperativas andaluzas en su artículo 152 define a las sociedades cooperativas agrarias como “aquellas que asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de algún derecho que lleve aparejado el uso o disfrute de explotaciones agrícolas, forestales o ganaderas y tengan por objeto la prestación de suministros y servicios y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus socios”.

En ambas definiciones se observan dos claros componentes que delimitan el objeto y razón de ser de este tipo de empresas; por un lado, el económico o empresarial y, por otro, el social, constituido por una asociación de personas y la satisfacción de sus necesidades. Del primero se ocupan toda una serie de herramientas financieras y la contabilidad tradicional, sin embargo, sería lógico que el componente social también fuese gestionado eficientemente para conseguir su máximo desarrollo.

En la actualidad, y como hemos analizado en los epígrafes anteriores, para obtener una visión de conjunto de la actividad es necesario tener en cuenta las dimensiones económica y social, las cuales se entrelazan continuamente. Y aunque esto puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa, en el caso de las cooperativas, el no hacerlo iría en contra de su propia identidad y filosofía. En éstas la interrelación con el medio es muy estrecha, estableciéndose en sus objetivos y principios, entre otros, los ideales de apoyo al desarrollo de sus socios y de la comunidad en la que se desenvuelven. De esta forma podemos decir que las cooperativas presentan, de manera intrínseca, la necesidad de gestionar su responsabilidad social, aunque es necesario hacerlo convenientemente.

Así es, en palabras de Ignacio Ramonet (CIDEA, 2003) las cooperativas deben recordar que el compromiso con la comunidad es un principio sagrado del movimiento, el cual no sólo piensa en sí mismo sino en todo lo bueno que puede procurarle a la colectividad local o regional. Continúa argumentando que la estrecha relación que debe existir entre los miembros de la cooperativa es una riqueza capital que no debe perderse.

En el caso concreto de las cooperativas agrarias, observamos como sus fines principales son motivar a los productores para que se organicen y unan sus esfuerzos y recursos para la defensa y representación conjunta de sus intereses, tratando de garantizar la supervivencia y desarrollo de las zonas rurales. No gestionar y controlar la consecución de dichos objetivos sería no cumplir la verdadera finalidad de estas organizaciones.

En otras palabras, la información económico-financiera con que cuentan las cooperativas agrarias para el cumplimiento de sus fines es muy importante, pero insuficiente, ya que los objetivos económicos se relacionan de forma natural con los sociales (Geba y Fernández, 2001). Más concretamente, en los principios que inspiran el comportamiento cooperativo (ACI, 1996), se observa una clara orientación hacia la persona y la sociedad o colectivos con los que se relaciona (apertura sin discriminación a todos los que sean capaces de utilizar sus servicios, gestión democrática, contribución económica equitativa, formación al socio, información a la sociedad de su actividad y búsqueda del desarrollo sostenible de las comunidades). De esta forma, con la aplicación y utilización del Balance Social, las cooperativas agrarias van a poder legitimizar dichas funciones y objetivos, descubriendo si su actividad esta inspirada realmente en los principios cooperativos y garantizando, entre otras cosas, su autenticidad e identidad.

Otra razón por la que resulta especialmente conveniente la utilización del Balance Social por parte de este tipo de empresa es que, en la mayoría de los casos, poseen una capacidad muy alta de incidencia en el entorno donde están ubicadas, contribuyendo de forma notable a su desarrollo. Demasiada responsabilidad que demanda una eficaz gestión de dichos aspectos.

Por otra parte, destacar el hecho de que, en demasiadas ocasiones, la gestión por parte de la figura directiva presenta una difícil situación, acompañada de la poca implicación y compromiso de sus socios, lo que les obliga a desarrollar posturas conservadoras infructuosas. En este sentido, y bajo la necesidad de profesionalizar la administración de éstas empresas, la utilización de nuevas herramientas de gestión, como es el caso del Balance Social, puede contribuir positivamente al desarrollo empresarial cooperativo.

Todas estas razones apuntan al Balance Social como algo muy conveniente, idea que respaldan muchas de las instituciones del movimiento cooperativo universal, como por ejemplo la Alianza Cooperativa Internacional y su proyecto de Balance Social, con el que trata de conseguir que todas las cooperativas apliquen e incorporen definitivamente este sistema en la elaboración de sus informes anuales (ACI).

