

2 TEMAS DE ACTUALIDAD

EL GRUPO ASCES Y LOS NUEVOS GRUPOS EMPRESARIALES DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Introducción

Los últimos años son testigos de una nueva ola de agrupaciones de empresas y entidades de economía social en España, que se suman a los tradicionales procesos de integración cooperativa y asociativa.

¿Cómo son y qué tienen en común estas nuevas agrupaciones, tales el Grup CLADE en Cataluña, el Grupo EZKANDA en el País Vasco, el Grupo BONARES en Andalucía y los grupos ASCES y AKOE en la Comunidad Valenciana?

A la luz de la amplia información suministrada por los protagonistas de estas experiencias, con un amplio reportaje en este número 47 de la revista, es posible encontrar unos puntos en común:

En primer lugar, todas estas iniciativas han sido activadas en los últimos diez años.

En segundo lugar, estas agrupaciones integran formas institucionales diversas de economía social (cooperativas, sociedades laborales, asociaciones, etc.) y en algunos casos también a entidades del sector público (caso de Bonares) y a empresas privadas tradicionales (caso de Ezkanda). Es más, las formas jurídicas que adoptan estas agrupaciones son también variadas, pero principalmente asociaciones y cooperativas (integrales y de segundo grado).

En tercer lugar, estas agrupaciones nacen para crear sinergias o más exactamente, para articular un marco de desarrollo de proyectos de marcada vocación social, marco que considera básica la creación de capital social en el sentido Putnam y de capital relacional, así como la generación de intangibles, todos ellos elementos claves para el éxito en el entorno socioeconómico actual, como demuestran las experiencias exitosas de los sistemas de innovación avanzados. No nacen para responder a situaciones de necesidad inmediata de las empresas que se agrupan.

En cuarto lugar, en la mayoría de casos se constata que las administraciones públicas no han entendido y/o sabido responder con políticas públicas adecuadas a este nuevo fenómeno que está llamado a extenderse en el tejido de la economía social española y con él a multiplicar el valor añadido social generado por estas empresas sociales.

Las agrupaciones y grupos empresariales de la economía social, la cooperación empresarial, la intercooperación, la integración cooperativa y los holdings cooperativos son todos ellos temas directamente vinculados al presente Tema de actualidad que, por su importancia estratégica, sistemáticamente han sido priorizados en la agenda investigadora y editorial de CIRIEC y de su red de investigadores, como demuestran las siguiente serie de investigaciones y publicaciones:

-CIRIEC-International publicaba en 2001 los resultados de un estudio internacional dirigido a analizar la evolución reciente de los grandes grupos y holdings cooperativos, con una especial atención a sus procesos de desnaturalización y aproximación a los grupos empresariales capitalistas:

- Coté,D. (dir) (2001): *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?* De Boeck, Bruxelles.

-CIRIEC-España publicaba en 2000 los resultados de un estudio de carácter nacional dirigido a aprehender la naturaleza y formas de despliegue de los grupos empresariales de economía social en España:

- Barea,J., Juliá,J. y Monzón,J.L. (dir) (2000): *Los grupos empresariales de la economía social en España*, CIRIEC-España editorial, Valencia.

-CIRIEC-España, junto con la Red portuguesa de investigadores sobre el Tercer Sector, organizó en 2003 el II Coloquio ibérico sobre economía social, reuniendo a especialistas sobre el tema de la ‘integración empresarial cooperativa’:

- Chaves,R., Fajardo,G. y Namorado,R. (Coords.) (2003): *Integración empresarial cooperativa: posibilidades, ventajas, inconvenientes*, CIRIEC-España editorial, Valencia.

También las revistas se han hecho eco:

-La revista *Noticias del CIDEC* publicada dos Temas de actualidad en 1996 sobre ‘Integración económica y economía social’ (números 18 y 19);

-La revista *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa* publicaba en 1997 un monográfico sobre ‘Grupos cooperativos y cooperación empresarial’. Este tema ha sido recurrente en artículos de otros números. (Consúltese la página web de la revista www.ciriec-revistaeconomia.es)

La elaboración y publicación del presente Tema de actualidad sobre “El grupo ASCES y los nuevos grupos de la economía social” constituye una nueva aportación de CIRIEC y la Universidad de Valencia a este tema tan crucial para la economía social.

