

2

TEMAS DE ACTUALIDAD

2.1

INTERCOOPERACION ECONOMICA Y ECONOMIA SOCIAL (I)

ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVA E INTERCOOPERACIÓN: ALGUNAS REFLEXIONES.

Rafael Chaves Avila.

Departamento de Economía Aplicada.

Universitat de València - Estudi General.

Durante décadas el modelo de desarrollo social y económico dominante en los países avanzados reposaba sobre dos pilares, el sector público y el sector privado capitalista, los cuales, conjuntamente respondían eficazmente a las demandas básicas de la sociedad. No obstante, en los últimos veinte años, las profundas y numerosas transformaciones a nivel social, económico, tecnológico y de valores acaecidas han llevado a cuestionar cada vez con mayor fuerza la capacidad de respuesta de este modo de organización a los problemas y demandas sociales. Mientras, otro modelo de organización, la economía social y cooperativa, ha visto revalorizado su papel en numerosos ámbitos, especialmente por su gran capacidad para hacer frente a las nuevas demandas sociales, al resurgimiento de antiguos problemas y a los nuevos retos.

La existencia de este Tercer Sector presenta dos dimensiones interesantes (Tomás, 1995). En primer lugar, su propia lógica interna, basada en varios principios, como son la participación de los ciudadanos (los miembros de estas organizaciones) en la toma de decisión sobre los asuntos que les interesan, la primacía del factor trabajo y de las personas sobre el factor capital en el momento de la distribución de los beneficios, y el que su finalidad presente un carácter socio-económico como es el dar servicios o empleo a los socios en lugar de un carácter exclusivamente lucrativo, le confiere un valor en sí misma en el nuevo contexto social y económico. En segundo lugar, este sector de la economía social y cooperativa, considerado en su conjunto, presenta un valor relativo en el seno de la sociedad. El desarrollo de este sector, tanto por la vía de su consolidación económica, de la autoafirmación de su identidad y de su vertebración política y representativa, como por la vía de su extensión, directa e indirecta (en términos de influencia) al resto de la sociedad constituye un importante vector de transformación social y económica.

El potencial de desarrollo de este Tercer Sector se ve, sin embargo, limitado sustancialmente por dos grupos de factores. En primer lugar, los condicionamientos externos a las propias organizaciones de economía social y cooperativa, también denominados medio ambiente en el que se encuentran inmersas. Se entiende por éste tanto el entorno político, económico e institucional (como la fiscalidad, existencia de organismos públicos de apoyo, intensidad de la competencia o la innovación tecnológica en la industria donde se ubican, etc.) como el entorno social y cultural (valores sociales, creencias, actitudes de hostilidad, indiferencia o receptividad hacia estas formas organizacionales por parte de los diferentes agentes socioeconómicos) (Chaves y Bland, 1994; Laville, 1995; Tomás, 1995). El carácter más o menos restrictivo de estos condicionamientos en el tiempo y en áreas geográficas determinadas constituye un importante factor explicativo de la extensión y capacidad de supervivencia y consolidación de las organizaciones de economía social y cooperativa.

En segundo lugar se encuentran aquellos factores cuyo origen se sitúa en la propia lógica de funcionamiento y desarrollo de las mencionadas organizaciones, tanto derivados de su carácter de pequeña y mediana empresa (y por tanto necesitada de servicios de asesoramiento, formación, de financiación, de apoyo en la comercialización, etc.) como por su genuino modo de organización interno que presenta problemas de gestión, decisión y de infradotación en recursos humanos estratégicos (Chaves y Bland, 1994). En general, existe un cierto consenso a nivel científico sobre las dificultades de acumulación, de gestión y organización que presentan tales empresas en relación a las de carácter estrictamente capitalista.

En este contexto, la capacidad de las organizaciones de economía social y cooperativa para atenuar ambos tipos de condicionamientos dependerá en gran medida de su capacidad de creación de mecanismos de defensa y en especial de adaptación al medio. Entre estos últimos debe resaltarse la edificación de estructuras y mecanismos de apoyo a estas organizaciones cuya base se encuentra en el asociacionismo, o más conocido, en la intercooperación. Donde estas organizaciones han sido capaces de intercooperar, de edificar este tipo de estructuras, sus posibilidades de consolidación y desarrollo se han acrecentado sustancialmente, como lo demuestran las experiencias de Mondragón o de las cooperativas italianas afiliadas a la LEGA o a la CCI.

La intercooperación ha sido reconocido históricamente por diferentes instancias como uno de los instrumentos básicos y más adecuados para este propósito. Los Principios Cooperativos aprobados por la A.C.I. -Alianza Cooperativa Internacional- llevan recogiendo esta idea desde hace muchas décadas.

“Las cooperativas, para servir mejor los intereses de sus miembros y de la colectividad, deben colaborar activamente en todas las formas posibles con las demás cooperativas en los niveles local, nacional e internacional”
Sexto Principio de la A.C.I. Septiembre 1966.

“Las cooperativas sirven más eficazmente a sus socios y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.”
Sexto Principio de la A.C.I. Septiembre 1995.

De igual modo este Principio quedaba recogido en los escritos de uno de los mayores pensadores del cooperativismo y padre de una de las más relevantes e influyentes experiencias intercooperativas a nivel mundial, el padre José M^a Arizmendiarieta:

“La unión nos hace fuertes, pero la que debemos promover entre nosotros no es precisamente en aquella escala que forzosamente tenga que coincidir con nuestro interés o proyección personal. (...) Se impone la unión y la solidaridad entre diversas comunidades de trabajo, es decir, entre varias cooperativas. El imperativo de la hora presente, en que se aceleran las transformaciones económicas y de las estructuras productivas, es éste de la mancomunación de recursos, de servicios entre las cooperativas.(...) Quienes piensen en crear una cooperativa, deben hacerlo pensando en la posibilidad de poder conjugar sus esfuerzos con otras, ya que, de ordinario, estas entidades de modestas dimensiones no tienen otra forma de poder llegar a actuar en el plano económico con seguridad y potencia, más que asimilando las ventajas de empresa mediante las asociaciones intercooperativas.

No basta pensar en evitar una servidumbre individual mientras se corre el riesgo de caer en servidumbres colectivas. (...)

¿Qué es, en definitiva, cada empresa aislada con 100, 200, 300 y hasta 500 operarios?: es una unidad minúscula que por sí misma puede, según la naturaleza de la actividad, subsistir y desarrollarse, pero ¿sirve para la transformación de estructuras, en la que estamos interesados, si cada una de ellas opera sin una visión de conjunto y están ligadas por razones más de carácter técnico, pero sin más implicaciones?”

Arizmendiarieta, Citado en Azurmendi (1984: 556-560)

Esta idea de intercooperación no ha sido apenas desarrollada analíticamente por la literatura cooperativa, pero sin embargo, ha sido utilizada con profusión. Ello ha redundado en la proliferación de términos como relaciones intercooperativas, federalismo cooperativo, cooperativismo de segundo y ulterior grado, cooperativismo integral, integración cooperativa, cooperación cooperativa,... términos que, a menudo, presentan contenidos similares. En general, se confunden diferentes dimensiones del fenómeno como su intensidad, formas, contenidos y motivaciones. Además, parece situarse en un mismo plano diferentes manifestaciones del fenómeno como son una compra-venta aislada, por ejemplo, la ejecución de una obra por parte de una CTA de construcción para un cliente que es una cooperativa de viviendas, una federación de cooperativas eléctricas, una cooperativa de 2º grado dedicada a la comercialización del aceite producido por varias cooperativas agrarias y una corporación cooperativa como MCC -Mondragón Corporación Cooperativa-, dotada de abundantes y sólidos mecanismos de interrelación que le permiten ser calificada como una estructura integrada de cooperativas.

En este contexto, a continuación se van a ofrecer algunos elementos teóricos que nos van a ayudar a precisar, delimitar y analizar este fenómeno. El primer paso es el de acotar dicho fenómeno en objetos de estudio diferenciados, más fácilmente aprehensibles. Para ello se propone una metodología de clasificación de la intercooperación. Evidentemente, no todas las formas son igualmente relevantes ni presentan un mismo nivel de representatividad empírica. En segundo lugar, al objeto de suscitar un proceso de reflexión sobre este tema, interesa plantear algunas de las principales cuestiones que pueden ser objeto de debate.

Como punto de partida interesa diferenciar internamente el fenómeno intercooperativo en función del tipo de agentes (organizaciones) que lo sustentan y desarrollan.

Como consecuencia de la evolución histórica del sector de la economía social y cooperativa se han ido perfilando dos polos de organizaciones en su seno, con un amplio abanico de situaciones intermedias (Vienney, 1991). En primer lugar aquellas organizaciones, generalmente más antiguas y de mayor tamaño, que, en su proceso de adaptación al entorno capitalista, dinámico y crecientemente competitivo y mundializado, han tendido a formar estructuras intercooperativas de marcado carácter económico-financiero (filiales, sociedades capitalistas instrumentales, etc.) llegando a conformar auténticos “grupos empresariales cooperativos”. El núcleo o agente vertebrador de estos grupos ha resultado ser habitualmente una entidad “empresa cooperativa” productiva económicamente muy dinámica, una entidad financiera o una federación de este tipo de entidades. El segundo polo lo constituyen las organizaciones que espontáneamente, y generalmente sin conexión relacional directa entre sí, han ido surgiendo a lo largo y ancho del tejido social y económico como consecuencia de situaciones de defensa y adaptación al entorno (reestructuración del papel del sector público, desempleo, concentración empresarial capitalista,..) y de satisfacción de necesidades que no han sido cubiertas adecuadamente ni por el sector público ni por el sector privado. En este caso, estas organizaciones de economía social y cooperativa son más jóvenes y mayoritariamente son pequeñas y medianas empresas aquejadas de las tradicionales debilidades o condicionamientos internos antes descritos que caracterizan a este tercer sector. Es evidente que la lógica de los procesos intercooperativos es sustancialmente diferente entre ambas realidades. En la primera destacarán las dimensiones de carácter básicamente económico-financiero, organizacional (estructuras de poder) y de relación con los otros dos grandes interlocutores de la economía, las medianas y grandes empresas capitalistas de su sector de actividad y el sector público. En el segundo polo, que sin duda es el mayoritario y el característico de este tercer sector, son especialmente relevantes los aspectos de conexión, reconocimiento mutuo, vertebración, y primera edificación de estructuras intercooperativas con unos contenidos mínimos de apoyo logístico (en gestión, formación, etc.) a las organizaciones de base. Un tercer punto importante a destacar, que concatenaría con el siguiente punto es el de la intercooperación entre estos dos polos, actuando el polo más desarrollado a modo de “locomotora económica, política y social” hacia el resto del sector de la economía social y cooperativa.

Es necesario indicar que existe otro tipo de cooperación, de gran relevancia, que no se desarrolla con otras entidades de la economía social y sí con otros potenciales aliados puntuales o estructurales, como son parte del sector privado lucrativo, parte del sector público y el tejido asociativo. Las alianzas con estos otros agentes pueden igualmente favorecer el objetivo final de afianzamiento y consolidación de la economía social y cooperativa, así como su extensión en la sociedad. Eso sí, esas “alianzas estratégicas” deben realizarse con suma cautela sopesando las ventajas y costes de las mismas, dado el alto riesgo de “banalización” o desnaturalización a que se expone.

Otros criterios para diferenciar el fenómeno intercooperativo según los agentes que lo sustentan y desarrollan son: por un lado, el que diferencia el carácter intersectorial o

sectorial, y por otro lado, el que diferencia el carácter integral o no integral de esta intercooperación.

En el primer caso, se trata de identificar sectores económicos con una lógica de mercado-producto homogénea, por ejemplo, utilizando la noción de hilera productiva, o de arena estratégica. No sería un sector la agricultura, la industria o los servicios, en general, pero sí, el sector lácteo (ganado, leche, transformación e industrialización de la leche -quesos,...- distribución y consumo), el sector sanitario, el sector madera y mueble, el sector de la construcción de viviendas, etc.. Dentro de cada sector pueden existir, claro está, diferentes formas de entidades de economía social (CTAs, SALes, Cooperativas agrarias, Cooperativas de distribución y consumo,...)¹. Bajo esta perspectiva de la intercooperación es posible concebir las cooperaciones de carácter vertical y horizontal.

¹ Desde esta perspectiva, en el sector madera y mueble, por ejemplo, podrían agruparse las siguientes cooperativas: 1) cooperativas agrarias (o de explotación comunitaria de la tierra) forestales, 2) cooperativas de trabajo asociado (o sociedades auxiliares de las anteriores cooperativas forestales) de transformación de la madera, 3) cooperativas de trabajo asociado de fabricación de muebles, y 4) cooperativas de distribución y consumo de bienes duraderos.

La intercooperación integral hace referencia a la cooperación desarrollada entre diferentes familias (clases)² de cooperativas (por ejemplo, cooperativas agrarias con cooperativas de consumo; o cooperativas de vivienda con cooperativas de trabajo asociado de la construcción) independientemente de su sector económico. La intercooperación no presentará ese carácter integral si sólo integra cooperativas de un tipo (por ejemplo, sólo cooperativas agrarias).

² Vienney (1980) entiende que las Relaciones Intercooperativas son las relaciones que se realizan entre cooperativas de distinta clase. Identifica cuatro grandes funciones donde se pueden desarrollar este tipo de relaciones de cooperación: 1) las relaciones comerciales privilegiadas entre cliente y proveedor entre las diferentes clases de cooperativas (por ejemplo, una cooperativa de viviendas que contrata los servicios de una CTA de la construcción, o una cooperativa de consumo que se suministra de productos procedentes de cooperativas agrarias); 2) el acceso al mercado financiero conjuntamente, puesto que todos los sectores cooperativos (a excepción del de crédito) adolecen de debilidad financiera; 3) las actividades de formación (por ejemplo, cursos dirigidos a gerentes versados sobre dirección y gestión, y en general cursos a todos los socios sobre cooperativismo), y 4) las actividades representativas y políticas (consolidación y mejora de sus estatutos jurídicos, relaciones con poderes públicos y sindicatos, organizaciones empresariales y profesionales,...).