Esfuerzo que en el caso español ya ha incurrido en el ámbito legal; concretamente la Ley de Cooperativas de las Islas Baleares (16/04/2003), introduce, en su artículo 88, la regulación, en el caso de que los estatutos lo prevean, del balance social, argumentado que va a permitir la evaluación del cumplimiento de los objetivos fijados, la participación social, las colaboraciones con otras cooperativas, las aportaciones al entorno social y a la comunidad, así como el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la propia cooperativa.

Como ejemplo concreto de balance social dirigido a empresas cooperativas, destacamos la iniciativa de la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Mondragón y el Instituto de Cooperativismo (LANKI) que establecen un modelo para las cooperativas de Mondragón (Agirre, 2001), con el análisis de aspectos como los riesgos laborales, la integración del socio, incorporación de la mujer, etc. O el modelo desarrollado por HISPACOO<sup>49</sup>, el cual está compuesto de los siguientes ámbitos de actuación:

- Cuenta de valor añadido, la cual indica la generación del valor añadido bruto en cada ejercicio y su reparto entre los diferentes agentes sociales.
- Indicadores sociales relativos a sus principales ámbitos de actuación (clientes, socios, entorno social, innovación, etc.).
- Informe social, el cual de forma literaria describe y analiza las actividades sociales que la cooperativa planteó para el ejercicio.

## **5. APLICACIÓN DEL BALANCE SOCIAL AL CASO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS**

Habiendo hecho referencia a la necesidad de las cooperativas, y más concretamente de las agrarias, de gestionar su responsabilidad social, así como la conveniencia de confeccionar el balance social, vamos a desarrollar un modelo general aplicable a éstas empresas, aunque partiendo de la base del carácter contingente que presenta, debiendo confeccionarse en función de las características internas y externas existentes en cada organización.

### **✓ 5.1. METODOLOGÍA GENERAL DE APLICACIÓN**

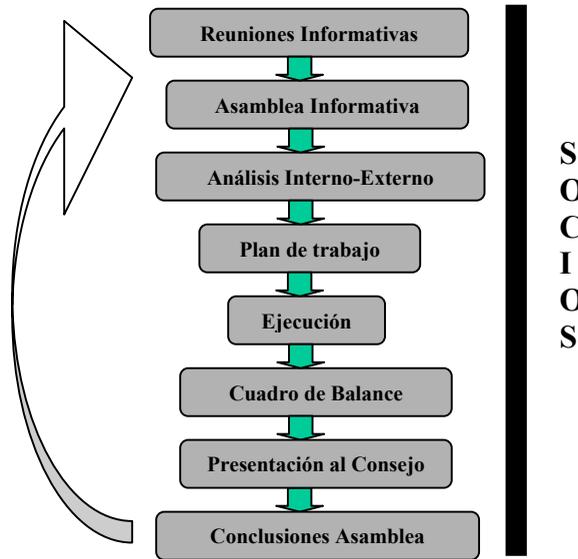
Uno de los aspectos esenciales del éxito del Balance Social corresponde a su proceso de implantación. En este sentido hemos establecido para el caso concreto de las sociedades cooperativas agrarias una metodología general que consta de las fases presentadas en la figura 1.

---

<sup>49</sup> Asociación que agrupa y coordina a las cooperativas de consumidores de España y las representa ante instituciones y foros nacionales e internacionales. [www.hispacoop.es](http://www.hispacoop.es)

Como se aprecia, en primer lugar, y como toma inicial de contacto, se mantendrán reuniones informales con los socios cooperativos, tratando de dar a conocer las características generales del proceso. A continuación, y de manera formal, se organizará una Asamblea general informativa en la que se establecerán las necesidades, objetivos y beneficios de la implantación, así como los responsables y/o artífices de su desarrollo, buscando para ello el consenso y la legitimación efectiva por parte de los socios.

Se propone que la figura directiva intervenga activamente en dicho proceso, aportando esa imprescindible dosis de profesionalidad. En tercer lugar se procederá al análisis de la situación de la cooperativa en sus ámbitos interno y externo, teniendo en cuenta las circunstancias y características que afectan, desde un punto de vista social, al desempeño empresarial para a continuación definir el programa de trabajo a realizar, con especificación y distribución de los objetivos, actividades, fechas, responsables etc.