Consejo de Dirección de la revista Noticias del CIDEC

Los Grupos Empresariales de la Economía Social: ventajas e inconvenientes desde la óptica de las alianzas estratégicas

Vanessa Campos Climent

Licenciada en Economía

Joan Ramon Sanchis Palacio

Profesor Titular del IUDESCOOP de la Universitat de València

1.- Introducción. Los Grupos Empresariales bajo la lógica de la cooperación

La lógica de los Grupos empresariales en el sistema económico responde a la necesidad por parte de un número considerable de empresas de acceder a recursos y capacidades imprescindibles para la obtención de determinadas ventajas competitivas y, por tanto, para alcanzar el éxito empresarial (Porter, 1982).

Aunque la praxis empresarial demuestra que no siempre la existencia de Grupos empresariales proporciona las ventajas por las cuales se crean, en determinadas circunstancias y para determinados tipos de empresas sí puede ser una alternativa estratégica acertada. En las Empresas de la Economía Social y Cooperativas, la constitución de Grupos empresariales permite acceder a toda una serie de ventajas que cada empresa individualmente sería incapaz de conseguir, fundamentalmente por cuestiones de pequeño tamaño (Vidal González, 2006).

Desde el enfoque de los recursos y capacidades (Peteraf, 1993; Rumelt, 1996; Fernández y Suárez, 1996), la heterogeneidad de los recursos explica las diferencias de resultados entre las empresas, de manera que aquellas empresas que precisan de recursos y capacidades que no poseen para poder implementar una determinada estrategia empresarial, han de buscar la manera de poder conseguirlos. Este hecho justifica la necesidad de llevar a cabo estrategias de crecimiento externo, a través de las cuales la empresa puede conseguir aquellos recursos y capacidades que no posee; y ello frente a la opción de la estrategia de crecimiento interno, en cuyo caso la empresa lleva a cabo el objetivo del crecimiento mediante la explotación de sus propios recursos y capacidades.

La obtención de recursos y capacidades mediante el crecimiento externo se puede dar de dos formas distintas desde el punto de vista estratégico: mediante las fusiones, adquisiciones y tomas de participación y mediante la cooperación o alianzas estratégicas (Navas y Guerras, 1997; Sanchis, 2001). En el primero de los casos, la empresa se apropia de los recursos y capacidades que precisa adquiriendo la propiedad de los mismos mediante la adquisición total o parcial de la empresa que los posee. En el segundo de los casos, la empresa se apropia de los recursos y capacidades que precisa proponiendo un pacto a la empresa que los posee a través de un acuerdo de colaboración que tiene como finalidad compartir recursos entre las empresas. Al margen de las ventajas y los inconvenientes que supone cada uno de estos dos tipos de estrategias de crecimiento externo, lo que nos interesa en el presente trabajo es señalar que tanto en un caso como en el otro se puede proceder a la constitución de un Grupo empresarial, de manera que éstos pueden obedecer a dos lógicas totalmente diferentes: en el primero de los casos se constituyen lo que se denomina Grupos empresariales en sentido estricto o por subordinación y que se basan en las relaciones de propiedad entre las empresas que los forman; mientras que en el segundo de los casos se constituyen los Grupos empresariales de coordinación o redes de empresas, que están basados en la cooperación entre las empresas que los forman (Fernández, 1999; Chaves, 1999).

En las Empresas de Economía Social y Cooperativa, la existencia del principio de la intercooperación cooperativa y de la solidaridad puede explicar, al menos en parte, la idoneidad de la constitución de Grupos empresariales de coordinación basados en la lógica de la cooperación entre empresas, aunque tampoco es descartable la creación de Grupos empresariales por subordinación en los que el liderazgo es asumido por una cooperativa o empresa de Economía Social.

2. Beneficios y costes derivados de la constitución de Grupos Empresariales

Tal como se ha señalado en el apartado anterior, la creación de un Grupo empresarial permite a la empresa que forma parte del mismo acceder a recursos y capacidades que necesita y que por ella sola sería incapaz de conseguir. Este hecho es ya de por sí un beneficio indiscutible derivado de la existencia de los Grupos estratégicos y justifica sobradamente el esfuerzo que supone la constitución de los mismos. Ahora bien, la constitución de Grupos empresariales también supone costes importantes para las empresas, que éstas deberán analizar y comparar con los beneficios obtenidos para tomar la decisión de formar parte del grupo.

