

# La creación de redes de cooperación entre empresarias rurales a través de las TIC: el caso de la plataforma ARTEMUR (España)

*Creation of cooperation networking between rural entrepreneurs through ICT: the case of ARTEMUR platform (Spain)*

*A criação de redes de cooperação entre empresárias rurais através das TIC: o caso da plataforma ARTEMUR (Espanha)*

**ROCÍO GONZÁLEZ SÁNCHEZ**

*Docente del Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización de la Universidad Rey Juan Carlos)*  
*rocio.gonzalez@urjc.es*

**FERNANDO ENRIQUE GARCÍA MUIÑA**

*Subdirector del Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización de la Universidad Rey Juan Carlos)*  
*fernando.muina@urjc.es*

Recibido: 26.09.10  
Aprobado: 14.06.11

## **Resumen:**

Las mujeres que residen en pequeños municipios, con un marcado carácter agrario, se han visto afectadas por condicionantes y limitaciones del espacio en el que viven. Las asociaciones de mujeres han sido uno de los principales instrumentos a la hora de fomentar y facilitar su participación en el desarrollo económico y social del medio rural. Este trabajo tiene como objetivo principal analizar las funciones que desarrollan las redes virtuales cooperativas de empresarias a través del análisis del caso de la Plataforma de distribución comercial ARTEMUR, dinamizadas por las nuevas tecnologías. Finalmente, se propone un modelo exploratorio para un mayor aprendizaje desde una doble perspectiva –aprendizaje individual y comunicación– que integra factores clave de éxito en el actual marco de actuación.

**Palabras clave:** Redes de Cooperación, TIC, Comunidades Virtuales, Aprendizaje Organizativo.

## Abstract:

Women who live in small towns, with a strong agricultural character, have been affected by conditions and limitations of space in which they live. Women's associations have been one of the most remarkable at the time to encourage and facilitate the participation of women, influencing the economic and social development in rural areas. The main objective of this study is to analyze the functions developed business networks through cooperatives case analysis of the commercial distribution platform ARTEMUR, boosted by new technologies. The article proposes a model for more exploratory learning from two perspectives -individual learning and communication-, which integrates key success factors in the current framework.

**Keywords:** Cooperation Networks, ICT, Virtual Communities, Organizational Learning.

## Resumo:

As mulheres que moram em pequenos municípios, com um forte caráter agrário vêm-se afetadas por condições e limitações próprias do espaço onde residem. As associações de mulheres têm sido um dos principais instrumentos na hora de fomentar e agilizar sua participação no desenvolvimento econômico e social do meio rural. Este trabalho tem como objetivo principal analisar as funções que têm as redes virtuais e cooperativas de empresárias através da análise do caso da plataforma de distribuição comercial ARTEMUR, estimuladas pelas novas tecnologias. Finalmente, propõe-se um modelo exploratório na procura de uma aprendizagem mais ampla, a partir de duas perspectivas - aprendizagem individual e comunicação- que integre fatores chave do sucesso no atual marco de atuação.

**Palavras-chave:** Redes de Cooperação, TIC, Comunidades Virtuais, Aprendizagem Organizativo.

## 1. Introducción

Un 30% de la población femenina total reside en pequeños municipios de marcado carácter agrario y se ha visto afectada por las condiciones y limitaciones del espacio en el que viven. Tradicionalmente, las mujeres rurales han trabajado en los negocios y empresas familiares, con una importante contribución a la economía familiar, pero en condiciones poco favorables para ellas al no reportar de forma directa y personal remuneración y derechos sociales (Camuñas, 2005; Millán Jiménez, 2002). Estas limitaciones, unidas a la falta de posibilidades de empleo, han obligado a muchas de las mujeres a emigrar a las zonas urbanas en busca de un futuro mejor.

Sin embargo, frente a esta realidad, numerosos estudios han destacado la especial relevancia que adquiere el colectivo femenino para la puesta en marcha de políticas rurales de desarrollo y para la supervivencia de muchas zonas agrarias (Millán Jiménez, 2002). Adicionalmente, en los últimos años la globalización, las TIC y la nueva organización del trabajo han alterado de forma importante el status de las mujeres en

el mercado de trabajo (Marcone, 2000:3).

El objetivo principal de este artículo es analizar las funciones que desarrollan las redes empresariales desde una “perspectiva de género” en el mundo rural, como factor dinamizador de los entornos rurales. Estas funciones han visto incrementado su valor añadido a través de la incorporación de las nuevas tecnologías, en especial Internet, en el desarrollo de proyectos de cooperación en red. Para ello, el trabajo se estructura de la siguiente forma. En la primera parte del trabajo, se efectúa una breve revisión teórica de los estudios que han tratado el efecto del género en la gestión de empresas en el ámbito rural, centrándonos en aquellos realizados en las redes de cooperación, obteniendo una descripción de las características demográficas y socioeconómicas de los agentes involucrados. Tras ello, estudiamos el caso de la plataforma española ARTEMUR. El análisis de este proyecto, se realiza desde una doble perspectiva: por un lado, estableciendo un perfil de este nuevo colectivo de empresarias, y por otro, estudiando los objetivos que pretende alcanzar a través de sus actividades como motor e impulso del desarrollo de las áreas rurales implicadas, al fomentar la cooperación, la competitividad, el uso de las TIC y la formación y preparación del capital humano de las regiones. Para finalizar, se estudian algunas futuras líneas de mejora desde el enfoque del aprendizaje organizativo que permitirían una mejora en la gestión del trabajo colaborativo en entornos virtuales.

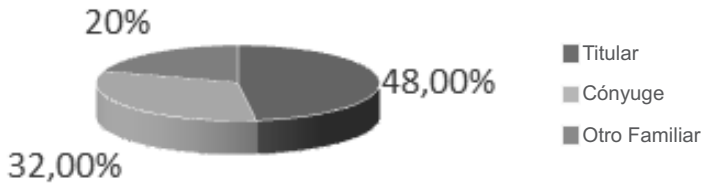
## 2. El efecto del género y la cooperación en la gestión de empresas rurales

La mujer empresaria proporciona una importante contribución al desarrollo de la economía de un país. El papel de la mujer en el entrepreneurship rural ha sido objeto de estudio en numerosos trabajos durante los últimos años (Ruiz García, et. al., 2006). Se define entrepreneurship como la disciplina que se ocupa del estudio de la creación e inicio de nuevas actividades empresariales (Gartner, 1985).