**Figura 1: Etapas implantación balance social cooperativo. Elaboración propia**

Ya dentro de la fase de ejecución se recogerá información procedente de diferentes fuentes y con diversos métodos (cuestionarios, informes contables, balances, actas de reuniones y asambleas, informes de otras entidades, etc.), filtrándola y analizándola. Ésta se utilizará para preparar y confeccionar el cuadro de Balance Social, el cual será presentado al Consejo de Administración para que evalúe y analice los resultados obtenidos, para finalmente hacer participe al socio mediante una nueva asamblea general informativa y a través de medios individuales, de las conclusiones y situación social de la empresa, dejando que éste plantee sus ideas y propuestas, las cuales servirán como retroalimentación para definir y establecer las acciones y metas para el próximo ejercicio.

La línea vertical del grafico ocupada por los socios señala que es necesario otorgar libertad a éstos, así como a los órganos consultivos específicos para que aporten sus ideas y comentarios a lo largo del proceso, el cual debe estar marcado por la comunicación y la transparencia. Con esto conseguiremos el enriquecimiento del sistema y

algo tan importante como el consenso y aceptación del socio para que un grupo de personas tenga la capacidad de acción y de decisión suficientes para desarrollar el proyecto de implantación de esta herramienta.

## ✓ 5.2. CONDICIONES Y REQUISITOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL BALANCE SOCIAL. MODELO GENERAL DE BALANCE SOCIAL

Algunas de las condiciones necesarias para la correcta y eficaz implantación y gestión del Balance Social, giran en torno a las siguientes ideas:

- 1. Asunción social:** otorgar valor a lo humano y social, presentándose como una responsabilidad asumida estatutariamente, quedando reflejada en los objetivos de la cooperativa.
- 2. Compromiso Alta Dirección:** los cambios internos que suponen la planificación y aplicación del Balance Social sólo son posibles si existe un real compromiso y convencimiento de su utilidad por parte del Consejo de Administración y la dirección. Papel fundamental el de éste último órgano, debiendo aportar sus conocimientos técnicos y profesionales en la elaboración y aplicación del Balance.
- 3. Compromiso general:** la importante posición del socio en la actividad cooperativa, y el hecho de que los cambios que provoca la implantación de esta herramienta afecten a toda la organización, hace necesaria la implicación y compromiso de todos sus miembros (socios y trabajadores).
- 4. Puertas abiertas:** mantener en todo momento una actitud abierta hacia los distintos colectivos externos e internos de la empresa, atendéndolos personalmente siempre que sea posible, manteniendo frecuentes conversaciones y aclarando sus posibles dudas.
- 5. Requisitos formales generales:** destacamos la utilización de tantas tablas o gráficos como sean necesarios para hacer más comprensiva la información suministrada, la uniformidad en la forma de presentación por parte de las distintas áreas o departamentos, el contraste de resultados y la necesidad de destacar lo verdaderamente importante (López y Nevado, 1999).

El Balance Social que proponemos va a contener información básicamente social, por lo que la mayor parte de los indicadores están relacionados con dicho ámbito, aunque acompañados, en ocasiones, de información económica para complementar los resultados. Por otra parte, dichos indicadores van a ser tanto cualitativos como cuantitativos y lo más flexibles y comprensibles que permita el análisis, encontrando algunos comunes a todas las cooperativas y otros específicos en función del tipo, circunstancias y objetivos propios de las mismas.

Por otra parte, y siempre que el análisis lo permita, se van a tomar como variables transversales tanto la diferencia de género, como la comparación con otras cooperativas e instituciones del sector.

Concretamente en la estructura del Balance van a estar presente, ampliando levemente el planteamiento de Mugarra (1999), las siguientes dimensiones

- a) Principios Cooperativos: verificación del cumplimiento y puesta en práctica de dichos principios
- b) Datos Generales: información procedente del sector o mercado en el que la cooperativa desarrolla su actividad
- c) Datos Económicos: información que amplía y/o complementa algunos de los aspectos sociales analizados
- d) Objetivos sociales específicos: circunstancias propias derivadas de los objetivos y características de cada cooperativa.

Sin embargo, y aunque en nuestro planteamiento se incluyen dichas dimensiones, vamos a estructurar el Balance en dos ámbitos de actuación diferenciados como son el interno y el externo. En el primero incluimos todas las variables relacionadas con los socios y los trabajadores de la cooperativa, y en el externo aspectos relativos a la sociedad, el medio ambiente y los agentes con los que la empresa mantiene contactos.

## NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

De una manera más específica el contenido de estos ámbitos de análisis se puede establecer de la siguiente manera:

<b>Interno</b>		
	<b>Asociados y trabajadores</b>	Aspectos relacionados con el comportamiento, circunstancias y características de las relaciones sociales y laborales existentes en la cooperativa (Ambiente de trabajo)
<b>Externo</b>		
	<b>Sociedad</b>	Aspectos relacionados con la sociedad en general y más concretamente con la zona o entorno en el que la cooperativa se asienta y desarrollo su actividad
	<b>Medio Ambiente</b>	Aspectos relacionados con la conservación y mejora del medioambiente general y de la zona de influencia directa de la cooperativa
	<b>Agentes Externos</b>	Aspectos relacionados con todas aquellas instituciones y organizaciones con las que la cooperativa mantiene relaciones mercantiles o sociales

**Tabla 3: Ámbitos de análisis en el Balance Social (Elaboración propia)**

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los indicadores o variables generales a analizar quedan establecidas de la siguiente manera:

### **AMBITO INTERNO**

Variable Cuantitativa	Valor	Variable Cualitativa	Inform.
Numero total de socios existentes		Nivel de escolaridad. Edad. Procedencia. Vinculación. Participación. Género	
% Asociados ordinarios			
% Asociados de trabajo			
% Asociados inactivo			
% Asociados colaborador			
Número total de solicitudes de admisión		Modalidad. Zona de procedencia (misma localidad, limítrofes...). Motivos. Actividad	
Numero de socios incorporados		Modalidad. Zona de procedencia (misma localidad, limítrofes...). Actividad	
Periodo medio desde la solicitud hasta la efectiva admisión		Requisitos exigidos. Desembolso inicial y forma de desembolso	
Número de solicitudes rechazadas		Motivos principales de rechazo. Actividad. Modalidad	
Numero de bajas de socios		Motivos principales. Modalidad. Problemas. Actividad	
Periodo medio desde la solicitud de salida hasta la efectiva liquidación		Capital devuelto. Forma de pago. Incidencias	
Numero de campañas o actividades realizadas para la captación de nuevos socios		Aspectos promovidos. Materia. Duración. Objetivos. Resultados. Presupuesto. Financiación	
% de mujeres total entre los socios		Modalidad. Edad. Nivel de Estudios. Procedencia. Cargo	
% de mujeres total entre los nuevos socios incorporados		Modalidad. Edad. Nivel de Estudios. Procedencia. Cargo	
Numero de Asambleas convocadas		Tipos. Motivos. Temas expuestos a debate y votación. Problemas. Anécdotas. Resultados	