Son numerosos los estudios teóricos y empíricos que se han realizado sobre los beneficios y los costes que suponen las alianzas estratégicas (Porter y Fuller, 1988; Jarillo, 1989; Salas Fumás, 1989; Hermosilla y Solá, 1991; Huerta Arribas, 1993; Fernández Sánchez, 1997; Fernández, 1999; Marco Lajare, García Lillo y Quer Ramón, 2003; Martínez Fierro y Martín Alcaraz, 2004). Nosotros vamos a realizar una síntesis de las principales conclusiones obtenidas por ellos, aplicándolo al caso de los Grupos empresariales.

Tradicionalmente, la creación de grupos cooperativos ha sido el instrumento para reducir inversiones de capital, disminuir el riesgo asociado con la entrada en un nuevo mercado y acceder de forma más rápida a mercados cerrados (Fernández Sánchez, 1991). En la actualidad, los beneficios de los grupos cooperativos se asocian con la mejora de la competitividad en los mercados globales y del dinamismo tecnológico, la diversificación del riesgo al compartir decisiones, la eliminación de duplicidades en costes y esfuerzos y la mejora de la cuota de mercado y las economías de escala (Agulló Leal, 2000).

Desde el punto de vista macroeconómico, la cooperación, eje vertebrador de los grupos empresariales coordinados, potencia la competencia en el mercado y evita los costes sociales que sí se producen con otras opciones estratégicas como las fusiones y adquisiciones: reestructuraciones de plantillas al producirse duplicidades organizativas o costes para los consumidores derivados de la concentración del mercado (Yagüe Guillén, 1998).

Desde el punto de vista microeconómico, los beneficios derivados de la participación en un grupo cooperativo se pueden agrupar en tres clases.

En primer lugar, la participación en un grupo empresarial supone para la empresa una reducción considerable de sus costes totales, tanto productivos u operativos como de gestión. La reducción de costes se produce por la obtención de un mayor efecto aprendizaje y de economías de escala y de alcance, el reparto del riesgo, el incremento de la productividad y la mejora de la tasa de utilización efectiva de los equipamientos de la empresa, ya que a través del grupo se comparten líneas de producto, canales de distribución, personal directivo y cualificado, tecnologías, etc., lo que supone la obtención de sinergias de todo tipo (financieras, comerciales, productivas, de recursos humanos y directivas).

En segundo lugar, la empresa que forma parte de un grupo puede conseguir la optimización de las inversiones al modernizar su proceso productivo, mejorar su seguridad y calidad, gestionar en común sistemas de producción flexibles e introducir nuevos métodos de gestión que permiten evolucionar las formas de producción de la empresa.

En tercer lugar, la cooperación favorece el desarrollo de la innovación como consecuencia de la creatividad de cada cooperante y de las transferencias y complementariedades tecnológicas que se suceden dentro del grupo, contribuyendo a la creación de valor en la empresa (Singh, Dyer y Kale, 2002).

Desde el punto de vista estratégico, dos son las ventajas que se pueden destacar. Primero, el formar parte de un grupo empresarial permite mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado al aumentar su poder de negociación frente a proveedores y clientes (al formar parte de una estructura de mayor tamaño). Y en segundo lugar, la empresa mejora sus expectativas de futuro al aumentar sus posibilidades de implementación estratégica, pues la estructura grupal favorece el acceso a nuevas posiciones competitivas, el aprovechamiento de las oportunidades del entorno y la explotación conjunta de los recursos y capacidades del grupo, lo que se traduce en la ejecución de estrategias de expansión y diversificación de productos y de mercados, la integración horizontal y vertical de procesos, la racionalización por desinversión y fraccionamiento de unidades operativas y de negocio y, en general, la implantación de estrategias más eficaces para la empresa.

Por su parte, los costes asociados a la participación en grupos empresariales los podemos clasificar en: costes de autonomía, costes de coordinación, costes de competencia y costes de negociación.