Un segundo grupo de criterios de aprehensión del fenómeno intercooperativo es aquel que se basa en estudiar la naturaleza de estas relaciones intercooperativas. Estos, más conocidos, pueden ser esquematizados de la siguiente manera:

a.- Intercooperación según la intensidad de las relaciones: informal, formalización con un contrato, creación de una entidad jurídica, fusión.

b.- Intercooperación según el contenido de las relaciones:

- De carácter económico: La intercooperación se podrá desarrollar sobre las diversas funciones de la empresa: comercial, formativa, financiera, producción, tecnológica, aprovisionamiento,...
- De carácter político: La intercooperación puede presentar un carácter fundamentalmente representativo a modo de grupo de presión (por ejemplo, al objeto de reivindicar un estatuto singular o un trato fiscal favorable)
- De carácter ideológico: La intercooperación tendrá por objeto desarrollar un cierto proselitismo al resto de la sociedad y al resto del mundo (ej. aparición de la fórmula SAL en Costa Rica, en parte debido a la influencia del movimiento de sociedades laborales españolas).
- De carácter mixto.

c. Otros aspectos sobre la naturaleza de las relaciones:

- Estatutos jurídicos (federaciones, cooperativas de 2º grado, AIE..)
- Relación de igualdad o desigualdad entre los socios de la intercooperación

Aplicando esta metodología las experiencias de intercooperación podrían ser representadas del siguiente modo:

carácter experiencias intercooperativas	Econó- mico	Político	Ideo- lógico	Inte- gral	No inte- gral	Secto- rial	Inter- sector	con S. Públ	con S .Priv
(A-5.)	X								
(GECV)	X	X	X	X	X	X			X
(FVECTA)	X	X	X				X		
Agricons	X				X		X		
CVC		X	X	X	X	X		X	

A-5, Trade Corporation: Cooperativa de 2º grado de exportación de artículos de iluminación y mueble

GECV: Grup Empresarial Cooperatiu Valencià

FVECTA: Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado

CVC: Confederación Valenciana de Cooperativas

Entre las cuestiones relevantes que pueden ser suscitadas en relación a la intercooperación es necesario destacar, en primer lugar, la escasez, cuando no ausencia, de información y estadísticas al respecto, no sólo a nivel español, sino a nivel internacional. Un factor que explica parcialmente esta situación es la carencia práctica de indicadores que permitan medir y valorar los diferentes tipos de intercooperación. Los dos más al uso, los cuales aparecen en los siguientes cuadros para España y la Comunidad Valenciana, son el nivel de afiliación a federaciones representativas, para determinar el índice de intercooperación política, y el nivel de asociación a cooperativas de 2º grado, para las cooperativas, y de participación en el capital de otras empresas, para las sociedades laborales (1).

Niveles de Intercooperación en España.

	Intercooperación Política			Intercooperación económica		
	Afiliadas	No Af.	Total	Sí (1)	No	Total
Coop. Agrarias	57'2%	42'8%	100% (2993)	46'2%	53'8%	100% (3028)
Coop. Consumo	54'8%	45'2%	100% (321)	24'3%	75'7%	100% (312)
Coop. CTAs	43'3%	56'7%	100% (6035)	11'4%	88'6%	100% (6030)
SALs	25'0%	75'0%	100% (3393)	4'2%	95'8%	100% (3420)

Fuente: Monzón y Barea (1992)

Niveles de Intercooperación en la Comunidad Valenciana.

	Intercooperación Política			Intercooperación económica		
	Afiliadas	No Af.	Total	Sí (1)	No	Total
Coop. Agrarias	79'3%	20'7%	100% (450)	77'3%	22'7%	100% (450)
Coop. Consumo	44'7%	55'3%	100% (47)	14'9%	85'1%	100% (47)
Coop. CTAs	70'0%	30'0%	100% (467)	16'7%	83'3%	100% (490)
SALs	16'0%	84'0%	100% (381)	7'9%	92'1%	100% (381)

Fuente: Monzón y Barea (1992)

Aunque estos datos nos ofrecen una primera impresión sobre este fenómeno, por ejemplo, la constatación de una menor importancia relativa de la interrelación económica con respecto a la política, no permiten valorar la magnitud y calidad real de la intercooperación. Entre los aspectos sobre los que se carece de información accesible

se encuentran el nivel de implicación de las cooperativas afiliadas a su federación, la estructura del tejido institucional base de las interrelaciones, etc..

Aun considerando el sesgo de los anteriores datos, derivado de la propia metodología del Libro Blanco de la economía social en España, a primera vista se pone en evidencia la endeblez del nivel de intercooperación general existente en España, aunque es variable dependiendo del tipo de intercooperación y del tipo de entidad de economía social. La realidad de la práctica de la intercooperación se aleja bastante de los deseos expresados recurrentemente por numerosos cuadros y representantes del sector cooperativo.

Dado que el incremento del conocimiento sobre una realidad no deriva única ni principalmente de las explicaciones que se le ofrecen sino de las cuestiones que es capaz de suscitar, a continuación se plantean algunas de tales cuestiones al objeto de que sirvan de base para futuros debates y trabajos de investigación.

- ¿Qué papel juegan el entorno institucional, las estructuras de apoyo, los canales de relación en la creación y desarrollo de la intercooperación en sus diferentes dimensiones?
- ¿Qué papel juega la ideología, la religión, la cultura, los personalismos, las relaciones y posiciones de poder de algunos grupos y personas (especialmente aquellas situadas en posiciones destacadas de órganos federativos o económicos)?
- ¿Cada tipo de intercooperación obedece a una lógica y presenta sus propias dificultades de implementación derivadas del sector, cultura,..?
- Para facilitar los procesos de intercooperación ¿sería conveniente desarrollar una innovadora ingeniería jurídica, organizativa y económica de fórmulas de cooperación, que respondan más eficazmente a las necesidades de cada proyecto económico, político, ideológico, sin perder de vista el objetivo final³.
- No sólo los procesos de intercooperación son consecuencia de la necesidad (por ejemplo, incremento de la intensidad de la competencia, o para salvar empresas en crisis, por el entorno extremadamente competitivo,..), sino también debe derivarse del voluntarismo, de la existencia de mecanismos estructurales de apoyo (entorno institucional).
- ¿Puede otorgarse un trato privilegiado entre cooperativas -relaciones intercooperativas- por su estatuto jurídico?. Vienney (1980) y Holmstrom (1988), por ejemplo, no creen que las cooperativas se otorguen mutuamente un trato privilegiado “por el hecho de ser cooperativas”. En el único supuesto donde puede existir preferencia en la relación cliente-proveedor sería en el seno de organizaciones (federaciones) con suficiente poder (por ejemplo de persuasión) para que estas relaciones se efectúen.
- Cabría analizar los efectos de multiplicación, aprendizaje,.. derivados de experiencias positivas, pero inversamente, efectos de involución de experiencias fracasadas,.. por ello, necesidad de una dirección estratégica de los procesos de intercooperación para asegurar su éxito.
- La intercooperación en el polo de los “grupos empresariales cooperativos” ¿no presenta rasgos de concentración excesiva de poder en manos de la

³ En este sentido cabe recordar la reciente salida a bolsa de MCC en alianza con otras organizaciones y sectores, incluso con un segmento del sector privado, eso sí, sin perder su capacidad de control sobre el proceso.

tecnestructura y de imbricación excesiva con el sector privado capitalista y el sector público de modo que su “desnaturalización” como organizaciones de economía social y cooperativa se acentúa vertiginosamente?. ¿Qué estrategias podrían implementarse para corregir estas tendencias?

Entendemos que la búsqueda de explicaciones a estas cuestiones pasa por la aplicación de una perspectiva interdisciplinar al fenómeno (sociológico, de las organizaciones, económico,...) si no se desea sesgar excesivamente el análisis.

COOPERACION EMPRESARIAL VERSUS CRECIMIENTO COOPERATIVO

Antonio Palacian Campos
Gerente de FVECTA

Hace diez años por estas mismas fechas estaba redactando las conclusiones de un estudio sectorial del sector del mueble y de la madera, que por encargo de la Administración Pública se realizaba en Prevasa. Ya en aquellos momentos una de las conclusiones que se destacaban era la necesidad de conseguir que las pequeñas empresas valencianas (estructura empresarial dominante) fuesen capaces de crear estructuras comerciales de segundo grado con el objetivo de poder acceder a los mercados internacionales. Sorprendentemente, hace apenas unos meses, en una página de un periódico regional, se resaltaba esta misma conclusión referida también al citado sector y fruto de otro estudio realizado.

En consecuencia, nos encontramos con la vigencia del viejo problema y lo que es más destacado, después de haber transcurrido una larga década, el problema sigue sin resolverse, es decir la estructura empresarial valenciana sigue sin lograr promover con éxito la colaboración empresarial como forma de acceder a un mercado cada vez más globalizado y especializado.

La pregunta que inmediatamente surge es porque no se coopera, por el tópico de la idiosincrasia individualista valenciana o por otras razones. Yo particularmente no creo en la explicación de genes en estas materias, además con mayor o menor contumacia, ello también ocurre en el resto del mundo. Para mí la explicación se debe buscar en los planteamientos organizativos y la forma como se ha querido impulsar esa cooperación.

La cooperación empresarial se ha impulsado desde estructuras empresariales que no han introducido los nuevos conceptos implícitos en el cambio organizacional y en consecuencia, siguen funcionando en clave de la competitividad individualista, jerárquica, opacidad en el manejo de la información y en definitiva en una cultura empresarial basada en la desconfianza y la no cooperación.

Ahí podríamos encontrar algunas explicaciones al fracaso de las políticas promovidas para impulsar la cooperación entre la estructura empresarial y también las

dificultades crecientes de las pequeñas y medianas empresas para acceder a mercados globales y competitivos. El incremento de la productividad y de la competitividad en general y especialmente en el sector de los servicios, sólo es posible introduciendo el cambio organizacional, que supone implicación del trabajador, flexibilidad, creatividad, cultura del aprendizaje y la práctica de la confianza y la creación de redes de cooperación. Es decir, difícilmente la cooperación empresarial va a tener éxito cuando las empresas implicadas, no viven individualmente dinámicas de cambio organizacional basadas en la confianza y donde se trabaje en conceptos como el de la transmisión de información y la acumulación de conocimientos cooperando, el impulso de la participación y de la motivación, el dominio del diálogo y de la discusión, etc.

Las empresas cooperativas de trabajo asociado nacidas, en su mayoría, a partir de la década de los ochenta no cuestionan el funcionamiento basado en la desconfianza, con lo cual tienen la misma problemática que las pymes en general. Lo que si es cierto que parten de una posición mejor para adoptar los cambios organizativos ya que se basan en la preponderancia del factor trabajo y en consecuencia sobre valores que le son propios al cooperativismo (participación, implicación, formación, no jerarquización, políticas salariales más horizontalistas, cooperación, etc.).

Para que esa pequeña ventaja de partida se convierta en competitiva hay que estar convencidos en desarrollar los valores que le son propios al cooperativismo. Y desde luego, uno de ellos es el de la participación. Sin embargo, difícilmente podrá existir participación, si previamente no creamos una cultura empresarial del aprendizaje. Cultura que requiere la transmisión ordenada de información, la formación y la acumulación colectiva de conocimientos y ello es inviable en un contexto que no se base en la confianza y el respeto mutuo.

En definitiva, el fracaso de las políticas puestas en marcha por las Administraciones públicas para impulsar la cooperación empresarial entre las pymes, no esta tanto en la idiosincrasia, ni tampoco en la propia administración, estrictamente tampoco en los consultores y asesores y desde luego, no esta en la falta de necesidad; por el contrario las causas son más profundas y hay que buscarlas en la falta de preparación y práctica de las empresas individualmente para asumir una nueva cultura organizacional más abierta y que se basa en la confianza y actitudes de colaboración primero entre personas y luego entre empresas.

Una de las palabras claves en una cooperativa es la confianza mutua y desde luego, la misma es fundamental para que se produzca cooperación empresarial. Por ello, toda empresa cooperativa que funcione según los principios y valores cooperativos está mucho más preparada para adoptar los cambios organizacionales emergentes y entre los cuales el de la cooperación e integración horizontal en redes es fundamental.

Además, la cooperación empresarial puede ser un instrumento capaz de afrontar algunos dilemas que se le plantean al cooperativismo cuando tiene éxito empresarial en forma de crecimiento.

En efecto, cuando una cooperativa crece se enfrenta a alternativas que son contrapuestas, por un lado al crecer económicamente se transmite un resultado exitoso,

pero al mismo tiempo y paradójicamente se complica una de las piezas claves del cooperativismo y del cambio organizacional, es decir la participación; por otro lado al crecer se revaloriza la aportación de capital con lo cual es más difícil encontrar nuevos socios y paralelamente se incrementa el número de asalariados, con lo cual la ventaja competitiva de la cooperativa, acaba en ocasiones convirtiéndose en un grave obstaculo de desarrollo.

Todo ello lleva a FVECTA a asumir la cooperación empresarial como un valor estratégico de crecimiento de las cooperativas y desde luego, no concluye que el éxito empresarial, actualmente sea proporcional al tamaño o al número de trabajadores como sucede en la integración vertical. Más bien, FVECTA observa con preocupación el fuerte crecimiento empresarial que se esta produciendo en ciertos sectores de actividad, especialmente porque el dilema citado se manifiesta con toda intensidad.