CITIES IN COMPETITION

Porcentaje participación en Asamblea		Tipo de Asamblea. Motivos	
Numero de bajas del Consejo de Administración		Motivos. Cargo	
Nuevos nombramientos en el Consejo de Administración		Motivos. Procedencia. Cargo. Nivel Estudios. Composición del CR	
% Total de mujeres en los órganos de representación		% por órgano	
Tiempo medio en el puesto de los miembros del Consejo de Administración		Cargo. Motivos	
Volumen de aportaciones voluntarias realizadas por los miembros del Consejo Administración		Justificación. Objeto. Condiciones. Cargo	
Numero de Promociones Internas realizadas		Puesto. Motivos. Valoración	
Numero de Comisiones existentes		Tipos. Aspectos analizados. Motivos. Resultados. Órgano a la que pertenecen	
Numero de miembros en la dirección		Existencia figura directiva formal. Grado de libertad. Retribución. Cursos de formación recibidos (Materia. Duración. Resultados)	
		Decisiones relevantes tomadas por el Director sin contar con el apoyo del Consejo o Asamblea	
		Vinculación social del Director con la Cooperativa (¿socio? ¿familiar socio?..)	
Numero de personas asistiendo al Gerente		Formación. Cargo. Actividades delegadas	
Porcentaje medio de volumen de negocio de los tres principales socios		Existencia de voto plural. En función de que? Número de votos máximo	
Número de recomendaciones o peticiones emitidas por los socios		Materia. Utilidad. Seguimiento. Tipo de socio. Motivación. Tiempos de respuesta. Satisfacción.	
Número de socios que han emitido recomendaciones		Tipo de Asociado. Motivación. Proceso de comunicación	
Número de quejas emitidas por los socios		Materia (Discusiones, Sanciones, Absentismo, Rotación, Productividad, Calidad, Costes laborales...). Seguimiento. Clima Social	
Número de socios que han emitido quejas		Tipo de Asociado. Proceso de comunicación	
Numero de instrumentos de información al socio		Tipos (Buzón de sugerencias, Tablón Anuncios, Boletín informativo, Revista de empresa, Reuniones informativas...). Plan de comunicación interna. Frecuencia. Utilización	
Numero de instrumentos de información del socio		Tipos. Plan de comunicación. Frecuencia de utilización. Número de comunicados. Efectividad de la comunicación	
Número de peticiones de información adicional realizados por los socios		Materia. Motivos. Seguimiento. Satisfacción	
Número de socios que han solicitado información adicional		Tipo. Razones. Proceso de comunicación	
Número de asesoramientos en temas no relacionados actividad cooperativa		Temática. Motivo	
Número de socios asesorados		Tipo de socio. Frecuencia. Resultados. Satisfacción	
Número de cursos de formación recibidos por los socios		Materia (manejo equipo y nuevas técnicas, habilidades organizacionales, superación personal...) Duración. Plazos. Satisfacción. Utilidad. Criterios de acceso. Justificación Presupuesto. Financiación	
Número de reuniones con socios y trabajadores activos		Objetivo. Materia. Duración. Componentes. Resultados	
Reuniones informativas con socios y trabajadores de nueva incorporación		Objetivo. Materia. Duración. Componentes. Resultados. Existencia Manual Comportamiento. Existencia Información principios cooperativos. Sistema de información	
Volumen aportaciones obligatorias al capital realizadas por los socios			
Volumen aportaciones voluntarias al capital realizadas por		Tipo de Asociado. Justificación. Media por socio.	

NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

los socios		Aplicación	
Número de socios que han realizado aportaciones voluntarias			
Volumen de aportaciones dirigidas a Fondos		Tipo (Educación, Reserva...). Objetivos. Aplicación	
Volumen de beneficios repartidos sobre el capital aportado		Tipo de interés	
Volumen de beneficios distribuido a trabajadores		Salario. Beneficios sociales. Extras. Tipo de Contrato. Duración	
Volumen de beneficios distribuido a socios		Forma de retribución (Fijo, s/aportado, ambos..). Media por socio y tipo	
Sección Tesorería. Volumen de negocio. Flujo neto de caja		Actividades. Tipo de Asociado. Condiciones	
Numero de actos sociales organizados para los socios		Objetivo. Concepto. Financiación. Utilidad. Resultados. Presupuesto	
Productividad Total (producción-tiempo)		Media por socio. Tipo	
Número de servicios a los socios		Objeto (Guardería, Educación, etc.). Financiación. Presupuesto	
Número de accidentes laborales		Lugar. Consecuencias. Razones. Colectivo al que pertenece	
Número de programas de prevención de riesgos laborales para socios y trabajadores		Objeto. Financiación. Destinatarios. Resultados	
Volumen invertido en programas de prevención de riesgos			

**AMBITO EXTERNO**

**SOCIEDAD**

<b>Variable Cuantitativa</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable Cualitativa</b>	<b>Inform.</b>
Volumen de Exportaciones/ Importaciones.		Ámbito geográfico. Producto. Condiciones. Empresas. % Participación en el mercado	
Volumen de subvenciones y ayudas recibidas por los socios		Fuente. Naturaleza. Justificación. Objeto. Tipo de socio. Media por socio	
Volumen de subvenciones y ayudas recibidos por la cooperativa		Fuente. Naturaleza. Justificación. Objeto.	
Número de campañas de promoción e información general sobre la economía social y/o la actividad de la cooperativa		Actividad. Modo de actuación. Financiación. Presupuesto. Seguimiento. Grado de conocimiento de la empresa. Valoración de la imagen. Número de receptores	
Asistencia a actos, conferencias, eventos de los miembros del CR o socios relacionados con la economía social.		Materia. Duración. Utilidad. Localización	
Número de actividades de desarrollo económico de la zona		Objeto. Duración. Utilidad. Justificación. Resultados. Financiación. Destinatarios	
Volumen de recursos empleados en los mismos			
Número de socios afectados. Nivel de Incidencia			
Número de no socios afectados. Nivel de Incidencia			
Número de actividades en apoyo del bienestar social		Actividad. (Culturales, deportivas, sociales...)Objeto. Resultados. Presupuesto Financiación.. Perfil de los beneficiarios. Justificación	
Volumen de recursos empleados en los mismos			
Número de socios afectados. Nivel de incidencia			
Numero de personas no socias afectadas. Nivel de incidencia			