Los costes de autonomía están relacionados con la cesión de soberanía de la empresa en las decisiones que tengan que ver con el grupo con el objeto de facilitar el consenso. Esto puede llevar a desplazamientos del poder e influencia dentro de las organizaciones, pero sobre todo a la pérdida de autonomía en la toma de decisiones.

Los costes de coordinación están asociados con la necesidad de coordinar acciones conjuntas entre las empresas que forman el grupo para diseñar objetivos comunes y alcanzar resultados compartidos. Los intereses divergentes entre los miembros del grupo obligan a dedicar esfuerzos importantes de coordinación, que se traduce en la necesidad de explotar recursos exclusivos para la coordinación con el consiguiente esfuerzo y coste económico.

Los costes de competencia se derivan de los posibles comportamientos oportunistas que pueden tomar alguna de las empresas del grupo frente al resto, es decir, cuando existe alguna empresa que busca el máximo provecho del grupo sin estar dispuesta a ofrecer nada a cambio. Esto lleva a una posible desconfianza entre los miembros del grupo y a la cautela en la coordinación y ejecución de las actividades y acciones conjuntas.

Por último, los costes de negociación se producen cuando las empresas del grupo han de tomar acuerdos conjuntos a partir del poder de negociación de cada uno de los miembros del grupo, lo que implica un esfuerzo organizativo que se traduce en mayores costes económicos. En muchos casos, el acuerdo entre los miembros del grupo implica la realización de contratos y cláusulas que requieren de la negociación, el control y ejecución de la cooperación. Además, una cooperación desequilibrada va unida a una distribución desigual de los beneficios de la cooperación entre los socios.

La empresa que forma parte de un grupo empresarial deberá analizar los beneficios y los costes derivados de su participación en el grupo realizando una valoración global de todos ellos para llegar a la conclusión de si le interesa o no formar parte del grupo.

3. Repercusiones de los grupos empresariales en las empresas de economía social y cooperativa

El papel que puede llegar a desempeñar las Empresas de Economía Social y Cooperativa (EESC) en los Grupos empresariales estará condicionado por determinados factores de contingencia, entre los cuales destacamos el tamaño, la cultura organizativa y la estructura organizativa que adopte el Grupo.

En primer lugar, el tamaño es el principal factor explicativo de la constitución de Grupos empresariales por parte de las EESC. Las empresas de pequeño tamaño, como sucede en la gran mayoría de las EESC, tienen mayores dificultades de acceso a determinados recursos y capacidades por su escasa capitalización y por sus mayores dificultades para conseguir financiación. A través de la constitución de Grupos empresariales, esta clase de empresas pueden unir esfuerzos en pos de la apropiación de aquellos recursos y capacidades que requieren grandes volúmenes de inversión (como por ejemplo el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones). Sin embargo, a pesar de que el tamaño es el elemento motivador de los Grupos empresariales de la Economía Social, por otra parte, ese pequeño tamaño impide que esta clase de empresas puedan asumir o alcanzar el liderazgo del Grupo, lo que supone un riesgo elevado de ser absorbidas o dominadas por otras clases de empresas.

La cultura organizativa de las empresas participantes es otro de los factores determinantes en el éxito de los Grupos empresariales, ya que el funcionamiento del Grupo dependerá de la interacción de dichas culturas. La cultura organizativa dominante del Grupo será el resultado de la conjunción de las culturas de cada una de las empresas que lo constituyen, pudiéndose dar un choque de culturas o el predominio de la cultura de aquella empresa que tenga mayor poder negociador. En el caso de Grupos empresariales de la Economía Social donde participan esta clase de empresas conjuntamente con empresas de capitales, existe el riesgo de que se produzca lo que algunos autores denominan la "contaminación societaria" (García Gutiérrez, 1992). Este riesgo será mayor cuando se produzca el caso en el que la cultura o filosofía de una de las empresas del grupo condicione o determine el comportamiento organizativo del resto de empresas, influyendo, no sólo en las decisiones compartidas o del grupo, si no también en las decisiones individuales de cada una de las empresas que lo forman. Cuando la cultura predominante proceda de una empresa de capitales se puede producir la "contaminación societaria", la cual puede eliminar o reducir los fines sociales que constituyen

los fundamentos de las empresas de Economía Social. En definitiva, el choque de culturas organizativas que se produce con la constitución de un grupo empresarial hace que las empresas de Economía Social que estén dispuestas a participar en un grupo donde también intervienen empresas de capitales, analicen detenidamente las posibles repercusiones que sobre sus fines sociales pueden tener tales relaciones.