Prueba de la importancia que la Federación da actualmente al análisis de éste tema, es que el mismo, figura en el desarrollo de tres de los proyectos europeos de carácter innovador que actualmente están desarrollandose. En todos ellos se contempla el análisis e investigación de la cooperación empresarial y en éste sentido se quiere crear un equipo de investigadores en la Universidad que junto a técnicos de la Federación y de las mismas empresas cooperativas puedan avanzar en las técnicas de creación de redes para impulsar la colaboración entre empresas y evitar el funcionamiento pernicioso del citado dilema.

LA COOPERACIÓN INTERREGIONAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN EL ARCO MEDITERRÁNEO

José Luis Nuñez Ruiz
Area de Comunicación
FEVES-FESAL.PV

Desde su constitución en noviembre de 1994, la Agrupación de Interés Económico "Empresarial Arco Mediterráneo" tiene como objetivo principal, el fomento y canalización de acuerdos económicos, entre las empresas de economía social de las Comunidades Autónomas representadas en la asociación.

Cataluña, Madrid, Murcia, y Comunidad Valenciana son las integrantes de la agrupación, a través de las Federaciones de Sociedades Anónimas Laborales de cada una de ellas. En estos momentos es Murcia quien ostenta la presidencia de Arco Mediterráneo, por parte de la Agrupación Murciana de Sociedades Anónimas Laborales AMUSAL, y con Juan Toledo Lucas como presidente de la A.I.E.

La creación de un marco de colaboración empresarial interregional, que genere proyectos comunes, sectoriales o intersectoriales, mueve a las mencionadas organizaciones empresariales a iniciar el proyecto. Con ello, se pretende promocionar la

actividad empresarial complementaria a la que realizan las distintas empresas en funcionamiento, fomentando la creación de nuevas iniciativas para el desarrollo de proyectos específicos en los ámbitos tecnológicos, comerciales, de servicios comunes y, por supuesto, formativos.

También se trata de contribuir, con este tipo de iniciativas, al impulso de una cultura de mayor aprovechamiento común de los recursos que las administraciones públicas ponen a disposición de las empresas, para generar mejoras en los niveles de competitividad de las mismas.

Empresarial Arco Mediterráneo está llamada a convertirse en un punto de referencia cotidiana para la cooperación empresarial, donde se vislumbren soluciones a los problemas actuales del sector. En este sentido, las agrupaciones sectoriales pueden significar un buen inicio, puesto que toda tentativa individualista de los empresarios está condicionada, y acaba por fracasar.

También cabe recordar que esta Agrupación de Interés Económico supuso, en el momento de su creación en noviembre de 1994, uno de los primeros encuentros de esta envergadura producidos en nuestro país. Las organizaciones empresariales que la pusieron en marcha fueron ASALMA (Madrid), AMUSAL (Murcia), FESALC (Cataluña), y FEVES-FESAL.PV (Comunidad Valenciana).

1. Puesta en funcionamiento

En el mes de octubre de 1995 “Empresarial Arco Mediterráneo” obtuvo resultados a tener en cuenta, tras la ayuda de 11 millones de pesetas concedida por el IMPI (Instituto para la Mediana y Pequeña empresa Industrial) del Ministerio de Industria. Esta subvención estuvo destinada a la elaboración de un proyecto para el diseño de estrategias de cooperación, entre las Sociedades Anónimas Laborales de Murcia, Madrid, Cataluña y Valencia. También para la implantación de proyectos de cooperación en el sector de 1º madera y el mueble, de las Sales de las mencionadas Comunidades Autónomas.

Cabe destacar, que el hecho de haber empezado por el sector del mueble, responde a que en las cuatro regiones que forman parte de Arco Mediterráneo existen gran cantidad de empresas dedicadas a esta actividad, o a alguna actividad complementaria.

2. Experiencias en la cooperación

En el ámbito de la Comunidad Valenciana, la Federación de Empresas Valencianas de Economía Social (FEVES-FESAL.PV) mantiene como estrategia de funcionamiento la participación en iniciativas de cooperación. Así, y al margen de Arco Mediterráneo, la mencionada entidad a nivel internacional, es socia de una Agrupación Europea de Interés Económico, constituida por varias asociaciones de características similares a FEVES-FESAL, pero de otras regiones españolas e italianas, y dedicada al desarrollo económico y a prestar los servicios necesarios para fomentarlo.

Pero es, sin duda, en el terreno de la cooperación interregional, y concretamente en el marco de Empresarial Arco Mediterráneo, donde mejores resultados se han obtenido. En este sentido cabe destacar los dos trabajos a los que ya nos hemos referido anteriormente, y que ahora vamos a detallar:

a) Diseño de estrategias de cooperación para las Sociedades Anónimas Laborales de Cataluña, Madrid, Murcia y Valencia.

Durante el pasado año 1995 “Empresarial Arco Mediterráneo” realizó un estudio destinado a definir estrategias de cooperación, factibles para el sector de la economía social de las empresas integradas en el ámbito de la mencionada Agrupación de Interés Económico. El colectivo afectado por el estudio es, en su totalidad, de 2.600 empresas y 21.191 trabajadores de las Sociedades Anónimas Laborales.

El proceso metodológico se basó, a partir de un análisis documental, en una investigación cuantitativa y una investigación cualitativa, realizada a las empresas más representativas del colectivo total. El estudio ha permitido, por una parte, determinar unas estrategias de cooperación de carácter global, es decir, estrategias que afectarían a la totalidad de las Sociedades Anónimas Laborales integradas en el ámbito geográfico de Arco Mediterráneo. Por otra parte, se determinaron estrategias de cooperación sectoriales que afectarían básicamente a las áreas de producción/tecnología y de comercialización.

Las mencionadas estrategias estarían enfocadas hacia unos sectores prioritarios de actuación, que en este caso han sido el textil, cuero/calzado, papel/artes gráficas, metalurgia, industrias manufactureras, madera/fibra vegetal, materias plásticas, transporte, productos no metálicos, material eléctrico, construcción, servicios empresariales, informática, y fabricación de vehículos.

1. Con el acuerdo sectorial en el área de compras se pretende la gestión conjunta de las compras de materias primas, incluyendo los productos semielaborados.

2. Mediante acuerdos de subcontratación, una empresa confía a otra el procedimiento de ejecutar para ella, y según unas indicaciones preestablecidas, una parte de la producción o de los servicios, conservando la empresa contratista la responsabilidad económica final.

3. Con los acuerdos de cooperación sectoriales en el área de calidad, se pretende favorecer la integración de SS.AA.LL, en los sistemas de garantía de calidad de sus respectivos sectores.

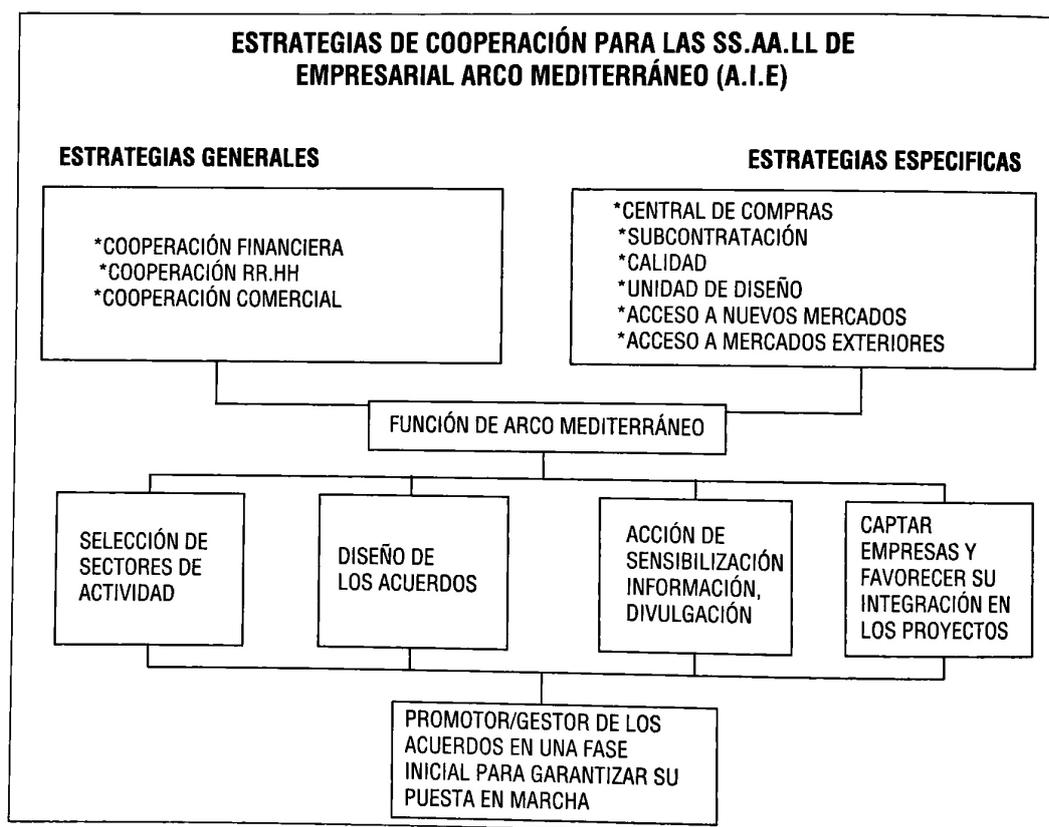
4. También se pretende poner a disposición de las empresas de un determinado sector, una unidad de diseño que facilite la asistencia técnica demandada por las Sales, en materia de desarrollo de producto.

5. La penetración en nuevos mercados nacionales, con una gama amplia y completa de productos, formada por la oferta complementaria de las empresas asociadas, es otro de los acuerdos de cooperación sectoriales propuestos.

6. Por último, hay que destacar la necesidad de conseguir acuerdos de cooperación sectoriales para el acceso a mercados exteriores, principalmente a los países de la Unión Europea.

Las aludidas estrategias sectoriales, se basan en el papel que "Arco Mediterráneo" debe desempeñar como promotor/gestor de los acuerdos de cooperación, existiendo ya algunos que están previstos o funcionando con el apoyo de las asociaciones regionales, y que precisan darles continuidad y/o ponerlos en marcha.

El estudio, en su parte final, también remarca que sería conveniente que "Empresarial Arco Mediterráneo" gestionara, dado el interés para las empresas, la puesta en funcionamiento de nuevos proyectos, para lo que debería realizar previamente una labor de sensibilización, mentalización e información, que favoreciese la integración de las empresas en alguno de los proyectos diseñados, dando prioridad a algún sector.



b) Diseño e implantación de un proyecto de cooperación en el sector madera/mueble.

El segundo de los estudios realizados por "Empresarial Arco Mediterráneo", al que ahora hacemos referencia, también se realizó a finales del pasado año 1995, en las Sociedades Anónimas Laborales de este sector de Cataluña, Madrid, Valencia y Murcia.

El objetivo del estudio ha sido la definición de proyectos de cooperación específicos y factibles para el sector de empresas de economía social, pertenecientes a la madera/mueble. Así se han realizado diagnósticos empresariales, análisis de las capacidades empresariales conjuntas, diseño de estrategias de cooperación prioritarias, y diseño de proyectos de cooperación específicos.

El proyecto ha contemplado a 37 empresas que respondían a distintos grupos de actividad dentro del sector madera/mueble, abarcando desde la preparación de la madera, el tapizado, y el acabado del mueble hasta la fabricación de embalajes de madera.

5. Conclusiones del estudio

1.El diagnóstico empresarial detectó, en líneas generales, fortalezas en el área de producción, siendo el área comercial y el producto los que mayores deficiencias presentan.

2.Son empresas con escasa experiencia en proyectos de cooperación, pero existe una buena disponibilidad a establecer acuerdos en alguna de sus áreas.

3.Se han seleccionado acuerdos de colaboración(subcontratación y comercialización) y proyectos de cooperación factibles en el área de producción, comercialización y producto (red de cooperación interempresarial, consorcio regional de comercialización, consorcio de exportación, unidad de diseño):

- a) El Consorcio de Exportación, que es una de las estrategias propuestas, afecta a empresas que tienen en la actualidad un producto de gama media/alta, con valor añadido en diseño, y una capacidad productiva suficiente para hacer frente a la posible demanda del mercado exterior.
- b) La unidad de diseño debe dar servicio en una primera fase a aquellas empresas en las que se han detectado deficiencias en modelajes, reducida innovación en los materiales utilizados y acabados desfasados o poco comerciales, pudiendo ampliarse, en una segunda fase a todos aquellos fabricantes del mueble integrados en “Empresarial Arco Mediterráneo”.
- c) Finalmente, una vez determinada la viabilidad de establecer acuerdos de cooperación y detectada la buena predisposición de las empresas, es preciso concretar los proyectos con las distintas empresas como fase previa a la puesta en funcionamiento de los mismos, pudiendo ser la Agrupación de Interés Económico quien promueva y gestione dichas acciones.

INTEGRACIÓN EN EL MUNDO COOPERATIVO. REFLEXIONES SOBRE EXPERIENCIAS CONCRETAS.

Luis Pereira

Consultor, técnico especialista en Cooperativas y Sociedades Laborales

Cuando hablamos de integración nos vamos a referir, básicamente, a todo aquel proceso que suponga el que dos o más cooperativas o cualquier otro tipo de organizaciones que se puedan encuadrar en el marco de la Economía Social, aúnen sus esfuerzos y sumen recursos para conseguir cualquiera de los objetivos habituales en procesos de este tipo:

reducir costes, obtener economías de escala, buscar sinergías productivas o comerciales, racionalizar inversiones, mejorar la productividad de los recursos, etc.

Vale por tanto esta reflexión para cooperativas de 2º grado, consorcios, fusión o integración de dos cooperativas de una misma localidad, etc.