CITIES IN COMPETITION

**MEDIOAMBIENTE**

<b>Variable Cuantitativa</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable Cualitativa</b>	<b>Inform.</b>
Número de actividades externas en apoyo de medidas medioambientales		Actividad. Objeto (energía, innovación, reciclaje, campañas...). Financiación. Resultados a corto y largo plazo	
Volumen de recursos empleados en las mismos			
Número de socios afectados. Nivel de incidencia			
Número de no socios afectados. Nivel de incidencia			
Número de actividades internas en apoyo de medidas medioambientales		Actividad. Objeto (energía, innovación, campañas, concienciación...). Financiación. Resultados a corto y largo plazo	
Volumen de recursos empleados en las mismos			
Número de socios afectados. Nivel de incidencia			
Número de no socios afectados. Nivel de incidencia			
Numero de mejoras introducidas en el proceso productivo		Objeto. Utilidad. Presupuesto. Financiación	
		Consumo de energía en los procesos productivos y transporte. Tipos de fuentes. Carácter renovable	
		Tratamiento residuos generados	
		Grado de reciclado de los residuos generados	
		Grado de utilización de los elementos naturales	
Número de programas de concienciación		Destinatarios (socios, clientes). Objeto. Resultados. Financiación	
Número de acuerdos firmados para optimizar el impacto ambiental		Objeto. Entidades. Condiciones. Presupuesto. Financiación. Resultados	

**AGENTES EXTERNOS**

<b>Variable Cuantitativa</b>	<b>Valor</b>	<b>Variable Cualitativa</b>	<b>Inform.</b>
Número de acuerdos de colaboración firmados con empresas cooperativas		Objeto. Materia. Condiciones. Plazos. Ámbitos. Utilidad	
Número de acuerdos de colaboración firmados con empresas no cooperativas		Objeto. Materia. Condiciones. Plazos. Ámbitos. Utilidad	
Volumen de negocio cedido y gestionado por cooperativa de segundo grado		Justificación. Objetivos	
Numero de asociaciones a las que pertenece		Tipo (Unión, Federación..) Justificación. Utilidad. Valoración.	
Numero de clientes no socios		Productos y/o servicios ofertados. Localización. Justificación. Ámbito geográfico	
Numero de clientes socios		Productos y/o servicios ofertados. Localización. Justificación. Ámbito geográfico	
Grado de satisfacción por el trato a clientes			
Grado de satisfacción por los productos			
Volumen de negocio con clientes socios			
Volumen de negocio con clientes no socios			
Número de acuerdos de cooperación vertical con otras sociedades cooperativas		Materia (técnico, educativo, investigación..).Condiciones. Duración. Utilidad. Presupuesto. Financiación	
Número de acuerdos de cooperación horizontal con otras sociedades cooperativas		Materia (técnico, educativo, investigación..).Condiciones. Duración. Utilidad. Presupuesto. Financiación	
Volumen de operaciones financieras realizadas con otras cooperativas		Sentido. Objeto. Plazo. Condiciones. Justificación	
Volumen de Capital depositado en otras cooperativas		Objeto. Plazo. Condiciones. Justificación	
Volumen de donativos al movimiento cooperativo y otras instituciones		Objeto. Justificación. Financiación	

Los elementos propuestos se pueden medir de diferentes maneras, dependiendo de la propia naturaleza de la variable, así como de la actividad y circunstancias que presente cada cooperativa. Sin embargo, entre los métodos de búsqueda de información podemos destacar los siguientes:

**Entrevistas:** las cuales se pueden mantener con todos los miembros de la cooperativa (socios, consejo de administración, dirección, trabajadores...), permitiendo un contacto directo y bidireccional que facilita la comunicación y la profundización en aspectos concretos.