El aspecto analizado de la contaminación societaria nos obliga a analizar también el tipo de estructura organizativa a través de cual se manifiesta o concreta el grupo empresarial. En este sentido, podemos hablar de dos tipos de estructuras: la estructura liderada y la estructura equilibrada (Fernández, 1999). En el primero de los casos, el Grupo empresarial está dominado por una de las empresas participantes como consecuencia de su mayor poder de negociación frente a las demás (por su tamaño, por su cuota de mercado o por poseer la propiedad de uno de los recursos claves en el funcionamiento del Grupo). En el segundo de los casos, el Grupo empresarial es el resultado del consenso y la negociación entre las empresas participantes, las cuales presentan un poder de influencia similar al tener un mismo tamaño, unas cuotas de mercado similares o no poseer ninguna de ellas un recurso clave.

Para el caso de las EESC, su participación en determinados Grupos empresariales ha de estar condicionada a la garantía de que dichos Grupos presenten una estructura organizativa equilibrada que impida que los fines de las EESC queden supeditados al fin exclusivamente empresarial de una empresa de capitales (por ser esta empresa la dominante del Grupo); o si el Grupo presenta una estructura dominada, que el dominio sea ejercido por una empresa cooperativa o entidad de la Economía Social.

4. Conclusiones finales

A lo largo del presente trabajo se ha ofrecido una visión positiva de la constitución de Grupos empresariales de la Economía Social desde la óptica de las alianzas o acuerdos de cooperación como formas apropiadas para estas empresas, principalmente por su pequeño tamaño. En este sentido, los grupos empresariales representan una estrategia de crecimiento externo para las empresas que forman parte de ellos.

En esencia, la principal justificación estratégica de los grupos empresariales de la Economía Social viene

dada por la necesidad de adquirir la propiedad de determinados recursos y capacidades que son claves para la obtención de ventajas competitivas sostenibles en empresas que, como las de Economía Social y Cooperativas, precisan de mejorar importantes en sus niveles de eficiencia.

El reducido tamaño, la escasa capitalización y el difícil acceso a la financiación externa, son características intrínsecas a las Empresas de Economía Social y Cooperativa, que las obliga a agruparse para asegurar su supervivencia en los mercados donde compiten.

Ahora bien, la participación de las Empresas de Economía Social y Cooperativa en Grupos empresariales, en cooperación con otras formas jurídicas como las empresas de capitales, presenta un riesgo importante que habrá que considerar: la contaminación societaria o predominio de la cultura organizativa basada en los valores estrictamente empresariales o financieros (propia de las empresas de capitales) sobre la cultura basada en los valores sociales (propia de las cooperativas y demás entidades de la Economía Social).

Para minimizar el riesgo de la contaminación societaria se propone la constitución de Grupos empresariales formados estrictamente por Empresas de Economía Social y Cooperativa, sustentados plenamente en una cultura organizativa participativa y socialmente responsable, cuyo sustento viene dado por los principios del cooperativismo y de la solidaridad.

En el caso de que las Empresas de Economía Social y Cooperativa participen en Grupos empresariales conjuntamente con empresas de capitales, se propone la consolidación de grupos subordinados en los que el liderazgo sea asumido por una empresa de Economía Social, de manera que los valores sociales queden garantizados. La experiencia en esta materia demuestra que esto es perfectamente posible, dado que los Grupos empresariales de la Economía Social fuertemente consolidados en España están liderados, bien por cooperativas de crédito (Mondragón Corporación Cooperativa y la Caja Laboral Popular y el Grupo Acorex y al Caja Rural de Extremadura, entre otros), las cuales poseen la propiedad de un recurso clave para el funcionamiento de dichos grupos (una financiación ajustada a las necesidades de las empresas del grupo); o bien por cooperativas de segundo grado que, por su mayor tamaño, a través de ellas se aglutinan un grupo determinado de empresas (Anecoop y un grupo importante de cooperativas agrarias y Caixa Popular y un grupo de cooperativas de trabajo asociado valencianas, entre otros).