Al abordar este tema vamos a tener como marco de referencia fundamental nuestras experiencias y conocimiento de procesos en diferentes comunidades autonómicas, especialmente Castilla-Mancha, Valencia y Galicia y en sectores productivos relacionados con la agricultura y ganadería. Hay otras muchas experiencias conocidas en sectores productivos de tipo manufacturero: consorcios de comercialización de productos terminados, cooperativas de 2ª grado de trabajo asociado en el sector textil, etc. pero para evitar la dispersión en el análisis, vamos a referirnos fundamentalmente a los sectores ya aludidos.

La primera reflexión que aparece al entrar en materia es una situación paradójica: por un parte es absolutamente necesario, en gran cantidad de comarcas, abordar seriamente los procesos de integración. Una serie de cooperativas, atomizadas, sin nivel de gestión, compitiendo entre si en los mismos mercados, con productos indiferenciados, no son un instrumento válido para la defensa de los intereses económicos de sus asociados. La necesidad de estructuración de estas unidades productivas es tan evidente, en muchos casos, que no hace falta ser ningún estratega de gran nivel para darse cuenta de la urgencia y del camino que hay que tomar. Por otro lado, y ahí viene la paradoja, son muchos los intentos conocidos y muy pocos los que han prosperado y llegado a ser una realidad tangible y brillante. ¿Por qué ocurre esto?

Sin pretender ser exhaustivo, dado que un análisis a fondo rebasa totalmente los límites de este artículo, vamos a estructurar el desarrollo en torno a tres fases o etapas del proceso de integración: su origen, los procesos previos a la constitución de la sociedad u organización y la evolución de esta organización en una primera etapa de su desarrollo. Al hablar de cada uno de ellos iremos mostrando cómo se van produciendo situaciones que conducen, en muchos casos, al fracaso o a la paralización y anquilosamiento del proyecto

1. Origen de estos proyectos:

Evidentemente pueden ser muy variados y a veces es difícil detectar exactamente dónde se ha producido la primera idea de integración. Cuando se habla con los protagonistas es frecuente que cada uno pretenda capitalizar la iniciativa y asignarse su paternidad.

Lo que suele ocurrir es que en la mayoría de casos que conocemos, la Administración autonómica, de una forma o de otra, está presente. A veces es la propia Administración a través de agentes de campo quien patrocina la idea y da los primeros pasos hacia un proceso de integración. En otras ocasiones la Administración, viendo la situación de atomización de una comarca determinada, al comprobar cómo están llegando a ella una serie de peticiones de inversión y mejoras de diferente tipo, que se solapan totalmente unas con otras, aconseja y plantea que se aborden en esa zona procesos de integración comarcal.

Revisando las situaciones que conocemos podemos decir que, en general la actuación de la Administración es parcialmente positiva. Es bueno que se utilicen las palancas de las que dispone para poner en marcha un proceso tan necesario pero a veces se equivoca en cuanto a la metodología de trabajo a emplear y, en vez de facilitar un proceso, lo dificulta.

Conocemos casos donde los intentos de la Administración, teniendo una buena lógica, vista desde un despacho y de la visión de un técnico al que le están llegando peticiones, ve la necesidad de hacer algo y pretende imponer una solución racional. Cuando esto ocurre, y conocemos casos, el mero hecho de intentar imponer una solución prefabricada desde un despacho, que puede ser muy buena, acarrea unas grandes probabilidades de fracaso

Recordamos a este respecto el caso de un intento de integración de cooperativas de vino, algunas de ellas con sus marcas en mercados locales, que pretendía hacer una sola marca, anulando todas las existentes. La reacción que hemos podido comprobar en las cooperativas afectadas era de total oposición y rechazo. En unas sesiones de trabajo con los consejos rectores de aquella comarca no se podía ni mencionar la palabra integración.

Otro error frecuente es que la Administración piensa que si incentiva económicamente la integración o fusión ésta se va a producir sin más. Nos viene a la mente el caso de un proceso que hemos seguido de cerca, muy forzado por la Administración que quería hacer algo notable en el sector, y para ello volcó recursos y ayudas. El interés por la integración duró el tiempo en que la Administración aportó recursos. Cuando ésta se dio cuenta y cortó el grifo, el proyecto se terminó.

La gran ayuda que puede prestar la Administración la podemos resumir en dos grandes líneas: promover encuentros entre grupos, impulsado la necesidad de integración y facilitar recursos económicos. Este aspecto es crucial. Una integración de organizaciones va a generar costes e inversiones, que pueden ser muy medidas pero que son imprescindibles, va a necesitar la intervención de profesionales que son los que pueden y deben catalizar el proceso, va a tener gastos de constitución, etc. Ahí la Administración puede jugar un gran papel.

Otra fuente de generación de procesos de este tipo está en las iniciativas que se producen en las federaciones. Los profesionales que están aportando soluciones técnicas a los diferentes sectores productivos ven esta necesidad y empiezan a dar los pasos para mover las voluntades del grupo originario.

Cuando estas iniciativas proceden de este grupo de profesionales, por lo general están mejor planteadas y más cerca de la realidad porque son personas que tienen una visión más directa y real de los problemas que se pueden plantear.

También suele haber iniciativas que se generen dentro de los propios colectivos, tanto entre los rectores como los técnicos encargados de la gestión. En algunos de los consorcios que están en marcha, el origen se ha debido en buena parte a la iniciativa de un grupo de directivos, que conscientes de las dificultades de desarrollo en las que se encontraban, empezaron a propiciar los encuentros y la toma de contacto para hacer posible una integración.

De todas maneras esta primera etapa es relativamente fácil de plantear. Si por alguna de las iniciativas aludidas se consigue reunir a un grupo de personas para reflexionar sobre el tema, se pueden empezar a dar los pasos para poner en marcha un proceso de integración.

Con frecuencia hemos dirigido sesiones de este tipo y, en unas jornadas de reflexión con los posibles protagonistas, se ha conseguido hacerles ver lo inviable de su situación y los pasos por los que se debería progresar en un camino hacia la integración de la comarca en unidades de gestión más eficaces.

2. La continuación del proceso:

Si hacemos una breve reflexión sobre las dificultades que supone conseguir que un grupo de unidades económicas locales, con bajo nivel por lo general de experiencia profesional, se pongan de acuerdo para trabajar de forma continuada en una organización integrada nos daremos cuenta de que estamos ante un gran reto. No es lo difícil la concepción del proyecto. El problema base está en conseguir aunar y poner en marcha a un número tan grande de personas y voluntades.

Decíamos antes que es fácil reunir a un grupo de responsables de las cooperativas de una comarca y llegar a un acuerdo con ellos para que empiecen a trabajar en la línea de la integración. Lo realmente difícil es dar continuidad a este proyecto porque para ello hace falta mucho tiempo, muchas dosis de energía, de capacidad de negociar y de limar asperezas, de buscar soluciones que puedan ser asumidos por todos, etc. Un etcétera muy largo. Hace falta, si se quiere llevar la idea a una realidad tangible, que entren en juego profesionales capacitados que puedan trabajar en equipo y aportar el proyecto las diferentes soluciones y alternativas posibles.

La mayor parte de los proyectos que conocemos, que están saliendo a flote, se deben a la intervención de un grupo que motiva, cataliza, impulsa, y dirige este proceso.

De esta necesidad de dirección y apoyo se pueden dejar fuera aquellos procesos que vienen muy promocionados por los propios miembros del grupo y que están

fuertemente motivados por la integración. Pero, aun en estos casos, la ayuda exterior de personas con conocimientos para mediar, integrar, analizar y hacer propuestas, es siempre valiosa y útil.

Cuando esto no ocurre, el proyecto no suele pasar de unas primeras reuniones, de unos acuerdos y ahí se queda el tema paralizado y muerto. Y esto no debe sorprender: las horas necesarias, los esfuerzos de dedicación, los conocimientos profesionales, la capacidad para mediar e intervenir, difícilmente se da en el grupo promotor y hay que aportarlo desde fuera. Sólo así vemos posibilidades de que un proyecto de integración pueda llegar a un buen final.

3. La consolidación del proceso:

En muchas ocasiones hemos dicho que un grupo tarda mucho tiempo en constituirse y en minutos se puede desmontar.

Lamentablemente, después de haber dado los pasos necesarios y cuando ya se ha constituido la sociedad empiezan en breve a aparecer problemas y fisuras que fácilmente van a dar al traste con todo el trabajo producido anteriormente.

En realidad la mayor dificultad radica en conseguir el cambio de mentalidad necesario para hacer que el nuevo instrumento empresarial funcione con la debida eficacia.

- 1 Nos vamos a encontrar con que el éxito depende en primer lugar de la implicación y coherencia sostenida de tres colectivos básicos que están presentes en todo proceso de integración: los socios, los rectores y el grupo de técnicos y personal contratado.
- 2 Cuando el proyecto se pone en marcha se produce un cambio importante en los procesos de decisión y gestión. Aparece un órgano de gobierno y un nuevo equipo de gestión que ambos, cada uno en su parcela, van a absorber una parte importante de las áreas de decisión y de poder de los grupos de origen.
- 3 La savia que riega todo este proceso, y que lo hace posible, es entender la realidad cooperativa de una manera distinta y con una dimensión diferente a la local o particular que estaba vigente hasta ahora y que no debemos olvidar que se mostró eficaz durante muchos años anteriores.

4. El proceso en marcha: las zonas de problemas

Nuestro contacto con procesos de integración, nos ha llevado a hacer una reflexión y definir las posibles zonas o áreas que podrían generar conflictos o determinado tipo de ineficacias. La experiencia posterior nos ha confirmado que nuestras hipótesis no eran erróneas ya que, en diferentes lugares, y con aspectos diversos, se han ido presentado unos u otros.

Estas ideas se recogen en la tabla que va a continuación. En ella hacemos una exposición, a modo de ejemplos, de la forma de presentarse y de los efectos negativos que producen.

LAS COOPERATIVAS:

MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA	EFFECTOS QUE PRODUCEN:
<p>La cooperativa en su conjunto no cree en el proyecto y no se involucra en él:</p> <p>las guerrillas entre pueblos siguen igual y cada colectivo marca sus diferencias con respecto al otro</p> <p>la fórmula de cada cooperativa es la buena y no acepta ningún cambio, etc.</p> <p>lo importante es tener una liquidación mejor que la del pueblo de al lado, etc.</p>	<p>Siguen con sus prácticas habituales de trabajo y desenvolvimiento:</p> <p>actuaciones relacionadas con productos, elaboración, selección, calidad, relaciones con los socios, normativa, actividad comercial, etc.</p> <p>En resumen: ineficacia.</p> <p>Los esfuerzos del equipo directivo y de gobierno se estrellan y la relación actuación/resultados es muy escasa.</p>

LOS CONSEJOS RECTORES:

MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA	EFFECTOS QUE PRODUCEN:
<p>Los consejos rectores siguen su práctica habitual y no tienen claro que han pasado a formar parte de una organización de rango superior que va a asumir muchas de sus funciones.</p> <p>Las decisiones que toma el órgano de gobierno de la nueva organización no son asumidas ni acatadas por el consejo rector de la cooperativa de base</p> <p>En realidad sienten que han perdido una parcela de poder y hacen lo posible para recuperarla, aunque no lo reconozcan explícitamente.</p>	<p>Como consecuencia ellos siguen adelante con sus proyectos, sus decisiones, sus inversiones, su gestión, etc. sin contar con los planteamientos que se han establecido en la nueva organización</p> <p>Lógicamente no se producen los efectos deseados por la integración y en vez de reducir costes, muchas veces se duplican dado que se mantienen los dos centros de decisión y gestión.</p> <p>La ineficacia de la situación es evidente.</p>

LAS ESTRUCTURAS SUBSIDIARIAS DE LAS COOPERATIVAS:

MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA	EFFECTOS QUE PRODUCEN:
<p>Los equipos de las cooperativas de base no se integran en el proyecto y siguen desarrollando su trabajo habitual.</p> <p>Aunque no se haga explícito hay miedo a perder</p> <p>parcelas de poder el puesto de trabajo el status y las ventajas conseguidas en la organización de base, etc.,</p>	<p>No reconocen de facto la nueva organización, ni la autoridad que dimana del nuevo consejo y equipo ejecutivo</p> <p>Esto da lugar a una guerra interna en la que se producen bloques, zancadillas, desgastes, etc.</p> <p>Estas personas, en esta situación, minan a los consejos rectores o a grupos de socios para conseguir recuperar el status perdido. A veces consiguen volver atrás el proceso de integración ya avanzado.</p>

EL CONSEJO DEL ORGANÓ INTEGRADO

MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA	EFFECTOS QUE PRODUCEN:
<p>Es necesario que los miembros del consejo se den cuenta de que, para defender los intereses de su organización, han de luchar por desarrollar la nueva,</p> <p>que hace falta dirigirla, controlarla y dotarla de los recursos económicos y humanos para hacerla avanzar,</p> <p>que tienen que renunciar a actuar en base a intereses locales y tomar decisiones contemplando los objetivos globales de la organización</p> <p>que tienen que intervenir activamente en integrar la cooperativa de base en el proyecto haciendo ver constantemente la necesidad, ventajas y avances de esta nueva situación.</p>	<p>Pero a veces esta visión global e integradora no se cumple.</p> <p>Los debates y el trabajo del consejo se convierte más en una mesa de reparto de intereses y no en un grupo que trabaja para tomar decisiones que benefician al conjunto y llevarlas a su cooperativa de base para hacerlas valer, que se entiendan y lleven a buen término.</p> <p>Cuesta mucho llegar a ver que los intereses de grupo al que se representa pasan por el desarrollo del conjunto y que a veces hay que perder en ciertos detalles para poder salir ganando en el conjunto</p> <p>Cuando esto no se produce, el proyecto no avanza y las fuerzas contrarias al proceso toman ventaja y plantean su batalla. Además es frecuente que cuando una cooperativa no consigue lo que ella cree que debe recibir, en vez de debatir dentro y manifestar su desacuerdo, rompe y se separa del grupo.</p>

EL EQUIPO TECNICO DEL GRUPO

MANIFESTACIÓN DEL PROBLEMA	EFFECTOS QUE PRODUCEN:
<p>El equipo ejecutivo tiene que saber que está en una organización donde uno de sus factores de éxito es conseguir la integración progresiva de todo este grupo de unidades independientes y con hábitos de trabajo muy diferentes de los que se van a poner en marcha ahora</p> <p>Por tanto, no sólo ha de tener una buena capacidad profesional sino ser un equipo muy integrador y negociador.</p> <p>Si se pone en frente a los técnicos de la cooperativa de base va a perjudicar seriamente el avance del proyecto.</p>	<p>Cuando no se consigue promover esta integración y llegar a acuerdos constructivos con los equipos profesionales de las cooperativas de base, ganando su confianza, potenciando sus capacidades y saberes, el conflicto está servido porque</p> <p>Se puede producir una serie de ineficacias, bloqueos, zancadillas, discusiones inútiles, etc.</p> <p>En ese momento la nueva organización está perdiendo su eficacia y muchos de los efectos positivos que estaban planteado el en proyecto inicial, brillan por su ausencia.</p>

6. Conclusiones:

El hecho de analizar y constatar desde la experiencia la existencia, en diferentes casos, de este tipo de problemas, cuya manifestación puede ser del tipo de la que hemos planteado u otra muy distinta, no debe llevar a una conclusión errónea.