**Cuestionarios:** de menor coste y mayor rapidez que las entrevistas y pudiendo dirigirse a los mismos colectivos de manera alternativa o simultánea, permiten obtener una serie de datos homogéneos sobre las variables a analizar.

**Observación directa:** para el caso de algunas variables, puede ser muy útil la técnica de la observación directa, la cual preferiblemente debe ser sin conocimiento de la persona observada, permitiendo la obtención de datos objetivos de la realidad empresarial

**Revistas especializadas:** conveniente el estudio de este tipo de revistas para la obtención de información y datos relativos, por ejemplo, al sector donde la cooperativa desarrolla su actividad (competencia, medias gubernamentales, acuerdos comerciales, etc.) o a prácticas sociales desarrolladas por otras empresas.

**Revisión de documentos:** en muchas ocasiones, la revisión de la documentación que se desprende de la propia cooperativa proporciona información muy valiosa, como pueden ser actas de asambleas, contabilidad, acuerdos firmados, quejas emitidas, etc.

**Buzón de sugerencias:** permite conocer la opinión, anónima o no, de diferentes colectivos relacionados con la cooperativa, como clientes, socios o trabajadores, lo cual aumenta la objetividad y es una importante fuente de conocimiento de los deseos e inquietudes de los mismos.

En cuanto a la forma de analizar la información recogida, es necesario establecer un horizonte temporal de medición, el cual puede venir determinado por el año natural, el ejercicio económico, o cualquier otra referencia que la cooperativa estime conveniente. Además proponemos establecer una ponderación de cada uno de los grupos de variables analizados, esto es, ámbito interno, sociedad, medioambiente y agentes externos, de manera que obtengamos una cifra final que refleje y valore cuantitativamente la gestión social desarrollada por la empresa. En este sentido, es preciso que la cooperativa establezca dentro de su planificación una serie de objetivos operacionales en cada una de las variables a analizar, lo que permitirá la posterior comparación entre éstos y las realizaciones, obteniendo las desviaciones, que facilitarán el establecimiento de diferentes acciones de mejora dicha gestión.

La fórmula aplicada sería la siguiente:

$$\text{VALORACIÓN SOCIAL} = \sum (\text{Ve} - \text{Vr}) * \text{Pond}$$

donde:

Ve: Valor esperado de la variable analizada

Vr: Valor real de la variable analizada

Pond.: Ponderación o importancia relativa otorgada al grupo de variables (0 – 1)

De manera que una empresa, normalmente, y siempre que la variable a analizar presente una relación directa entre el valor numérico observado y el beneficio social aportado, estará socialmente mejor gestionada, o al menos habrá conseguido mejores resultados sociales, cuando su valoración sea más cercana a 0 o incluso negativa.