Entre los estudios que analizan el actual papel de las mujeres en la puesta en marcha de iniciativas emprendedoras en el ámbito rural destaca el Libro Blanco de la Agricultura (2003) que subraya que, aunque las mujeres relacionadas con el sector agrario y agroalimentario son una minoría, siguen siendo un grupo social significativo para el mantenimiento y pervivencia de las explotaciones familiares agrarias y de los territorios rurales.

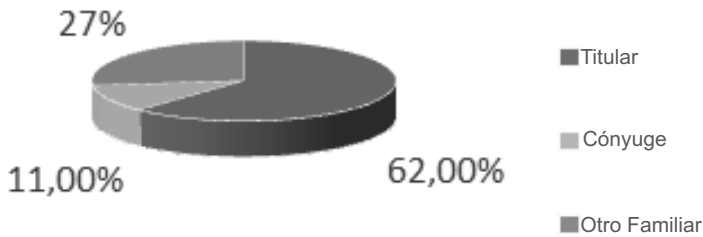
Sin duda, la explotación familiar, sistema agrario socioeconómico mayoritario en España y la Unión Europea, de especial interés para el diseño del modelo de agricultura europeo, y para el equilibrio social y territorial del medio rural comunitario y nacional, se configura como el referente básico de la actividad sociolaboral de las mujeres implicadas en las tareas agrícolas y ganaderas. Dentro de esta explotación familiar, las mujeres agricultoras se sitúan en diferentes posiciones socioprofesionales, según sean titulares, cónyuges, u otros familiares, con diferentes niveles de implicación en la explotación y grado de dedicación a la misma.

Gráfico No. 1: Situación profesional de las mujeres en las explotaciones agrarias



Fuente: INE. Censo agrario 1999.

Gráfico No. 2: Situación profesional de los hombres en las explotaciones agrarias



Fuente: INE. Censo agrario 1999.

El perfil medio de la mujer en el ámbito rural es el de una mujer casada de 50 años, con una media de 2,3 hijos y que dedica diariamente cinco horas a actividades fuera del hogar y ocho a las tareas domésticas. Menos del 9% de las explotaciones son dirigidas por mujeres y, además, poseen una dimensión menor que las dirigidas por hombres (Merino Chacón, 2002).

En relación a los aspectos específicos relacionados con el género y la gestión empresarial, numerosos trabajos han centrado su objeto de estudio en las diferencias de género en la conducta emprendedora (Ruiz Arroyo, et. al., 2009), centrándose, entre otros, en las diferencias existentes en los objetivos de negocio o en los estilos de dirección (Brush, 1992). Otros estudios destacan que las empresas administradas por mujeres presentan ciertas desventajas estructurales, tales como una menor dimensión, menor antigüedad y una concentración en sectores menos rentables (Díaz García y Jiménez Moreno, 2010).

La mujer ha resultado un *capital humano* fundamental en la dinamización de entornos rurales, ya que ha proporcionado conocimientos, habilidades y capacidades distintivas que han permitido llevar a cabo procedimientos participativos, equitativos y sostenibles en zonas agrarias, que, de otra manera, se habrían visto abocadas a desaparecer en un corto y medio plazo.

No obstante, las empresas gestionadas por mujeres encuentran, sobre todo en las primeras etapas, dificultades para encontrar financiación que les permita adquirir los recursos necesarios para sus empresas, frente a las dirigidas y gestionadas principalmente por hombres (Brush, et. al., 2004).

Para hacer frente a estas dificultades, la investigación en *entrepreneurship* ha subrayado la importancia de las redes sociales para el emprendedor. Las redes de contactos personales permiten incrementar la confianza emprendedora mediante el suministro de consejos, ejemplos y apoyo (Ruiz Arroyo, et. al., 2009). El gran dinamismo del entorno y el importante incremento de la competitividad, motivan a estas microempresas rurales a organizarse, alcanzando estructuras asociativas flexibles. En el impulso del papel dinamizador de la mujer rural, destacan las iniciativas puestas en marcha por diferentes asociaciones de ámbito rural. No obstante, aún estamos en una etapa muy inicial de desarrollo de estas redes de cooperación, ya que, según los últimos estudios, las mujeres rurales apenas tienen participación en su toma de decisiones y únicamente un 0,1% ocupa puestos de responsabilidad (Millán Jiménez, 2002).

Por todo ello, el establecimiento de redes de cooperación entre las microempresas rurales, cuya titularidad y gestión pertenezca a las mujeres, les permitiría obtener diversos recursos –financieros, de conocimiento o información, tecnológicos– para lograr crecer en dimensión, pero manteniendo su individualidad (Benito Hernández, 2009).

### 3. El papel de las TIC en las comunidades de cooperación virtuales: el caso de la plataforma ARTEMUR

Los rápidos e importantes avances en TIC, con el exponencial desarrollo de Internet, han facilitado nuevos tipos de interacciones entre los agentes económicos (Zott y Amit, 2009). Desde el lado de la oferta, se rompen fronteras geográficas y en el número de operaciones realizadas, alcanzando una distribución y comunicación de servicios de tipo global. Por el lado de la demanda, los actuales sistemas de distribución e información también han cambiado las reglas del juego, ya que permiten a los clientes acceder a una oferta mucho más amplia y con una información fácilmente comparable (González Sánchez y García Muiña, 2010).

Una mayor expansión de las TIC en el cooperativismo actual es aún una asignatura pendiente que permitirá abrir oportunidades a la creación de nuevas formas de cooperación en mejores condiciones competitivas (Vargas Sánchez y Grávalos, 2002). La mejora en la competitividad se deriva de aspectos tales como la facilidad de acceso a la información, la optimización en el nivel de servicio al cliente y la mejora en el grado de reacción ante sus demandas (Vargas Sánchez, 2004).