No se cuestiona en absoluto la necesidad de integrar cooperativas en organizaciones de mayor volumen de negocio, de mayor capacidad de inversión, de gestión, en suma de competitividad.

Pero, si queremos no incurrir de nuevo en tantos fracasos que han marcado y están marcando todavía los sentimientos de frustración vigentes en el mundo cooperativo, es necesario anticiparse a los problemas, tomar las cautelas necesarias para evitarlos, para controlar su aparición y su impacto, para impedir que procesos fundamentales para el presente y el futuro de muchos pueblos se vean invalidados por la torpeza de unas personas u organizaciones que no han sabido tomar las precauciones y las cautelas adecuadas.

LA COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS AGRARIAS Y DE CRÉDITO.

Unas notas sobre la cooperación intersectorial financiera en las empresas cooperativas

Joan Ramón Sanchis Palacio

Profesor Titular de Universidad

Dpto. de Dirección de Empresas Universitat de Valencia

La cooperación, desarrollada con intensidad como una estrategia de crecimiento externo durante las dos últimas décadas, presenta múltiples formas y variedades dentro del ámbito de la empresa. En las cooperativas, la existencia del principio cooperativista de “intercooperación” favorece, al menos potencialmente, el desarrollo de dicho tipo de estrategias (Markaide, 1990; Martínez Charterina, 1990).

Durante la década de los años ochenta, las alianzas estratégicas se han extendido a todo tipo de sectores económicos y de empresas, de manera que una estrategia de cooperación puede ser válida, tanto para un banco multinacional con oficinas en múltiples países del mundo, como para una caja rural cuyo ámbito de actuación se centra en una determinada localidad. Por ello, la cooperación se extiende a todas las clases de empresas cooperativas y de entidades de la Economía Social.

Entre las múltiples manifestaciones que puede adoptar la cooperación podemos distinguir, según las relaciones entre los socios, entre acuerdos competitivos u horizontales, donde las empresas que colaboran desarrollan las mismas actividades y/o fabrican productos similares o sustitutivos, y los acuerdos complementarios o verticales, donde las empresas que colaboran complementan y equilibran sus actividades y/o productos. Elegimos esta clasificación por ser especialmente relevante en las cooperativas (Sanchis, 1995). Las relaciones predominantes entre los socios suelen ser de naturaleza horizontal y, en bastante menor medida, de naturaleza vertical (Sanchis y Urra, 1994).

Generalmente, las cooperativas suelen cooperar a nivel horizontal, esto es, entre cooperativas que se encuentran ubicadas en un mismo sector económico, con el objeto

de reducir la competencia entre las mismas y así mejorar su capacidad competitiva en relación con las sociedades capitalistas. Se trata de un tipo de cooperación, la horizontal, simple y especialmente importante para las cooperativas, sobre todo en sus niveles iniciales: alianzas entre cajas rurales, entre cooperativas agrarias, entre cooperativas de consumo, etc. Sin embargo, la cooperación vertical se vuelve cada vez más importante dentro del cooperativismo, sobre todo en sectores como el agroalimentario, donde las alianzas entre cooperativas agrarias, de consumo y de crédito pueden favorecer el desarrollo de este tipo de empresas, mejorando sus posiciones competitivas en el mercado. Sin ánimo de desmerecer la importancia de las alianzas horizontales¹ y de las alianzas verticales entre otras clases de cooperativas donde no participan las cooperativas de crédito², a continuación queremos analizar el papel desempeñado por las estrategias de cooperación llevadas a cabo por las cooperativas agrarias y las cooperativas de crédito. La importancia de este análisis queda justificada por dos motivos: primero, por la preponderancia y el elevado peso alcanzado por esta clase de cooperativas dentro del conjunto del cooperativismo español y francés, y segundo, por tratarse de una forma de cooperación tradicional en el sistema cooperativista desde sus inicios.

Los orígenes del cooperativismo de crédito agrario en zonas geográficas donde el sector agrícola juega un papel destacado, como es el caso de la Comunidad Valenciana, están directamente relacionados con el nacimiento de las primeras cooperativas agrarias en España. El modelo de organización de “abajo hacia arriba” del crédito cooperativo valenciano ha consistido en la constitución de cajas rurales locales con el objeto de financiar las actividades agrícolas de una zona geográfica específica, agrupándose posteriormente a nivel comarcal y provincial. De esta forma se da una cooperación implícita entre cooperativas de crédito y agrarias, de tipo exclusivamente financiero y táctico, que en la actualidad trata de potenciarse mediante la definición de acuerdos de tipo estratégico globales, donde además de contemplar aspectos técnicos y financieros se incluyen también los aspectos comerciales, humanos y tecnológicos.

En algunos casos, las cooperativas de crédito actúan como el elemento dinamizador del sistema cooperativista, favoreciendo el crecimiento de toda clase de cooperativas, no sólo de las agrarias, a través de acuerdos de cooperación que en el mejor de los casos se convierten en “redes cooperativas” fuertemente implantadas (Sanchis, 1995). Ejemplos destacados de esta forma de actuar los tenemos en la Caja Laboral Popular, eje vertebrador de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), y en la Caixa Popular, dinamizadora del Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano (GECV). En otras ocasiones, la cooperación se centra en el sector agrario, constituyendo Grupos Cooperativos importantes como el Grupo ACOREX, cooperativa de segundo grado creada en 1985 en Mérida (Badajoz) con un ámbito de actuación regional (Extremadura) en la que participan distintas clases de cooperativas relacionadas directamente con el sector agroalimentario (Vargas, 1995). En todos estos casos, las cooperativas de crédito ejercen una función administrativa destacada, no sólo financiera, participando activamente en la gestión política del Grupo.

La influencia entre cooperativas de crédito y agrarias ha sido recíproca, contribuyendo a la creación de grupos cooperativos controlados, ora por una cooperativa agraria, ora por una cooperativa de crédito. En el primero de los casos se ha traducido

¹ Como la alianza llevada a cabo entre 20 cooperativas suministradoras de electricidad en las zonas de la Comunidad Valenciana y el Pirineo (situándose en el mercado de Iberdrola) con la constitución de la primera entidad independiente en España dedicada a la comercialización de energía eléctrica (CIDECE nº 10, marzo 1994, p.21) o la creación de la Agrupación de Compras ACEL, A.I.E. por parte del Grupo Eroski-Consum y el Grupo francés Leclerc (CIDECE nº 1, junio 1991, p.15).

² Como la constitución de la Entidad de Financiación ECOS Sociedad de Capital Riesgo, S.A. a partir de la cooperación entre COCETA, CONFESAL, HISPACOOP y CCAE (INFES, Revista de Economía Social nº 2 1993, pp. 20-21).

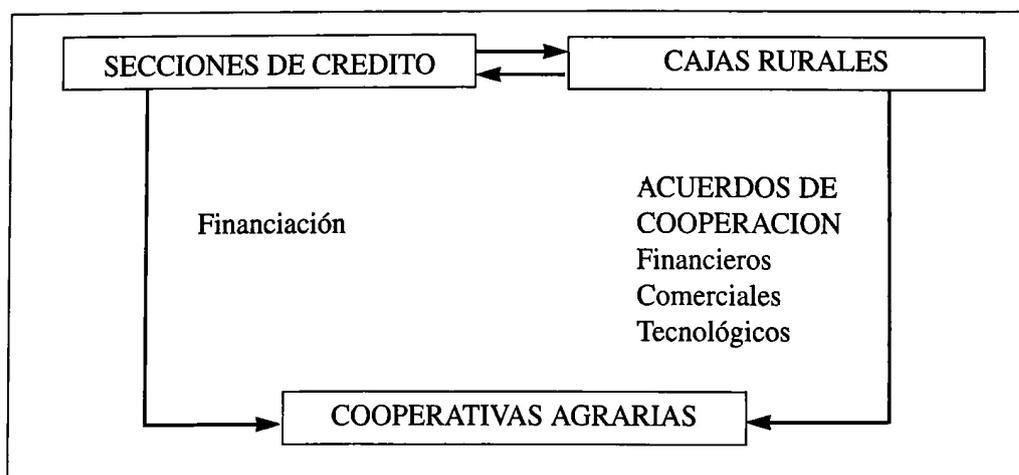
³ La Cooperativa Agrícola San José absorbe a la Caja Rural de San José en Andalucía y la Cooperativa Agrícola La Prosperidad de Moncofar (Valencia) absorbe a la Caja Rural de Moncofar (Sanchis y Safón, 1993).

⁴ Manteniendo una estrategia global de cooperación con otras cajas rurales provinciales españolas y con el D.G. Bank alemán.

en la absorción de la caja rural local por la cooperativa agraria con la que mantenía la cooperación, constituyéndose en forma de sección de crédito³, perdiendo así su personalidad jurídica independiente. No obstante, esta situación es exclusiva de determinadas comunidades autónomas como Andalucía, Cataluña y Valencia, donde las secciones de crédito representan un peso destacado en la financiación del sector agrario.

En el segundo de los casos, es la cooperativa de crédito la que toma la iniciativa, fomentando así la cooperación intersectorial. Considerando la propia estructura organizativa de las cajas rurales españolas a partir de mediados de los años ochenta tras la ruptura del acuerdo de colaboración entre éstas y el Crédito Oficial (Barea, 1987; Sanchis, 1990 y 1991), observamos dos situaciones distintas en las que ha derivado esta otra forma de cooperación. Por una parte, se mantienen acuerdos de cooperación implícitos (tradicionales) entre cooperativas de crédito locales y cooperativas agrarias, exclusivamente financieros, donde el poder de negociación entre unas y otras es muy similar, y donde el Crédito Oficial, a través del Banco de Crédito Agrícola primero (Instituto de Crédito Oficial) y desde el año 1996 mediante la Caja Postal (Argentaria), desempeña un destacado papel dentro de los mismos. Por otra parte, existen determinadas cajas rurales provinciales que han establecido acuerdos de cooperación más amplios con cooperativas agrarias desde posiciones diferentes, donde el protagonismo y el peso de la cooperativa de crédito es primordial. En este último caso nos encontramos con situaciones como las de: la Caja Rural Provincial de Valencia que, formando parte del Banco Cooperativo Español⁴, ha establecido un convenio de cooperación con 39 secciones de crédito de cooperativas agrarias valencianas ("Gestión empresarial. El caso de 18 cooperativas", Consellería de Trabajo de la Generalitat Valenciana, 1992, p. 87); o del Grupo Credicoop, donde la Caja Rural Provincial de Castellón (Credicoop) como cooperativa de segundo grado, mantiene un acuerdo de cooperación con otras 20 cajas rurales locales y 18 secciones de crédito de cooperativas agrarias de la provincia de Castellón.

En definitiva, podemos observar que las relaciones de cooperación entre las cooperativas de crédito y las cooperativas agrarias obedece a distintos planteamientos derivados de la propia estructuración de cada una de estas entidades, conformando un entramado donde se pueden apreciar diferentes grados de colaboración, tal y como gráficamente queda reflejado en la Figura 1.



Demostrada la existencia de diferentes tipos de alianzas entre estas dos clases de cooperativas, el siguiente paso sería analizar los resultados obtenidos de las mismas, para a partir de los mismos considerar si es importante o no tratar de mantener dichos lazos de cooperación, sobre todo en unos momentos en los que el cooperativismo de crédito agrario español se encuentra inmerso en un importante proceso de cambios y de reestructuración.

Si centramos dicho estudio en el caso de la Comunidad Valenciana, dado que la mayor parte de las cajas rurales españolas están ubicadas en esta comunidad autónoma, podemos observar, a través del Cuadro nº 1, la composición por clases de entidades de la financiación destinada al sector agrario. De ello deducimos que el peso que las cajas rurales y las secciones de crédito mantienen sobre la financiación al sector agrario valenciano es del 42,98%, superior al de la banca privada y las cajas de ahorro. De ello deducimos dos cuestiones fundamentales: primero, que contrariamente a lo que sucede en el resto del Estado español, la cuota de mercado de las cajas rurales valencianas es superior al de los otros dos tipos de entidades bancarias; y segundo, que el porcentaje de financiación destinado por las cajas rurales al sector agrario valenciano es superior al 50%, por lo que la existencia de acuerdos de cooperación financiera entre éstas y las cooperativas agrarias es, no ya recomendable, sino indispensable. Lógicamente, este comportamiento viene condicionado por la normativa legal, dado que la Ley de Cooperativas de Crédito de 1989 obliga a estas entidades a destinar el 50% como mínimo de sus operaciones activas a los socios y a otras cooperativas, con “especial preferencia por las cooperativas agrarias”.