Con la aplicación de este modelo de Balance Social, las sociedades cooperativas disponen de una herramienta para valorar y cuantificar la gestión social realizada en un periodo determinado, lo cual servirá, entre otras cosas, para justificar su existencia e identidad y tratar de hacer compatibles de manera eficiente, y tal como su filosofía propone, la consecución de unos objetivos de contenido económico con otros de contenido social en los que radican su verdadera razón de ser.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACI (Alianza Cooperativa Internacional). Página Web [www.ica.coop.org](http://www.ica.coop.org).
- ACI . Los principios cooperativos". Edit. Dirección General de Cooperativas. Sevilla. 1996
- AGIRRE, A. Los principios cooperativos "atractores" de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. Revista CIRIEC-España N° 39. Noviembre 2001.
- AGUIRRE, A.A.; CASTILLO, A.M.; TOUS, D. Administración de organizaciones en el entorno actual. Madrid. Pirámide. 2003
- ARAGONES, J. Cooperativismo, participación y poder. Edit. Centro de Educación Cooperativa. Valencia. 1987
- BAREA, J; MONZÓN, J.L. Libro Blanco de la economía social en España". Ministerio de Trabajo y Seguridad Social Madrid. 1992
- BENAVIDES, M. Responsabilidad social empresarial: un compromiso necesario". Universidad del Pacífico. Perú, 2001
- CABALLER, V. Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias. Edit. Mundi-Prensa. Tercera Edición. Madrid.1986
- CAMPO, ANA M.; PAHLEN, RICARDOPROVENZANI, FRANCISCO R.; "El medio ambiente y la sociedad. Insuficiencia de las normas contables" Actas XX Conferencia
- CARAVEDO, B. Empresa y Responsabilidad Social. En: Gerencia, IPAE. Enero 2000
- CASTILLO, A.M. La responsabilidad de la empresa en el contexto social: su articulación, gestión y control". Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. Málaga, 1986
- CEDIS (Centro Empresarial de Inversión Social) <http://www.cedis.org.pa/BALANCE.ASP>.
- CERES. Coalition for Environmentally Responsible Economies ([www.ceres.org](http://www.ceres.org))
- CIDEC. Discurso pronunciado por Ignacio Ramonet en un acto organizado por la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana en el día Mundial del Cooperativismo". Noticias de la Economía Pública Social y Cooperativa n° 40 Noviembre 2003
- CIRUELA, A. El perfil Gerencial en las cooperativas agrarias. Análisis de la Gerencia en las cooperativas agrarias de la provincia de Málaga. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga. 2001
- DE LARA BUENO, M.I. La Responsabilidad Social de la Empresa: implicaciones contables. Edit. Edisofer S.L. Madrid. 2003
- FERNÁNDEZ, C. Rentabilidad Social Corporativa. <http://www.expansionyempleo.com/edicion/noticia/0,2458,500250,00.html>. 2001
- FERNANDEZ, L; GEB, N. Sistematización Contable del Balance Social Cooperativo. Evaluación del cumplimiento de objetivos sociales a través del Balance Social Cooperativo. <http://www.neticoop.org.uy/documentos/dc0328.html>
- FERNÁNDEZ, M. Las grandes empresas refuerzan sus prácticas de transparencia ecológica. <http://www.expansiondirecto.com/edicion/noticia/0,2458,155374,00.html> 11/06/2002
- GEB, N; FERNÁNDEZ, L., 2001. Contabilidad social en Cooperativas". Trabajo presentado al II Encuentro de Investigadores en Cooperativismo- ACI – Comité Regional Latinoamericano – Alianza Cooperativa Internacional. Buenos Aires, Salón de las Américas, Organización de Estados Americanos. Ciudad de Buenos Aires, Septiembre 2001
- HISPACOO (Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios [www.hispacoop.es](http://www.hispacoop.es))
- INSTITUTO ETHOS. [www.ethos.org.br/2002](http://www.ethos.org.br/2002)
- IVANKOVICH, M. Responsabilidad social en el sector productivo. Seminario PROCOMER. San José. Costa Rica. Agosto 2004
- LEY 2/99 de Sociedades Cooperativas Andaluzas
- LEY 27799 de Sociedades Cooperativas
- LEY DE COOPERATIVAS DE LAS ISLAS BALEARES (16/04/2003)
- LIBRO VERDE. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [http://europa.eu.int/comm/energy\\_transport/es/lpi\\_lv\\_es1.html](http://europa.eu.int/comm/energy_transport/es/lpi_lv_es1.html)
- LOPEZ, A.; NEVADO, D. El cuadro de mando y los recursos humanos: gestión coordinada desde una perspectiva económico-financiera. Capital Humano 121. Abril 1999
- MOZAS, A. Las cooperativas Agrarias y su entorno competitivo: una aproximación empírica. Revista de Estudios Cooperativos n° 72. Pp-215-233. 2000
- MUGARRA, A. El Balance Social cooperativo hoy: manos a la obra. Actas 1er congreso sobre cooperativismo español. 1999
- MUGARRA, A. Responsabilidad y Balance Social hoy en día: un reto para las cooperativas. CIRIEC n° 39.2001
- NEVADO PEÑA, D. (1999). Control de gestión social: la auditoria de los recursos humanos. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla La Mancha
- OIT (Organización Internacional del Trabajo). Manual de Balance Social. Medellín. Colombia. 2001
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo): [http://www.pnud.org.pe/Inf\\_Humano\\_MundialI.asp](http://www.pnud.org.pe/Inf_Humano_MundialI.asp)

## NOTES ON STRATEGY, PLANNING AND INTERNATIONALIZATION

VAQUERO, M<sup>a</sup> E. La responsabilidad social de la empresa. Evolución y tendencias actuales: especial referencia a España. Aedipe nº 27. Septiembre 2003

VATIER, R. L'audit Social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations. Enseignement et gestion, nº 16. Hiver, pág 25-31. 1980