Las TIC permiten potenciar las fortalezas derivadas de sus especificidades, al tiempo que solventan sus debilidades, y hacen frente a las amenazas provenientes del entorno. El uso de las nuevas herramientas tecnológicas sitúa a las comunidades de cooperación en mejores posiciones competitivas, por ejemplo, facilitando la atención

y servicio al cliente, la rapidez en la respuesta a la demanda o las relaciones con otros agentes, tales como socios, proveedores y/o clientes (Gargallo Castel y Pérez Sanz, 2009). A través de las TIC, el cliente recibe un servicio o producto final resultado de varios servicios o productos combinados, sin percibir que trata con un conjunto de empresas distintas. Por lo tanto, el comercio electrónico ofrece a la cooperación un importante instrumento que facilita el cumplimiento de alguna de sus principales funciones –promover y desarrollar fines económicos comunes a todos los socios, reforzar su actividad económica o mejorar la imagen de los socios ante sus clientes, etc., (Mozas Moral y Bernal Jurado, 2004).

El panorama de las herramientas electrónicas se ha diversificado en los últimos años de forma exponencial y mediante un uso racional y apropiado, han minimizado la importancia de la ubicación de las empresas y los consumidores. Internet es un excelente recurso para favorecer la comunicación, ya que cuenta con un conjunto de herramientas y espacios para interactuar e intercambiar información. Consecuentemente, las TIC hacen más eficaz la relación directa del productor-proveedor con el consumidor final, haciendo menos necesaria la función de intermediación. Además, a través de ciertas soluciones tecnológicas se reducen los costes de las operaciones y se logra elevar el nivel de servicio al cliente.

Empero, a menudo los resultados obtenidos no son los esperados, ya que las redes de cooperación se enfrentan a diversos problemas, tales como, la falta o dificultad de integración entre los sistemas de las diferentes empresas o la falta de preparación de los empleados, que no están bien formados para el uso de la tecnología de una manera correcta (Vargas Sánchez, 2004). Por un lado, un uso ineficiente de la tecnología que se traduce en una menor productividad y, por otro lado, hablamos de un entorno tecnológico que tiene sus propias reglas de funcionamiento e interacción, que no siempre son bien conocidas por los trabajadores que deben utilizarlas. De esta manera, la falta de preparación de los recursos humanos que deben manejar estas tecnologías, disminuye el potencial de la información suministrada que no compensará la ausencia de contacto personal entre agentes y no se generará la suficiente confianza entre los mismos (McKinney, et. al., 2002).

Además, el uso de la tecnología en la empresa en general, y en la cooperación en particular, no debe realizarse de forma aislada, considerando una perspectiva puramente tecnológica. La información y conocimiento que se obtenga de la comunicación obtenida por la utilización de la tecnología debe ser útil desde un punto de vista estratégico, ya que será la estrategia de la empresa la que marque los objetivos a alcanzar con la tecnología (Benito Hernández, 2009).

Por todo ello, aunque tradicionalmente se ha estudiado la utilidad de la tecnología desde un punto de vista productivo, en los últimos años su papel transformacional y de generación de información nos ha permitido relacionarlo con el capital relacional (Gallargo Castel y Pérez Sanz, 2009). El capital relacional hace referencia al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior (Roos,

et. al., 2001). En el actual entorno competitivo estas relaciones son fundamentales para la supervivencia de cualquier empresa.

En esos contextos interactivos se conforman comunidades de cooperación virtuales que comparten un interés común acerca de un tema (Sanz Martos, 2005). Esta autora, siguiendo la obra de Wenger (1998), describe tres dimensiones necesarias para asentar una comunidad virtual de cooperación –el compromiso mutuo, un conjunto de intereses u objetivos conjuntos y un repertorio compartido a través de conocimientos, producciones, normativas y reglas comunes.

La red cooperativa no obtendrá un rendimiento óptimo de la inversión que haya realizado en TIC si no planifica, gestiona y mide los resultados del proyecto tecnológico. Para ello, es útil el nombrar a un responsable de la puesta en práctica del proyecto y de los resultados que éste obtenga (Vargas Sánchez, 2004).

## El caso de la plataforma ARTEMUR

En la segunda parte del presente apartado, se realiza un diagnóstico de las sinergias que tienen lugar en el ámbito cooperativo en el que surgen estas redes de empresarias agrarias, siendo objeto especial de estudio la Federación de Asociaciones de Mujeres Rural (Fademur) y, en concreto, el caso de la plataforma ARTEMUR que han constituido con el apoyo del Plan Avanza. Se realiza un análisis de caso, ya que es un método de investigación que permite caracterizar una situación compleja basada en el análisis de los hechos mediante una descripción e interpretación de los escenarios de una forma integral. El método de estudio de caso ha sido una forma primordial de investigación en las ciencias sociales, en general, y en la dirección de empresas, en particular (Yin, 1994).

El análisis de este proyecto, se hace desde una doble perspectiva; por un lado estableciendo un perfil de este nuevo colectivo de empresarias, y por otro, estudiando los objetivos, desde distintas perspectivas –tecnológica, competitiva, de recursos humanos y de cooperación–, que pretende alcanzar a través de sus actividades, como motor e impulso del desarrollo de las áreas rurales implicadas. En concreto, el proyecto pretende fomentar la cooperación, la competitividad, el uso de las TIC y la formación y preparación del capital humano de las regiones.

Respecto al perfil del nuevo colectivo de empresarias, en la primera fase del programa participaron más de 50 artesanas y empresarias de municipios de menos de 5.000 habitantes, de 12 Comunidades Autónomas. Actualmente, el número de socias de la plataforma asciende a 223 mujeres, que se desglosa en un total de 74 artesanas y 149 empresarias. En la mayoría de las comunidades las empresarias tienen mayor peso que las artesanas, excepto en Cantabria, donde el peso se reparte de manera homogénea. La comunidad con mayor número de asociadas es Andalucía, coincidiendo con la de mayor extensión territorial.