Cuadro Nº 1. Volumen de créditos al sector agrario valenciano a 31-XII-1994 según clases de entidades

ENTIDAD	VOLUMEN CRÉDITOS*	PORCENTAJE
CRÉDITO OFICIAL	9.016	4,86
C.RURALES ASOCIADAS	8.577	4,64
C.RUR. NO ASOCIADAS	33.126	17,88
SECCIONES CRÉDITO	34.212	18,46
CAJAS DE AHORRO	45.540	24,58
BANCA PRIVADA	54.800	29,58
TOTAL	185.271	100,00

* En millones de pesetas

Fuente: Consellería de Agricultura Generalitat Valenciana, 1995.

En la actualidad, la cooperación entre cooperativas agrarias y cajas rurales ha de darse bajo un punto de vista estratégico (global e integrado), teniendo en cuenta los cambios destacados que han venido produciéndose en ambos tipos de entidades.

Pero además, el incremento en el tamaño empresarial de las cooperativas agrarias, derivado de su proceso de integración, y su aumento en el grado de diversificación, exige mayores fuentes de financiación para estas entidades, por lo que las posibilidades de incrementar la cuota de mercado de las cajas rurales son aún mayores. Sin embargo, el proceso de liberalización desarrollado por las cooperativas de crédito a partir de la

aprobación de la Ley 13/1989, de 26 de mayo, de cooperativas de crédito, motivado en gran parte por la posibilidad de emprender operaciones activas con terceros no socios hasta un máximo del 50% de los recursos totales de la entidad, puede producir un alejamiento entre cajas rurales y cooperativas agrarias. En todo caso, las relaciones de cooperación entre unas y otras se pueden ver alteradas por el propio proceso de diversificación iniciado en ambas.

Por otra parte, este proceso de diversificación y de crecimiento de las cooperativas agrarias abre las puertas a la cooperación con otra clase de cooperativas, además de las de crédito, especialmente con las cooperativas de consumo.

Las cooperativas agrícolas españolas han controlado tradicionalmente la producción de una determinada cantidad de sectores, en especial de las frutas (26%), huevos (18%), remolacha azucarera (14%), hortalizas (12%) y cereales y leche (10%); sin embargo, el peso sobre los procesos de transformación y comercialización ha sido mucho menor. Al no desempeñar actividades complementarias a la producción (actividades de la cadena de valor) no añaden valor al producto, lo cual afecta negativamente a su posición competitiva (Perlines, 1994 y 1995). La escasa industrialización es consecuencia de las grandes dificultades existentes para incorporar nuevas tecnologías en los procesos productivos debido a la negativa de los socios agricultores a realizar inversiones distintas al corto plazo. Sin embargo, si se desea actuar en unos niveles de eficacia similares a los del resto de empresas del sector para obtener beneficios que se distribuyan vía precios a los propios agricultores como pago a la entrega de su cosecha, es condición necesaria que las cooperativas agrarias se “integren en el proceso de comercialización/industrialización y realicen más funciones del circuito comercial” (Caballer, 1993, p. 24).

Sin embargo, en la actualidad se está llevando a cabo un fuerte proceso de integración vertical del sector cooperativo agrícola español en el campo de la comercialización y en menor medida de la industrialización. Así, se llevan a cabo iniciativas de envergadura como la constitución de la cooperativa de segundo grado BACO en Castilla-La Mancha para la industrialización y comercialización de los vinos de casi medio centenar de cooperativas vitivinícolas de la zona o la agrupación de cinco cooperativas productoras de aceite de oliva de Andalucía (Cordoliva, Jaencoop, Hijioblanca, Oleoestepa y Torredonjimeno) para la comercialización nacional e internacional de sus productos. En la actualidad, las cooperativas agrícolas dominan determinados sectores como el de frutas y hortalizas con Anecoop de Valencia en la comercialización y transformación de cítricos o Agrofuit de Tarragona en las frutas; el arroz con la Cámara arrocerca de Ampostá en Tarragona; la leche de vaca con los grupos de cooperativas Iparlat en Euskadi, Clas en Asturias y Leyma en Galicia; el azúcar con Acór de Valladolid (Castilla-León); y el sector ganadero con la Cooperativa Comarcal de Reus (Cataluña) en avicultura, algunas cooperativas de Castilla-La Mancha en ovino y el grupo cooperativo Coren de Orense (Galicia) en porcino, pollos, huevos, vacuno y piensos. El cooperativismo agrario de segundo grado en España representa el 20% del volumen comercializado y agrupa al 50% del total de cooperativas agrarias, centrándose principalmente en la Comunidad Valenciana (17,9%), Cataluña (15,1%), Aragón (14,1%) y Andalucía (11,3%) y en los sectores hortofrutícola, de suministros, aceite y cereales. Cabe destacar, por su importancia, la constitución en 1975 por parte de 31

cooperativas cítricas, de ANECOOP, entidad que en la actualidad integra a 132 entidades cooperativas.

Desde este punto de vista se constituyen diferentes cooperativas de segundo grado como COARVAL, cooperativa de suministros creada por 167 cooperativas locales de Valencia y Alicante (“Boletín de noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa”, CIDEA n° 10, marzo 1994, p.9) o FRESUR, creada en 1988 por nueve cooperativas de espárragos blancos, melocotones y nectarinas de Almonte (Andalucía) (Vargas, 1995, p.135); agrupaciones y uniones como el Consorcio Cooperativo Comarcal de la Vall d’Albaida (Valencia), creado por 8 cooperativas dedicadas a la comercialización de cítricos y frutas de verano, especialmente la uva (“Boletín de noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa”, CIDEA n° 6, diciembre 1992, p.13), el Consorcio Cooperativo Comarcal de l’Horta Sud (Valencia), creado por cinco cooperativas de cítricos y hortalizas (“Boletín de noticias de la Economía Pública, Social y Cooperativa”, CIDEA n° 6, diciembre 1992, pp. 12-13), la unión de la Cooperativa Agrícola de Bétera con Coarval (suministros), Caja Rural Valencia (crédito), Consum (economato), Anecoop (distribución), Mavda y Uteco (seguros) y Rural Tours, S.A. (viajes) (“Gestión empresarial. El caso de 18 cooperativas”, Consellería de Trabajo de la Generalitat Valenciana, 1992, pp. 97-100); y joint-ventures o empresas conjuntas como Agrocalidad, formada por las cooperativas de segundo grado provinciales de suministros de Valencia, Navarra, Castellón, Lérida, Almería y Extremadura con el Grupo INAGRA en clara imitación a la Agrupación de Cooperativas Francesa Sipcan Fhyteurop (55 cooperativas que dominan el 5% del mercado fitosanitario francés) (Barea y Monzón, 1992), AgriEspaña, S.A., formada al 50% por una Cooperativa de la fresa de Huelva en colaboración con la Diputación Provincial y una empresa privada italiana (Vargas, 1995, p. 132), una comercializadora de plátanos canarios y centroamericanos creada al 50% por la cooperativa de segundo grado Coplaca (de Santa Cruz de Tenerife) y la multinacional Fyffes (de Dublín, Irlanda) (Alimarket n° 53, junio 1993, p. 52), y PONENT EXPORT, S.A., empresa exportadora de frutas constituida al 50% por la empresa manipuladora leridana Frulesa y la cooperativa de segundo grado L’Agrupació de Cooperatives de Lleida (Alimarket n° 54, julio 1993, p. 42).

Su crecimiento se ha apoyado, además de constituir y desarrollar secciones de comercialización, a través de la creación de secciones de crédito. En el caso español, la situación de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias se caracteriza por la ambigüedad y la dificultad. En primer lugar, al no ser consideradas como entidades financieras por parte del Banco de España, carecen de regulación alguna y de un sistema de supervisión y control que asegure un funcionamiento regular y adecuado de las mismas, manteniendo un carácter ambigüo. En segundo lugar, se trata de instituciones con una escasa capitalización, que en muchos casos no supera los mínimos que sobre capital social y fondos propios se están aprobando tanto a nivel comunitario como a nivel nacional, dado que el 82,35% de las secciones de crédito valencianas poseen menos de 50 millones de pesetas en reservas (Cuadro n° 2), por lo que su subsistencia está amenazada.

Cuadro Nº 2. Reservas Secciones de Crédito Valencianas

SECCIONES CRÉDITO	PATRIMONIO COOPER.		RVAS DE LA SECCIÓN	
> 50 millones de ptas.	45	33,08%	24	17,65%
Entre 10 y 50 millones ptas.	53	38,97%	47	34,56%
< 10 millones de ptas.	38	27,95%	65	47,79%
TOTAL	136	100,00%	136	100,00%

Fuente: Uniaudit, 1992

Esta situación de dificultad financiera de las secciones de crédito obliga a las cajas rurales a asumir un mayor protagonismo en la financiación del sector agrario, por lo que la cooperación entre cajas rurales y cooperativas agrarias se va a ver incrementada considerablemente.

A tenor de las experiencias desarrolladas y considerando la situación actual de la economía, el cooperativismo agrario está obligado a llevar a cabo fuertes procesos de transformación y comercialización de sus estructuras a través de las siguientes acciones estratégicas. En primer lugar proponemos el desarrollo de dos estrategias genéricas complementarias: una estrategia de especialización de productos y de segmentación geográfica, tradicional ya en esta clase de cooperativas, que permita aprovechar las ventajas propias del cooperativismo local, de arraigo al cliente y al ámbito geográfico en el que realizan su actividad; junto con una estrategia de integración cooperativa (constitución de cooperativas de segundo grado y de grupos cooperativos) que permita alcanzar estructuras organizativas de mayor dimensión, facilitando la obtención de economías de escala y de alcance, resolviendo así el problema de la concentración de la oferta.

En segundo lugar, las estrategias genéricas planteadas han de concretarse en estrategias funcionales dirigidas hacia aquellas áreas que consideramos son fundamentales en el desarrollo del cooperativismo agrario. En este sentido, hacemos referencia a: una estrategia de producción centrada en la mejora de la calidad de los productos agrarios mediante el incremento del valor añadido obtenido por la cooperativa; una estrategia de investigación y desarrollo dirigida a la introducción de los avances tecnológicos necesarios para reducir los costes productos y mejorar las técnicas de apoyo a la producción (contabilidad, informatización); una estrategia de marketing centrada en la mejora de la imagen de la empresa a través de la obtención de "denominaciones de origen" para sus productos y de la prestación de servicios adicionales a la venta y en el desarrollo de redes de comercialización propias, de la creación de marcas propias y de técnicas modernas de promoción y publicidad de los productos; y una estrategia de recursos humanos que permita, mediante una adecuada política de captación y capacitación, mejorar la profesionalización de la gestión y la cualificación técnica y cooperativista de los socios y trabajadores.

Conviene destacar también la necesidad de iniciar acuerdos de cooperación a nivel internacional, en la línea de los Proyectos INTRADE, de cooperativas europeas, estadounidenses y canadienses en el mercado de cereales, oleaginosas y piensos, ANIMEDICA Internacional, de cooperativas europeas de suministros para ganaderos, y

ECORD, A.E.I.E. constituida en 1990 por diez organizaciones de siete Estados miembros para la reconstrucción de la agricultura en los países del Este de Europa (Juliá Igual, 1993).

En última instancia, la cooperación entre cooperativas agrarias y de crédito ha de constituirse como alianzas estratégicas, de carácter global e integrado, siendo capaz de mantener la independencia en la gestión de cada entidad a la vez que se consiguen beneficios mutuos. El beneficio mutuo y el equilibrio son los dos elementos fundamentales para garantizar el éxito y la continuidad de las estrategias de cooperación. No obstante, cada alianza requiere de un estudio particular dependiendo el mismo de las características propias de cada uno de los socios y de las contingencias en las cuales se ha de llevar a cabo la cooperación.

BIBLIOGRAFÍA

- BAREA, J. (1987): "El nuevo modelo de crédito cooperativo agrario en España", Papeles de Economía Española nº 32.
- BAREA, J. y MONZÓN, J.L. (directores)(1992): Libro Blanco de la Economía Social en España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- CABALLER, V. (1993): "La crisis de la agricultura. Un enfoque empresarial", Revista Ciriec-España nº 15, diciembre, pp. 11-41.
- JULIÁ IGUAL, J.F. (1993): "La Economía Social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales", Revista Ciriec-España nº 15, diciembre, pp. 43-68.
- MARKAIDE (1990): "La gestión de los recursos humanos en las cooperativas", en Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos, Trouvé y otros, Deusto, Bilbao.
- PERLINES, F. (1994): "Análisis estratégico de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha", Revista Ciriec-España nº 16, junio, pp. 187-208.
- PERLINES, F. (1995): "¿Son competitivas las cooperativas agrarias?", Revista Ciriec-España nº 18, julio, pp. 9-40.
- MARTÍNEZ CHARTERINA, A. (1990): Análisis de la integración cooperativa, Deusto, Bilbao.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (1990): "El futuro de las cooperativas de crédito y su nuevo entorno", Boletín Económico de Información Comercial Española nº 2246, 3-9 septiembre.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (1991): "La formulación de estrategias en las cooperativas de crédito", Revista Crédito Cooperativo nº 53, noviembre-diciembre, pp. 7-46.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (1993): Análisis estratégico del sector bancario español y estudio de las estrategias de crecimiento externo. Especial referencia a las cooperativas de crédito, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (1994): "Análisis financiero de las cooperativas de crédito españolas", Actualidad Financiera nº 35, octubre, pp. 417-430.
- SANCHIS PALACIO, J.R. y SAFÓN CANO, V. (1994): "Análisis de la integración y estudio de las fusiones y alianzas estratégicas en las cooperativas de crédito españolas", Revista Crédito Cooperativo nº 79, mayo-julio, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid, pp. 41-68.
- SANCHIS PALACIO, J.R. y URRA URBIETA, A. (1994): "Las alianzas estratégicas globales. Un estudio empírico", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 3 nº 2, pp. 83-102.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (1995): Análisis estratégico de la empresa cooperativa, Ed. Tirant Lo Blanch, Valencia.
- SANCHIS PALACIO, J.R. (1995): "Análisis estratégico del entorno competitivo bancario", Revista de Economía Información Comercial Española nº 747, noviembre, pp. 121-134.
- UNIAUDIT (1992): Estudio del sector de crédito cooperativo en la Comunidad Valenciana, Informe, Valencia.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995): Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario, Universidad de Huelva.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995): "Las cooperativas de crédito españolas. Una aproximación empírica a algunos aspectos de su gestión", Revista Ciriec-España nº 21, diciembre, pp. 7-22.