Tras el análisis de una serie de entrevistas en profundidad que la plataforma realizó a algunas de sus socias, podemos indicar que la participación de estas mujeres en esta

aventura empresarial, que implica el desarrollo de estrategias cooperativas para agilizar los procesos de ajuste en los actuales y competitivos mercados, en muchas ocasiones se lleva a cabo tras años de aprender el oficio de la propia familia o para aprovechar excedentes de una explotación agrícola o ganadera familiar. Algunas empresarias, tras formarse lejos de sus poblaciones de nacimiento, regresan para crear su propia empresa. También destaca el grupo de mujeres que, tras pasar un período desempleadas, toman la opción del autoempleo con una formación previa relacionada con la actividad manufacturera que van a desarrollar.

La mayoría de las empresarias poseen la empresa con titularidad única o asociadas con otra empresaria. En muchos de las empresas analizadas, la ayuda institucional de carácter público ha resultado fundamental en el comienzo de estos negocios. Por otro lado, la comercialización de sus productos se estaba realizando hasta ahora a un nivel comarcal, por lo que la pertenencia a esta plataforma supone una gran oportunidad para nacionalizar la distribución de sus productos.

Analizando la distribución de las actividades ofrecidas en el portal, considerando la clasificación CNAE<sup>1</sup>, cabe destacar el primordial peso que tiene la industria manufacturera en el total de la oferta de la plataforma y la presencia, casi testimonial, de las actividades relacionadas con el comercio al por mayor y al por menor y las actividades profesionales.

Dentro de las actividades manufactureras, es importante distinguir las relacionadas con la industria de la alimentación, la fabricación de textiles y la fabricación de otros productos minerales no metálicos, sobretodo productos de vidrio. Esto es debido al importante peso que las artesanas y las empresarias del sector manufacturero en determinadas comunidades autónomas del proyecto.

Respecto a los servicios, podemos resaltar la presencia de hoteles rurales y servicios asistenciales para las personas de mayor edad. Estas últimas actividades están asociadas al importante envejecimiento de las zonas rurales españolas en las últimas décadas.

La tabla No. 1 recoge el desglose de las artesanas y empresarias participantes y la clasificación de sus actividades según el grupo CNAE.

---

1 La Clasificación Nacional de Actividades Económicas o CNAE de España permite la clasificación y agrupación de las unidades productoras según la actividad que ejercen de cara a la elaboración de estadísticas. Asigna un código a cada actividad económica de las que se pueden realizar.



Tabla No. 1: Desglose artesanas y empresarias del proyecto ARTEMUR por CCAA y actividades según el grupo CNAE

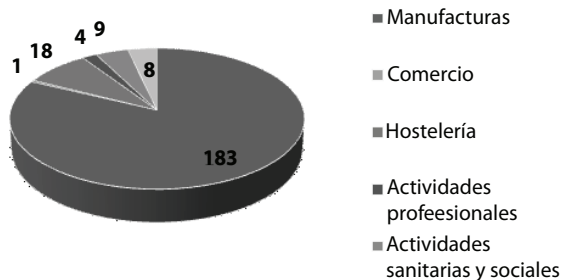
Comunidad Autónoma	Artesanas	Empresarias	GRUPO CNAE 2009					
			C. Industria manufacturera	G. Comercio al por mayor y al pormenor	I. Hostelería	M. Actividades profesionales	Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	R. Actividades recreativas y de entretenimiento
Andalucía	5	30	Industria de la alimentación: 7 Fabricación de bebidas: 1 Industria textil: 14 Confección prendas de vestir: 1 Industria química: 5 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 5	Comercio al por menor de artículos culturales: 1	Servicios de alojamiento: 1			
Aragón	4	17	Industria de la alimentación: 7 Industria del papel: 3 Industria química: 1 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 7		Servicios de comidas y bebidas: 1	Actividades de fotografía: 1 Otros servicios: 1		
Cantabria	10	8	Industria de la alimentación: 11 Industria del papel: 2 Industria del cuero y el calzado: 2 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 2		Servicios de alojamiento: 1			
Castilla La Mancha	6	10	Industria de la alimentación: 3 Industria textil: 5 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 3		Servicios de alojamiento: 3		Asistencia en establecimientos residenciales: 2	
Castilla y León	9	10	Industria de la alimentación: 10 Fabricación de bebidas: 1 Industria textil: 1 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 3 Fabricación de muebles: 1		Servicios de alojamiento: 2		Actividades de servicios sociales sin alojamiento: 1	
Cataluña	7	3	Industria de la alimentación: 6 Industria textil: 2 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 1		Servicios de alojamiento: 1			
Extremadura	7	15	Industria de la alimentación: 5 Industria del papel: 1 Industria textil: 2 Confección prendas de vestir: 4 Fabricación de artículos de joyería: 2 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 3 Otras industrias manufactureras: 1				Actividades de servicios sociales sin alojamiento: 4	

Galicia	4	11	Industria de la alimentación: 4 Industria textil: 3 Fabricación de productos metálicos: 1 Fabricación de cuero y el calzado: 2 Fabricación de jabones: 1 Fabricación de muebles: 1					
La Rioja	9	19	Industria de la alimentación: 10 Fabricación de bebidas: 1 Industria textil: 2 Fabricación de artículos de joyería: 2 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 3	Servicios de alojamiento: 2			Actividades deportivas: 1 Otras actividades: 7	
Madrid	3	0	Fabricación de artículos de joyería: 3					
Murcia	5	12	Industria de la alimentación: 7 Fabricación de bebidas: 2 Industria textil: 2 Fabricación cestería: 1 Industria textil: 2 Fabricación de artículos de joyería: 1 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 2					
Valencia	5	14	Industria de la alimentación: 4 Fabricación de bebidas: 2 Fabricación de artículos de joyería: 1 Fabricación de otros productos minerales no metálicos: 1	Servicios de alojamiento: 6 Servicios de comidas y bebidas: 1	Actividades de fotografía: 1 Actividades de consultoría de gestión empresarial: 1	Actividades de servicios sociales sin alojamiento: 2		

Fuente: Censo en [www.artemur.org](http://www.artemur.org)

Gráfico No. 3: Distribución actividades en la plataforma ARTEMUR

**Grupos actividades clasificación CNAE**



Fuente: Censo en [www.artemur.org](http://www.artemur.org)

Los sectores anteriormente relacionados, destacando fundamentalmente el agroalimentario y las manufacturas, se han visto sometidos en los últimos años a reformas estructurales y a una globalización, que ha supuesto un cambio de modelo de trabajo individual a un modelo de trabajo en cooperación (Ruiz García, et. al., 2006). Adicionalmente, el uso y popularización de las nuevas herramientas tecnológicas, fundamentalmente Internet, ha permitido y facilitado los intercambios comerciales y ha modificado sustancialmente la comunicación de las empresarias con sus clientes. Sin embargo, una parte importante de las empresas no conocen la correcta aplicación para sus negocios de los nuevos usos y tecnologías de estas herramientas. Además, para lograr una mayor eficiencia y alcance con estos vehículos de comunicación y acceso, debemos optimizar su diseño considerando qué alcance esperamos obtener y qué tipos de mensajes son aceptables para la empresa (González Sánchez y García Muiña, 2010).

Utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación se pueden comercializar productos de una forma sencilla desde cualquier parte del territorio desde la que se tenga conexión, dinamizando además su uso y utilización en los hogares. En este sentido, la plataforma ARTEMUR tiene su reflejo en un portal comercial de las mujeres rurales emprendedoras, que sirve de nexo de unión y de base para sus iniciativas, ayudando a que se mantengan en el mercado de trabajo a través del autoempleo y gracias al negocio electrónico.

En este marco de actuación, la utilización de una de las herramientas más populares de la Red de redes, el portal de servicios, ha supuesto un nuevo canal de distribución y comunicación con unos costes inferiores a otros medios, por ejemplo la apertura de tiendas en distintas comunidades. Los portales de servicios, como ventanillas únicas que ofrecen información relacionada con un determinado negocio (Blat et. al., 2001), sirven como contacto entre la oferta y la demanda.

A través del portal web [www.artemur.org](http://www.artemur.org) se pueden hacer compras a título individual y también encargos de cestas con un surtido de productos para regalos de empresas, etc. El proyecto cuenta con el apoyo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, a través del Plan Avanza, y del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, a través de las líneas de ayuda a la promoción de las mujeres del medio rural.

Figura No. 1: Portal comercial de las mujeres rurales empresarias. ARTEMUR



Fuente: [www.artemur.org](http://www.artemur.org)

El proyecto ARTEMUR tiene como objetivo general la difusión y dinamización de la sociedad de la información en el mundo rural a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación como nuevo canal de comercialización y distribución de productos artesanos y empresas del mundo rural. Esta iniciativa permite que mujeres emprendedoras e innovadoras del entorno rural puedan mantenerse en el mercado de trabajo a través del autoempleo y gracias al negocio electrónico.

Los objetivos específicos que se buscan con la puesta en marcha de este programa son los siguientes:

Respecto al fomento de la cooperación:

- Contribuir a la creación de redes de mujeres y redes de empresarias y artesanas del ámbito rural a nivel nacional e internacional dinamizando el uso de la TIC en los municipios más pequeños y promoviendo el intercambio de experiencias.
- Potenciar el comercio y negocio electrónico entre las artesanas, empresarias y profesionales del ámbito rural como nuevos canales de difusión y venta de sus productos, promoviendo la difusión de la utilización segura de las TIC.
- Favorecer la cooperación entre territorios y el intercambio de experiencias implicando en el proyecto a instituciones, asociaciones, mundo empresarial de los municipios de menos de 5.000 habitantes de las 11 Comunidades Autónomas que participarían en el programa.

Respecto a la mejora de la competitividad:

- Aumentar el valor añadido de los productos y artesanías que se realizan en el medio rural a través de su difusión en el Portal y los diversos encuentros a realizar en las 11 CC.AA participantes.
- Contribuir a que tanto sus empresas como los productos de las zonas mujeres rurales encuentren una posición estable en el mercado.

Respecto al fomento del uso de las TIC:

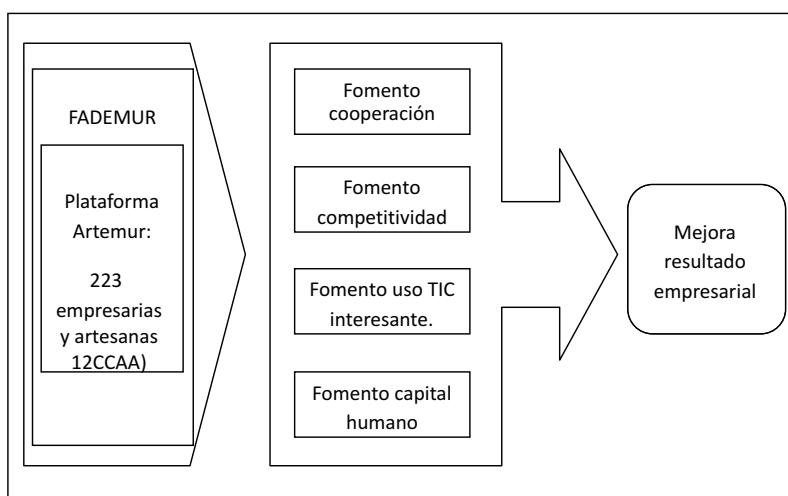
- Acercar el uso de las tecnologías de la información y comunicación a las mujeres rurales rebajando la brecha digital existente e impulsando el acceso y uso de Internet en municipios rurales.
- Fomentar a través del uso de las TIC las iniciativas empresariales de las mujeres, el espíritu emprendedor y el autoempleo entre las mujeres rurales, así como la promoción del teletrabajo en el mundo rural como herramienta puede facilitar unos niveles mayores de independencia económica entre la población usuaria y una mayor participación social y política.

Respecto a la mejora de la formación y preparación de capital humano:

- Difundir a través de un programa de comunicación con distintas jornadas, encuentros, reuniones de presentación, la importancia que tiene la utilización adecuado de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- Acercar el uso de las tecnologías de la información y comunicación a las mujeres rurales rebajando la brecha digital existente e impulsando el acceso y uso de Internet en municipios rurales.

A modo de resumen, la siguiente figura ilustra el conjunto de objetivos, agrupándolos según el área de fomento –cooperación, competitividad, uso TIC

**Figura No. 2:** Modelo objetivos Plataforma ARTEMUR



Fuente: Elaboración propia.