LA EXPERIENCIA INTERCOOPERATIVA DEL GECV-GRUP EMPRESARIAL COOPERATIU VALENCIÀ

José M^a Soriano Bessó y Enrique Cerezo
Presidente y Secretario Técnico del GECV

El GRUP EMPRESARIAL COOPERATIU VALENCIÀ-GECV constituido en 1988 siguiendo el modelo del Grupo Cooperativo de Mondragón está formado por diez empresas de origen, vocación y actuación valenciana.

Cinco de ellas son Cooperativas de Trabajo Asociado: GRUPO AUDIT, empresa de Auditoría y Consultoría; FLORIDA, centro de formación universitaria, secundaria y técnico-profesional; LA MEDITERRANEA, dedicada a la fabricación de vidrio y cerámica; TRYMOBEL, dedicada a la carpintería de madera; y GENÇANA, centro de educación primaria y de enseñanzas no regladas

Otras tres son Cooperativas Mixtas (cooperativas de consumidores con participación de los trabajadores, por medio de la figura del “socio de trabajo”): ASSECOOP, correduría de seguros, CONSUM, cooperativa de distribución comercial; y CAIXA POPULAR, entidad financiera en régimen de cooperativa de crédito.

La novena empresa es FORADIA, sociedad anónima laboral que proporciona Servicios Integrales de Mantenimiento y Asistencia Técnica Avanzada.

Por último FOMENT COOPERATIU DE VIVENDES cuya actividad es la promoción de viviendas en régimen de Cooperativa.

1. Los orígenes

Los orígenes del GECV se entrelazan con los de la Cooperativa de Viviendas Populares, y los de Coinser-Cooperativa Industrial de Servicios, integrada por profesionales de la actividad inmobiliaria que realizaban la gestión de la primera.

Los socios integrantes de Coinser asumieron, desde sus inicios, el compromiso de apoyar de un modo activo, la creación de un Grupo Cooperativo en Valencia. Y de esta forma, fueron animando un Departamento de Actividades Comunitarias, integrado por varios profesionales que se ocupaban de promocionar nuevas actividades cooperativas.

Con estos apoyos, surgieron algunas cooperativas que se fueron paulatinamente vinculando entre si, a través del asesoramiento que se les proporcionaba desde el Departamento de Actividades Comunitarias, financiado por Coinser.

En el año 1978 se pone en marcha la Cooperativa de Crédito Popular (hoy Caixa Popular), y un año después aquella actividad de asesoramiento y de coordinación se integra en su seno. Por esta razón, el primitivo Departamento de Actividades Comunitarias de Coinser, después de contar varios años con el apoyo económico y la cobertura de Coinser, se integró en Caixa Popular constituyendo lo que en lo sucesivo y hasta el año 1983 se llamó la División Empresarial.

Caixa Popular, en consecuencia, asumió los déficits que fue provocando la División Empresarial, y otorgó cobertura institucional a lo que comenzó a denominarse Grupo Cooperativo vinculado a Caixa Popular, en el que se integraban las cooperativas que se habían dado de alta en la cooperativa de crédito, y utilizaban servicios de asesoramiento de la División Empresarial.

En esta etapa, el Grupo Cooperativo asoció a un amplio número de cooperativas:

Cooperativas asociadas a Caixa Popular.

	Número	Cooperativas Asociadas		Caixa Popular
		Socios Trabajadores	Facturación	Depósitos
1978	9	334	1.711	46
1982	30	941	5.328	572
1986	53	1.444	11.157	2.352
1990	71	2.859	26.899	8.010
1994	79	5.117	64.957	16.813
1995	84	5.475	73.137	20.080

Desde 1979 hasta 1982 se fue alimentando una idea mondragoniana de Grupo que resultaba difícil de plasmar en la realidad. Existía un contrato de asociación, que las cooperativas conocían y firmaban antes de aprobarse su alta como socias en Caixa Popular. El documento era una transcripción del existente en Mondragón. En su contenido existían compromisos de coordinación y de profesionalizar la gestión que la mayoría de las cooperativas fueron resistiéndose a cumplir.

Entre los años 1982 y 1983 ocurren una serie de circunstancias que hicieron reflexionar a los miembros del Consejo Rector de Caixa Popular, como responsables de aquel denominado Grupo Cooperativo.

En síntesis, se llegó al convencimiento de que no era viable el modelo cohesionado del Grupo de Mondragón. No había voluntad de practicar economías de escala, ni de alcance, ni mucho menos de intercambiar resultados. En muchas de las cooperativas los niveles de profesionalidad eran muy bajos y con resultados económicos muy precarios.

Fruto de estas reflexiones, el Grupo adoptó las siguientes decisiones:

a) Caixa Popular dejaba de ser el “eje vertebrador” y responsable del presente y futuro del Grupo.

b) Reducir las aspiraciones en lo que hacía referencia a la dimensión del Grupo Cooperativo. Se pretendía culminar con la integración de aquellas cooperativas que realmente estuviesen en condiciones de asumir planteamientos empresariales de Grupo en la línea de Mondragón, y que, además, tuviesen voluntad de hacerlo.

c) La División Empresarial de Caixa Popular se autonomiza, y se convierte en una cooperativa independiente de trabajo asociado dedicada a la consultoría y auditoría, con la denominación de Grupo Coop, y más recientemente Grupo Audit.

A partir, pues, de la citada remodelación, el Grupo Cooperativo rompe en el forma con el modelo estructural de Mondragón que hasta la fecha se había intentado trasladar a Valencia. No obstante, continua vinculado con sus postulados filosóficos, empresariales y cooperativos.

Desde el año 1984 hasta mediados del ejercicio 1987, el Grupo Cooperativo no mantuvo estructura formal alguna que integrara a las empresas en un proyecto común. Las cooperativas interesadas y convencidas de la idea de Grupo continuaron coordinadas en actividades formativas, mantuvieron lazos personales y compromisos profesionales entre sus colectivos, a través de las actuaciones de gestión o de representación en la propia Caixa Popular, en Grupo Coop, o en la Escola La Florida. Es decir, centraron su atención en el apoyo a aquellas cooperativas del Grupo que, a través de sus servicios, promovían y estimulaban los vínculos asociativos.

Como una concreción de los criterios operativos que se iban paulatinamente perfilando, en el mes de julio de 1987, un directivo del Grupo Cooperativo de Mondragón se desplazó a Valencia y dirigió un seminario de reflexión sobre “El cooperativismo de Grupo y la experiencia del Grupo vinculado a Caixa Popular”. Como consecuencia del mismo, un grupo de siete cooperativas decidieron reanudar la experiencia de Cooperativismo de Grupo, y pusieron en marcha el Grup Empresarial Cooperatiu Valencià-GECV, constituido como cooperativa de segundo grado.

2. Los frutos de la Intercooperación en el GECV

El GECV se plantea desde sus orígenes una serie de objetivos o misiones, que en la actualidad se sintetizan en las cinco siguientes:

1.- Dotar a las Cooperativas Asociadas de SINERGIAS, economías de alcance y de escala, teniendo presente los distintos y distantes niveles según Cooperativas, a través de la coordinación en el desarrollo conjunto de Sistemas de Gestión y de Cultura Empresarial Cooperativa.

2.- Incidir en la animación y puesta en marcha de nuevas actividades empresariales, bien ampliando zonas de negocio de las Cooperativas Asociadas, bien participando en otras sociedades, bien creando nuevas sociedades solos o conjuntamente con terceros, o posibilitando la entrada de nuevas Cooperativas.

3.- Apoyo mutuo para mantener viva la idea ético-filosófica de la empresa cooperativa.

4.- Potenciar/incidir en la gestión de aquellas Cooperativas que son el resultado histórico de la idea de Grupo, y constituyen herramientas de integración.

5.- Facilitar la estabilidad institucional, u operativa, de las Cooperativas Asociadas a través del seguimiento de los órganos representativos y profesionales, y las relaciones entre ellos.

Magnitudes del conjunto de las Cooperativas socias del GECV.

	Número Empresas	Empleos	Ventas	Beneficios	Recursos Propios
1990	7	1.648	17.736	381	1.825
1991	7	2.008	26.751	439	2.216
1992	7	2.205	37.853	599	2.669
1993	9	2.403	47.740	649	3.812
1994	10	2.594	55.565	1.016	4.692
1995	10	2.809	59.307	1.165	5.994
PREV.96		3.639	76.098	1.178	7.386

El seguimiento de los objetivos del GECV trazados inicialmente por las siete Cooperativas, de diferente dimensión y sector de actividad que lo constituyeron, y aquellas otras que se han ido incorporando, proporcionan a las Cooperativas Asociadas una serie de ventajas:

A) SINERGIAS

Las sinergías en el GECV se centran, principalmente, en la potenciación de los cuadros y Equipos Directivos.

La intensidad de dichos efectos depende del nivel de participación de la Cooperativa en las actividades que con este fin organiza el GECV. Estas actividades son:

- Sesiones de trabajo de directivos con especialistas externos.
El GECV organiza acciones formativas con carácter de especialización en temas estratégicos y de desarrollo de empresas, dirigidas a los directivos de sus cooperativas asociadas.
- Encuentros de directivos y consejeros con personalidades de Mondragón Corporación Cooperativa-MCC.
El GECV interlocuta directamente con la MCC. Fruto de esa interlocución son los encuentros periódicos entre directivos y consejeros del GECV con directivos de MCC, principalmente en temas cooperativos y empresariales.
- Sesiones de trabajo de Responsables de Area y personal de Areas comunes.
El GECV organiza encuentros de contraste y enriquecimiento, que tienen un carácter de especialización y un objetivo de mejorar la gestión de las empresas Cooperativas a través del intercambio de experiencias entre los responsables de diferentes áreas de la empresa: Recursos Humanos, Marketing, Organización e Informática, Compras, etc. Asimismo, se combinan sesiones de trabajo de personal de áreas comunes, o de puestos similares en las cooperativas con el mismo espíritu.
- Sesiones de trabajo con Presidentes y Consejos Rectores.
El GECV organiza reuniones dirigidas a los Consejeros de las Cooperativas en las cuales se reflexiona sobre cuales son las funciones que debe desempeñar el Consejo Rector y su Presidente, en una empresa Cooperativa.

B) UNA FILOSOFIA COOPERATIVA COMUN

El GECV para consolidar, aplicar y desarrollar una filosofía cooperativa común, organiza:

- Sesiones de información/reflexión sobre el GECV para socios de las cooperativas. Estas sesiones se organizan con dos objetivos. Por un lado, reflexionar sobre lo que representa la permanencia en un Grupo Cooperativo; y por otro, profundizar en el funcionamiento de las Cooperativas.
- Viajes a Mondragón Corporación Cooperativa-MCC
El GECV organiza viajes periódicos a Mondragón para conocer "in situ" la experiencia que ha servido como referencia desde su nacimiento.
- La Veu del Grup.
El GECV edita un boletín mensual de información titulado "La Veu del Grup", en el que se publican noticias referentes a las Cooperativas asociadas y al GECV, así como artículos de reflexión en torno a temas profesionales y cooperativos.

C) UNA MAYOR GARANTIA DE FUNCIONAMIENTO

En la medida que cada Cooperativa lo plantea y demanda, se enriquece el control que el Consejo Rector y la Asamblea hacen de su funcionamiento, otorgando de esta manera a los socios una mayor garantía de que el funcionamiento de su Cooperativa es el adecuado.

Para ello, se hace imprescindible contar con información de la Cooperativa: Plan Estratégico a Largo Plazo, Plan de Gestión Anual, controles periódicos de la gestión, etc. Esta información se complementa, a petición de la cooperativa, con la presencia de representantes del GECV en las reuniones del Consejo Rector o en las Asambleas.

D) UN APOYO A LOS PLANES DE DESARROLLO

En 1990 se tomó el acuerdo de añadir a la aportación inicial al GECV de 100.000 pesetas de capital social de cada cooperativa, el 10% de los sucesivos resultados anuales de cada una de ellas. Este Fondo de Inversión Cooperativo-FIC permite apoyar económicamente aquellos proyectos nuevos o ya en funcionamiento, que se consideren viables y generadores de riqueza y de empleo cooperativo, de una Cooperativa Asociada o de varias de ellas.

El FIC, que dispone a 31 de diciembre del 95 de 300 millones, y que alcanzará durante 1996 la cifra de 380 m., ha permitido apoyar proyectos de Cooperativas Asociadas participando en su financiación, y la puesta en marcha de proyectos diferentes, asumiendo un papel de capital semilla.