#### **4. El aprendizaje organizativo y la comunicación en las redes virtuales de cooperación: futuras líneas de mejora y desarrollo**

Finalmente, se aborda la necesidad de establecer procesos continuos de aprendizaje organizativo en los entornos virtuales de cooperación. Para alcanzar mayores resultados empresariales, las redes de cooperación rurales deben ser capaces de aprender acerca de cómo tener mayores posibilidades de ofrecer productos y servicios que se ajusten satisfactoriamente a las necesidades de los mercados a los que se dirigen.

En la nueva sociedad del conocimiento es necesario que las organizaciones aprendan nuevas habilidades que les permitan encontrar, gestionar, compartir y usar la información y el conocimiento (Abell y Oxbrow, 1999). La organización necesita cambiar continuamente para lograr una permanente adaptación a un entorno dinámico (Nonaka y Takeuchi, 1995). El aprendizaje es un cambio sistemático en el comportamiento o conocimiento motivado por la experiencia.

A través de este aprendizaje organizativo en las redes cooperativas, se persigue ofrecer a las organizaciones rurales dirigidas por mujeres guías de actuación acerca de cómo proceder ante un entorno dinámico que cambia cada vez a mayor velocidad. Por lo tanto, la organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje a todos sus miembros a través de sus relaciones y que se transforma de forma continua. No obstante, el estudio de las relaciones sociales debe ser complementado con el estudio a nivel individual (Raffo López, 2009).

Respecto al aprendizaje individual, en la red de cooperación virtual se requiere de una formación continua de sus miembros, tanto en relación con las TIC, como en otros ámbitos de gestión y administración organizativas. En estos nuevos escenarios eminentemente tecnológicos, se requiere de la promoción activa de la formación continua, en especial de las mujeres (Marcone, 2000). Los estudios concluyen que en los países más desarrollados, las mujeres con más nivel educativo tienen más probabilidades de lograr que sus negocios sean rentables y perdurables en el tiempo (Allen, et. al., 2006). A través de esta formación, la mujer del mundo rural obtendrá un instrumento fundamental a la hora de detectar y aprovechar las oportunidades derivadas de los cambios que acontecen en el sector (Millán Jiménez, 2002).

De forma complementaria a la formación, debe considerarse la existencia de una cultura interna compatible con la cultura de colaboración reinante en los acuerdos de cooperación. La cultura organizativa de las distintas empresas puede entrar en colisión con la nueva cultura de colaboración en las comunidades virtuales de cooperación. Formar y preparar a la gente, dotándola de la cultura de producir, compartir y asimilar información podría ser la solución para este problema en el nuevo escenario creado. Estas nuevas habilidades permitirán que las empresas, a través de la cooperación con otros agentes, además de cubrir la falta de habilidades internas, puedan fortalecer y desarrollar ciertas competencias internas. Para ello, sería recomendable el desarrollo y asimilación de ciertas rutinas internas que faciliten y sirvan de guía al desarrollo de los distintos acuerdos (Powell, et. al., 1996).

Por todo ello, se plantean las primeras proposiciones que integrarán nuestro modelo exploratorio de mejora:

P1: La formación en TIC del capital humano en el aprendizaje organizativo presenta una relación directa y significativa en la gestión de las comunidades virtuales de aprendizaje.

P2: El establecimiento de rutinas internas que fomenten la cooperación en el aprendizaje organizativo presenta una relación directa y significativa en la gestión de las comunidades virtuales de aprendizaje.

No obstante, el aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar el aprendizaje organizativo, ya que las organizaciones que aprenden no sólo son capaces de aprender sino también de aprender a aprender de forma colectiva, con un alto potencial de aprendizaje, y son capaces de impulsar su desarrollo, su evolución y de ser proactivas (Swieringa y Wierdsma, 1992). En resumen, el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización u organizaciones y de las interrelaciones entre sus partes componentes (Senge, 1992).

Entre las áreas por mejorar encontramos la comprensión global a través de la comunicación abierta, puesto que la construcción de redes de colaboración implica una necesidad de establecer modos y medios de comunicación que permitan dar a conocer los intereses de la diversidad de individuos y grupos que participan en los proyectos de cooperación virtual. A través de una comunicación abierta y sincera entre los miembros de los distintos grupos cooperativos, se incrementa la confianza y lealtad entre grupos, y se reduce los comportamientos egoístas, favoreciendo el éxito de los trabajos planteados (Bstieler, 2006). Por este motivo, la comunicación se vuelve un factor clave en la cooperación al existir una alta interdependencia entre los miembros de los distintos equipos que participen en el proyecto (Andrés y Zmud, 2002; Kazanjian, et. al., 2000).

En esta línea, el trabajo de Vaaland, Purchase y Olaru (2005) analiza el papel de la figura del “actor central” o líder y “el actor facilitador” como conceptos que mejoran las relaciones entre los agentes cooperativos. Por todo ello, argumentamos la necesidad de reconocer a los actores intermedios en una comunidad virtual de cooperación como elementos clave en la gestión eficaz de un proceso de innovación y producción.

Aquellos actores que estén en una situación intermedia o central tienen mejor acceso a los recursos y mayor poder en uno o varios aspectos operativos. Esto les lleva a ser los actores idóneos para mantener la estabilidad en la red de cooperación virtual. No es sólo el actor central el que juega un papel fundamental en la construcción y mantenimiento de las relaciones. Los actores intermedios, aquellos situados entre el actor central y los periféricos también deben ser considerados clave. Estos intermediarios influyen en los flujos que se establezcan y pueden condicionarlos. El trabajo de De Jong, et. al., (2008) también analiza la utilización de estos intermediarios o *gobeteens*. Pueden definirse como las personas o grupos que tienen la posibilidad de funcionar como canales de comunicación entre el resto de miembros al ser el cauce para el paso de mensajes o información. Estos actores, siempre y cuando actúen de

forma neutral, facilitan el intercambio de conocimiento, la recepción del feedback o logran que las transacciones ser realicen correctamente.

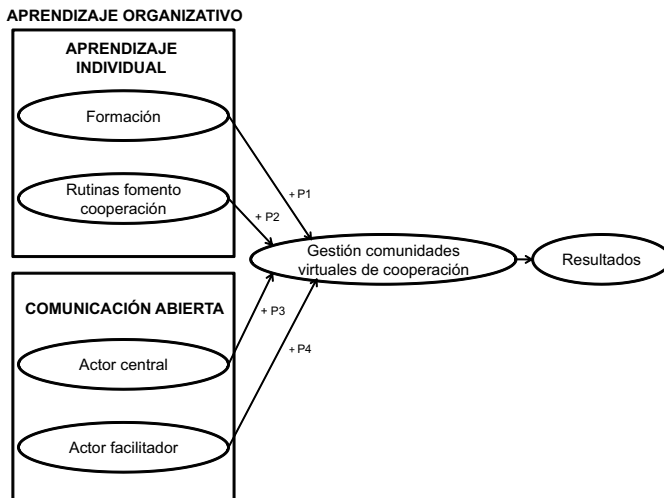
Finalmente, se plantean la tercera y cuarta proposición:

P3: El papel del actor central en el aprendizaje organizativo presenta una relación directa y significativa en la gestión de las comunidades virtuales de aprendizaje.

P4: El papel de los actores facilitadores en el aprendizaje organizativo presenta una relación directa y significativa en la gestión de las comunidades virtuales de aprendizaje.

A modo de resumen, la siguiente figura ilustra el conjunto de relaciones, agrupando las variables del aprendizaje organizativo en las relacionadas con el aprendizaje individual y las relacionadas con la comunicación.

**Figura No. 3:** Modelo exploratorio para la mejora del aprendizaje en las comunidades virtuales de cooperación



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

Las comunidades virtuales de cooperación conforman un nuevo contexto social que debe ser considerado y estudiado con el fin de obtener los mejores resultados de su gestión. El funcionamiento de estas comunidades viene condicionada por la actual evolución del mercado, con importantes tasas de crecimiento en el volumen de negocios on line y un mayor número de agentes implicados -mayor número tanto clientes como de empresas-. Además nos encontramos con una serie de mejoras legislativas a fin de otorgar mayor seguridad a las transacciones. Todos ellos son factores que catalizarán la extensión del uso de las TIC, en general, y del comercio electrónico, en particular, en las redes de cooperación (Mozas Moral y Bernal Jurado, 2004).



En este contexto, y desde un punto de vista académico, el presente trabajo propone el estudio de caso de la plataforma ARTEMUR con una doble perspectiva: por un lado, lograr establecer un perfil del nuevo colectivo de empresarias que integra este tipo de comunidad cooperativa, y por otro lado, estudiar los objetivos que se pretenden alcanzar a través de sus actividades, desde distintas perspectivas. El proyecto pretende fomentar la cooperación, la competitividad, el uso de las TIC y la formación y preparación del capital humano de las regiones.

Entre las conclusiones derivadas del análisis de caso de la plataforma ARTEMUR, cabe destacar la importancia de actividades ligadas a la industria agroalimentaria artesanal y al sector manufacturero. Sin embargo, comienzan a adquirir una mayor importancia otros sectores relacionados con las manufacturas químicas, textiles, de metales o material no metálico, como el textil, la joyería, los cosméticos, etc. De igual modo, las características demográficas de la población rural española, con un importante envejecimiento de sus habitantes y con una significativa emigración de los componentes más jóvenes de las familias, se reflejan en el establecimiento de actividades relacionadas con la atención sanitaria y social de esta población que cubran las nuevas necesidades asociadas a estas circunstancias.

Desde una perspectiva empresarial, la pertenencia a una asociación o red cooperativa facilita el asesoramiento en aspectos diversos, tales como legislación o materia tributaria, y, de igual forma, unifica la oferta a través de la plataformas on line, posibilitando un mayor alcance y reconocimiento de marca.

Las empresas gestionadas por mujeres pertenecientes a las redes cooperativas encuentran, sobre todo en las primeras etapas, dificultades para encontrar financiación frente a las dirigidas y gestionadas principalmente por hombres. De ahí, la importancia de la ampliación de la cartera de contactos en múltiples redes sociales, de tal forma que se facilite el acceso a recursos escasos o costosos. Asimismo, se destaca la importancia de los programas de apoyo a la mujer empresaria en los resultados empresariales como herramienta complementaria a la dificultad de financiación referida anteriormente.

En cuanto a las implicaciones directivas del trabajo, se ha establecido una serie de recomendaciones que permiten mejorar la práctica empresarial en el aprendizaje organizativo de las comunidades virtuales de cooperación. Estas recomendaciones se agrupan considerando dos aspectos fundamentales a la hora de alcanzar dicho aprendizaje –el aprendizaje individual y la comunicación abierta y participativa–. Por un lado, el aprendizaje individual se apoya en la mejora de la formación del capital humano de las empresas implicadas y por otro, el establecimiento de rutinas organizativas que fomenten la cultura organizativa de la cooperación y el intercambio de conocimiento. Por otro lado, la comunicación el papel de los agentes centrales y facilitadores resulta una gran importancia, al mejorar las relaciones interorganizativas.

Finalmente, las conclusiones alcanzadas en este análisis exploratorio abren nuevas oportunidades de investigación. La inclusión de nuevas herramientas tecnológicas del ámbito de la Web 2.0 en el funcionamiento de las plataformas comerciales, tales

como blogs o foros, permitiría que los clientes interactuasen con las empresas de una manera más constructiva, buscando una comunicación e información participativa que haga posible el diseño de un producto o servicio adaptado a sus necesidades.