E) ECONOMIAS DE ESCALA

La consecución de estas economías puede obtenerse, en el GECV, compartiendo:

- La organización de Cursos de formación a costes muy inferiores.
- Imagen externa ante la opinión pública, gestionando la presencia del GECV y de sus cooperativas en los medios de comunicación.
- Coordinación de los intereses y presencias en las diferentes estructuras del cooperativismo, de las organizaciones empresariales, y ante los poderes públicos.
- La mejora en algunas técnicas de gestión.
- Determinados proveedores: de material fungible y de oficina, de equipos informáticos, etc.
- Etc.

Estas economías de escala, lógicamente, podrían ser aún mayores en la medida que las Cooperativas coincidieran en los sectores económicos ya operantes: enseñanza, distribución comercial, consultoría y auditoría, vidrio, financiero, etc.

Como resumen, podemos señalar que la experiencia intercooperativa del GECV, con un peso creciente en dimensión e importancia, ha sido fruto de muchos condicionamientos, del esfuerzo continuado en el tiempo, del convencimiento de las bondades del principio de la intercooperación, y de la apuesta por un modelo, periódicamente revisado, de Grupo que ha dado lugar a una experiencia que, aunque singular, permanece abierta a futuros desarrollos y con vocación de mostrar el camino a experiencias similares.

LA SOLIDARIDAD INTERCOOPERATIVA EN MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA (MCC)

Baleren Bakaikoa Azurmendi

Director de GEZKI (Inst. de Dcho Coop. y de la Econ. Social de la UPV)

1.- Antecedentes

El movimiento cooperativo siempre ha tenido presente que las empresas cooperativas deben cooperar con el fin de hacer frente a cualquier eventualidad. Ya en el inicio del cooperativismo, cuando se redactaron los principios de Rochdale, la intercooperación fue recogida como una de las bases del futuro del cooperativismo. Más tarde, la Alianza Cooperativa Internacional hizo suya esta idea de cooperación, y trata de impulsar que, este tipo de empresas, se federen para así defender con mayor consistencia el desarrollo de las cooperativas.

Las cooperativas deben coordinar sus energías si desean sobrevivir en esta sociedad competitiva donde las multinacionales, con la cooperación de los gobiernos, imponen su ley. Esta necesidad de cooperar adquiere mayor transcendencia a partir de los ochenta, cuando la doctrina dominante propone que el estado debe dejar de intervenir, para que de esta forma las empresas pueden competir entre ellas, y las que no sean capaces de adaptarse a las condiciones impuestas por el mercado, desaparezcan. Es la ley de la

jungla. Y las cooperativas, si quieren subsistir, deben adecuarse a esta nueva situación marcada por un mercado hostil y excluyente con el fin de protegerse y consolidarse.

Desde su inicio el Grupo de Mondragón (ahora MCC) creó su propio sistema de cooperación. Tanto Caja Laboral Popular como Lagun-Aro (entidad previsor del Grupo) fueron creadas como soporte del núcleo de las primeras cooperativas: Arrasate, Funcor y Ulgor. Una vez constituida CLP, fue la propia entidad financiera la que impulsó la creación de nuevas cooperativas y la que defendió a aquéllas con problemas.

A partir de 1964 se inicia entre las cooperativas del Grupo de Mondragón el movimiento de apoyo mutuo, de intercooperación, llegando a convertirse en el soporte fundamental de la política empresarial del Grupo. Este impulso agrupacional, en primer lugar, se materializó con la creación del Grupo Fagor en 1964 cuando dicha agrupación pasó a convertirse en Grupo Sectorial o Industrial. Hay que destacar que las cooperativas industriales pertenecientes a este Grupo Industrial acordaron dedicar a la “reconversión de resultados” el 100% de sus retornos (extornos) cooperativos; también acordaron absorber los excedentes laborales del Grupo. Este fue un paso muy importante en la consolidación de la solidaridad intercooperativa de MCC, y que se ha ido reforzando hasta el momento presente.

La experiencia del Grupo Fagor no cuaja en otras cooperativas, aunque éstas aceptaran acogerse al contrato de asociación ofertado por CLP. Sin embargo, catorce años después de la creación del Grupo Fagor se formó la siguiente asociación de cooperativas o Grupo Comarcal. Este grupo estaba constituido por cooperativas ubicadas en una misma comarca.

El Grupo Comarcal fue menos consistente que el Grupo Industrial, sin embargo, llegó a ser un importante soporte del desarrollo empresarial de MCC. Este grupo tenía por objetivo absorber los excedentes laborales del mismo, así como dedicar a la “reconversión de resultados” una parte, variable de un grupo a otro, de los retornos (extornos) cooperativos. Salvo el Grupo Ulma que reconvertía el 100% de sus retornos (extornos), el resto de grupos lo hacía dentro de una amplia gama, con el límite máximo del 70% de los importes dedicados a retornos (extornos). Los excedentes laborales también se reubicaban dentro de estos grupos, aunque los últimos años estas reubicaciones se han vuelto más complejas.

Ahora, una vez desaparecida la anterior organización grupal, la política de solidaridad intercooperativa se materializará a nivel de Agrupaciones Sectoriales y Divisionales. Sin embargo, antes de llegar a este nuevo estadio, se fijó un período transitorio, 1991-1995, en el que la “reconversión de resultados” Sectorial y Divisorial adquirirá su correspondiente protagonismo.

2.- La nueva estructuración de MCC

De acuerdo con la nueva normativa de MCC, las cooperativas pertenecientes al mismo con excedentes, compensarán a las cooperativas con resultados negativos. Hay

que recordar que la “reconversión de resultados” está reconocida, según la legislación vigente, como cuenta consolidada del grupo empresarial, con la consiguiente ventaja fiscal que esto supone. Por ello, las cooperativas con resultados positivos hacen frente a las pérdidas de las cooperativas de la misma Agrupación o División Sectorial.

Esta práctica de solidaridad ha sido una constante en MCC. Sin embargo, en la consolidación de los resultados había algunos problemas de carácter técnico. De hecho, las partidas de los excedentes cooperativos dedicados a este fin solidario no estaban debidamente homogeneizados. Por ello, la nueva normativa de MCC, como paso previo a la “reconversión de resultados”, exige utilizar bases homogéneas sobre las que se aplicarán las componentes solidarias. En este sentido, MCC ha considerado oportuno emplear los excedentes brutos, tal como vienen definidos por la legislación vigente, como base de “reconversión de resultados”. Por tanto, quedan excluidos de este concepto los resultados procedentes de plusvalías originadas por la enajenación de elementos de activo inmovilizado, salvo la parte imputable a compensar las pérdidas de explotación del mismo ejercicio.

Sin embargo, teniendo en cuenta que algunas Agrupaciones Sectoriales se han dotado de elementos de dirección unificados con el fin de mejorar la eficiencia empresarial, lo que también exige una total equiparación económica de sus socios trabajadores como contrapartida a la cesión de soberanía en beneficio común, esta Base de “reconversión de resultados”, se cree oportuno que sea el 100% de la parte de excedentes netos destinada a retornos (extornos).

Fijar la porción exacta que debe alcanzar la “reconversión de resultados” no es nada sencillo. No obstante, y como norma general, se establece que la misma debe situarse entre un máximo del 40% y un mínimo del 15% de los excedentes brutos anuales. La “reconversión de resultados” a nivel de Agrupación Sectorial debe estar comprendida entre el 10% como mínimo y el máximo del 35%, mientras que esos porcentajes límites para la reconversión divisional deben estar comprendidos entre el 5% y el 20%. Pero si se tiene en cuenta la reconversión de resultados global -Agrupacional y Divisional más la contribución al Fondo Central de Intercooperación- el porcentaje máximo no debe superar el 50% y el mínimo el 25% de los excedentes brutos anuales, excluyendo las Agrupaciones que optan por la reconversión del 100% de los retornos (extornos).

Por último, añadir que aunque sea transitoriamente, se ha aplazado la realización de la “reconversión de resultados” entre Divisiones, lo mismo que entre el Grupo Industrial y el Grupo de Distribución.

La finalidad de los fondos de reconversión así asignados no debe ser otra que retornar a las cooperativas que han creado dicho fondo. Sin embargo, la dificultad está en determinar cuánto deben dedicar las cooperativas a este fin para poder alcanzar el óptimo de eficacia, puesto que la fijación de porcentajes elevados para la “reconversión de resultados” puede desincentivar a los socios de las cooperativas con resultados positivos y relajar a los socios de las cooperativas con pérdidas.

3.- Otros fondos de intercooperación

La política de solidaridad de MCC no se agota con los fondos hasta ahora expuestos, puesto que, con objetivos más amplios, existen otros dos: el Fondo Central de Intercooperación (FCI) y el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI).

El FCI es un fondo que está dotado con las contribuciones anuales realizadas por todas las cooperativas asociadas con un desembolso equivalente al 10% de los excedentes brutos positivos del ejercicio anterior. Estos excedentes brutos están homogeneizados, de acuerdo con la normativa vigente de MCC, y las aportaciones son previas a la reconversión sectorial y divisional. La contribución de CLP será el doble que la realizada por las cooperativas asociadas.

Los recursos anuales del FCI se destinarán al Fondo Intercooperativo de Solidaridad (FISO), y para la compensación de pérdidas de las cooperativas de MCC, apoyo a proyectos de reestructuración y subvención de proyectos preferenciales.

La gestión de este Fondo lo realizará la Comisión Permanente del Congreso que actuará bajo las directrices marcadas por el Consejo General de MCC. Sin embargo, el FISO tendrá su propia Comisión Gestora que es su órgano de gobierno y tanto su composición como las funciones a realizar serán definidas también por el Consejo General de MCC.

Por otra parte, el FEPI tiene su base doctrinal en el Principio de Intercooperación recogido en los Principios Básicos aprobados en el I Congreso de MCC. A través de este Fondo se quiere materializar la solidaridad intercooperativa y se reforzará la eficacia empresarial de las cooperativas. A su vez, el FEPI buscará la transformación social y para ello la educación, tanto cooperativa como profesional, será determinante.

Hay que señalar que la actividad del FEPI debe centrarse en financiar proyectos de interés general que las cooperativas individuales no son capaces de acometer; por lo tanto, son actividades de "largo alcance". En definitiva, a través de estos fondos se busca la consolidación de MCC en los mercados cada vez más competitivos. Es evidente que estos fondos serán dirigidos, preferentemente, a actividades de educación e investigación (Otalora e Ikerlan).

La cuantía de las aportaciones de las cooperativas miembros del FEPI debería ser el 10% de los Fondos de Educación y Promoción Social durante el primer año, para pasar a ser el 15% el año siguiente, y ser el 20% durante los siguientes ejercicios. CLP deberá hacer mayores aportaciones, llegando a ser el 50% (2,5 veces más que las cooperativas asociadas) de los Fondos de Educación y Obras Sociales (FEOS), después de aportar el 25% de los FEOS el primer ejercicio.

Para finalizar, es el Consejo General de MCC el órgano gestor del FEPI. El Consejo utiliza estos fondos con fines educativos y profesionales, además de promover la investigación y el desarrollo. Los destinatarios de estos fondos, por otro lado, son

entidades de MCC o afines cuyo objetivo es financiar proyectos concretos que potenciarán la capacidad productiva y creativa de MCC.

4.- Absorción de los excedentes laborales

La intercooperación de MCC también contempla la absorción de los excedentes laborales. Además de tratar que las condiciones socio-laborales de los socios de las cooperativas de MCC tiendan a homogeneizarse, se pretende que los excedentes de plantilla sean reubicados, a ser posible, en otras cooperativas del entorno comarcal.

La normativa que regula la organización de Grupos Comarcales (III Congreso, 19 y 20 de diciembre de 1991), en su artículo 8º, se contempla que la “transferencia intercooperativa de socios será uno de los mecanismos para la adecuada cobertura de los puestos de trabajo ...”. Más adelante dice que los socios de las cooperativas del Grupo tendrán opción preferente en la convocatoria de puestos de trabajo demandados por las demás cooperativas de dicho Grupo (Comarcal), respetando el principio de idoneidad profesional. Por otra parte, las cooperativas que por coyuntura desfavorable se vean obligadas a reducir su plantilla, tendrán prioridad para transferir sus socios excedentes a otras cooperativas del Grupo o Zona que puedan absorber.

Esta normativa ha quedado alterada debido a la nueva configuración de MCC. En la nueva organización el protagonismo lo tienen las Agrupaciones Sectoriales y las Divisiones, y a estas les corresponde fijar la política de empleo.

La nueva política de empleo prioriza la reubicación del personal excedente, y por ello se pide a los socios que deben asumir los traslados intercooperativos y evitar que se realicen contrataciones de eventuales para cubrir puestos vacantes equivalentes. De esta forma, es posible reducir los pagos en concepto de desempleo, los cuales se realizan con fondos de la propia MCC.

Se sugiere que la movilidad de los desempleados debe extenderse a la CAPV y Navarra, si así lo ven oportuno los afectados y lo acuerdan previamente. Además, para que los socios desplazados de sus puestos de trabajo tengan más oportunidades de encontrar empleo en MCC, el grupo organiza cursos de formación profesional, etc.

Es deseable que incluso se creen empleos en actividades poco rentables y que no generen mucho valor añadido. Desde una perspectiva global, es más positivo crear este tipo de empleos que hacer frente a los elevados gastos que suponen los subsidios de desempleo que tiene que asumir Lagun-Aro.

Por último, hay que señalar que MCC ha querido darle una proyección exterior a su política de empleo. En este sentido, está previsto que MCC invierta 70 millones de pesetas los próximos cuatro años y el objetivo es crear 3.000 nuevos puestos de trabajo. Estos proyectos de inversión, por otra parte, se acogerán al Programa de Ayudas (Ekimen) del Gobierno Vasco lo que significará, también, una fuerte implicación del gobierno autónomo.