## Referencias bibliográficas

- ABELL, Angela; OXBROW, Nigel (1999). "Skills for the knowledge economy: The reality of the market place", en *Business Information Review*, Vol. 16, N° 3, pp. 115-121.
- ALLEN, Elaine, LANGOWITZ, Nan; MINITI, Maria (2006). "Global Entrepreneurship Monitor, 2006", en *Report on Women and Entrepreneurship*. Babson College, The Center for Women's Leadership at Babson College, and London Business School.
- ANDRES, Hayward; ZMUD, Robert (2002). "A contingency approach to software project coordination", en *Journal of Management Information*, Vol. 18, N° 3, pp. 41-20.
- BENITO HERNÁNDEZ, Sonia (2009). "Las redes de cooperación de microempresas en España y la utilización de las TIC's", en *Cirec-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 64, pp. 59-84.
- BERNAL JURADO, Enrique; MOZAS MORAL, Adoración (2008). "Evaluación del uso comercial de la World Wide Web por parte de las cooperativas de segundo grado españolas", en *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, Vol. 219, pp. 181-200.
- BLAT, Josep.; IBÁÑEZ, Jesús; NAVARRETE, Toni (2001). "Portal inteligente de promoción turística", en *International Workshop on Multimedia Applications*. Valencia.
- BRUSH, Candida G. (1992). "Research on women business owners: Past trends, a new perspective and future directions", en *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, pp. 5-30.
- \_\_\_\_\_; CARTER, Nancy; GATEWOOD, Elizabeth; GREENE, Patricia; HART, Myra (2004). *Clearing the hurdles: Women building high-growth businesses*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- BSTIELER, Ludwig (2006). "Trust formation in collaborative new product development", en *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, N° 1, pp. 56-72.
- CAMUÑAS, Esther (2005). "Trabajar de forma invisible, ser mujer rural", en *Revista Nexoempleo*, N° 15, pp. 32-34.
- CENSO AGRARIO (1999). INE
- DE JONG, Jeroen P. J.; VANHAVERBEKE Wim; KALVET, Tarmo; CHESBROUGH, Henry (2008). "Policies for open innovation: Theory, framework and cases", en *Research project funded by Vision Era-Net*. Helsinki: Finland.
- DÍAZ GARCÍA, María Cristiana; JIMÉNEZ MORENO, Juan J. (2010). "Recursos y resultados de las pequeñas empresas: nuevas perspectivas del efecto género", en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 42, pp. 151-176.
- GALLARGO CASTEL, Ana; PÉREZ SANZ, Javier (2009). "El papel de las tecnologías de la información y la comunicación en las empresas de economía social", en *REVESCO*, N° 97 (primer cuatrimestre, 2009), pp. 90-116.

- GARTNER, William B. (1985). "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", en *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 696-706.
- GONZÁLEZ SÁNCHEZ, Rocío; GARCÍA MUIÑA, Fernando E. (2010). "Los blogs y los portales de servicios. Las nuevas herramientas del marketing rural en el turismo rural", en *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, Vol 3, N° 7, pp. 1-20.
- KAZANJIAN, Robert K.; DRAZIN, Robert M.; Glynn, Mary Ann (2000). "Creativity and technological learning: The roles of organisation architecture and crisis in large-scale projects", en *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 17, pp. 273-298.
- LIBRO BLANCO DE LA AGRICULTURA Y EL DESARROLLO RURAL (2003). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- MARCONE, Estefanía (2000). *El rol de las mujeres en la empresa cooperativa*. Seminario Internacional sobre Cooperativas. La Habana.
- MCKNIGHT, D. Harrison; CHOUDHURY, Vivek; KACMAR, Charles (2002). "The Impact of Initial Consumer Trust on Intentions to Transact with a Web Site: A Trust Building Model", en *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, N° 3-4, pp. 297-323.
- MERINO CHACÓN, María Dolores (2002). "Situación de la mujer rural española", en *Jornada Temática sobre Políticas de relevo generacional e incorporación de la mujer al mundo rural*. Madrid.
- MILLÁN JIMÉNEZ, María Ascensión (2002). "Las mujeres en la agricultura y en la ganadería", en *Jornada Temática sobre Políticas de relevo generacional e incorporación de la mujer al mundo rural*. Madrid.
- MOZAS MORAL, Adoración; BERNAL JURADO, Enrique (2004). "Integración cooperativa y TIC'S: Presente y futuro", en *Cirec-España*, en *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N°. 49, pp. 143-166.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaki (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth. W.; SMITH-DOERR, Laurel (1996). "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", en *Administrative Science Quarterly*, N°. 41, Vol. 3, pp. 116-145.
- RAFFO LÓPEZ, Leonardo (2009). "¿Cómo se conforman los mundos pequeños?. Individualismo metodológico y redes sociales", en *Revista Sociedad y Economía*, N°. 16, pp. 13-34.
- ROOS, Johan; ROOS Göran; DRAGONETTI, Nicola; EDVINSSON, Leif (2001). *Capital Intelectual. El valor intangible de la empresa*. Buenos Aires: Paidós Empresa.
- RUIZ ARROYO, Matilde; FUENTES FUENTES, María del Mar; RODRÍGUEZ ARIZA, Lázaro; RODRÍGUEZ GÓMEZ Sara (2009). *El potencial emprendedor en España: Factores socioeconómicos, perceptuales y relacionales*. IV International Workshop of Research based on GEM. Cádiz.
- RUIZ GARCÍA, Antonio; CEDEÑO SÁNCHEZ, Roberto.; DESCHAMPS SLÓRZANO, Leticia; MALDONADO PRIETO, Verónica Argelia (2006). *La empresa rural y las redes empresariales. Bases técnicas para su promoción e integración*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. España.

- SANZ MARTOS, Sandra (2005). "Comunidades de prácticas virtuales", en *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, Vol. 2, Nº 2, pp. 26-35.
- SENGE, Peter (1992). *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday. Nueva York.
- SWIERINGA, Joop; WIERDSMA, Andre (1992). *Becoming a learning organization: beyond the learning curve*. London, Addison Wesley.
- VAALAND, Terje I.; PURCHASE, Sharon; OLARU, Doina (2005). "When techno-innovative relationships break up what happens to network?", en *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 2, Nº 3, pp. 293-312.
- VARGAS SÁNCHEZ, Alfonso (2004). "Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información", en *Cirec-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 49, pp. 13-29.
- \_\_\_\_\_; GRÁVALOS, María Asunción (2002). "La sociedad cooperativa española frente al siglo XXI y al desafío europeo", en *Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI*. Madrid: Escuela de Estudios Cooperativos. Universidad Complutense de Madrid, pp. 159-167.
- YIN, Robert K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*, en *Applied Social Research Methods*, Vol. 5, 2nd ed. Newbury Park, CA, Sage.
- ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael (2009). "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio", en *Universia Business Review*, Nº. 23, pp. 108-121.