Bibliografía:

- AGULLÓ LEAL, F. (2000): "Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global", *Economía Industrial*, núm. 331, pp. 11-15.
- CHAVES, R. (1999): "Grupos empresariales de la Economía Social: un análisis desde la experiencia española", en Barea, J., Juliá, J. F. y Monzón, J. L. (directores): *Los grupos empresariales de la Economía Social en España*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 67-98.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1991): "La cooperación empresarial", *Información Comercial Española*, núm. 693, mayo.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1997): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas*, Cívitas, Madrid.
- FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ GONZÁLEZ, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp.73-92.
- FERNÁNDEZ, Z. (1999): "Introducción a los grupos", en Barea, J., Juliá, J. F. y Monzón, J. L. (directores): *Los grupos empresariales de la Economía Social en España*, Ed. CIRIEC-España, Valencia, pp. 29-66.
- GARCÍA GUTIÉRREZ, C. (1992): "La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de las sociedades cooperativas", Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del CIRIEC, Valencia, junio.
- HERMOSILLA, A. y SOLÁ, J. (1990): *Cómo cooperar*, Colección Estudios del IMPI, Madrid.
- HUERTA ARRIBAS, E. (1993): *La empresa: cooperación y conflicto*, Eudema, Madrid.
- JARILLO, J. C. (1989): "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", *Economía Industrial*, marzo-abril.
- MARCO LAJARE, B., GARCÍA LILLO, F. y QUER RAMÓN, D. (2003): "Factores de éxito y fracaso de la cooperación entre empresas: un enfoque organizativo y estratégico", *Dirección y Organización*, núm. 29, pp. 160-169.
- MARTÍNEZ FIERRO, S. y MARTÍN ALCÁZAR, F. (2004): "El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas", *Investigaciones Económicas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, núm. 3, pp. 189-207.
- NAVAS, J. E. y GUERRAS, L. A. (1997): *Dirección Estratégica*, Cívitas, Madrid.
- PETERAF, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 171-191.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategias Competitivas*, Continental, México.
- PORTER, M. E. y FULLER, M. (1988): "Coaliciones y estrategia global", *Información Comercial Española*, junio.
- RUMELT, R. P. (1996): "Inertia and Transformation", en Montgomery, C. A. (ed.) (1996): *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis*. 2nd. printing. Norwell, MA: Kluwer, pp. 101-132.
- SALAS FUMÁS, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", *Economía Industrial*, marzo-abril.
- SANCHIS, J. R. (2001): *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*, Editorial Promolibro, Valencia.
- SINGH, H., DYER, J. H. y KALE, P. (2002): "Creación de valor a través de alianzas estratégicas", *Harvard Deusto Business Review*, núm. 109, pp. 24-41.
- VIDAL GONZÁLEZ, M. (2006): "Gestión conjunta de la calidad en grupos empresariales de la Economía Social", *Revista CIRIEC-España*, núm. 54, abril, pp. 53-72.
- YAGÜE GUILLÉN, M. J. (1998): "La cooperación interempresarial: fusiones, concentraciones y alianzas estratégicas", *Economía Industrial*, núm. 320, pp. 65-75

Grupo Ascес, un grupo de grupos desde la Comunidad Valenciana con vocación internacional

•Alquería de la Culla, 4 - 46910 Alfafar (València)

Tel: 96 122 53 05

E-mail: secretariatecnica@grupoascес.com

Página web: <http://grupoascес.ecsocial.com/>

• Año de creación: 2005

• Presidente: Emilio Villaescusa



El pasado 5 de octubre se presentó en sociedad el Grupo ASCES, un nuevo grupo empresarial de la economía social integrado por las cooperativas agrarias de segundo grado Anecoop, Intercoop y Coarval, por las cooperativas de trabajo asociado Florida Centre de Formació y Grupo Sorolla, y por la cooperativa de consumidores Consum.

Liderazgo, excelencia en la gestión, crecimiento, competitividad, innovación y responsabilidad social son algunas de las palabras claves del vídeo promocional del Grupo ASCES, exhibido durante la presentación oficial del Grupo en el Hotel Las Arenas de Valencia. Es la senda que se plantea recorrer la nueva entidad, cuya creación se anunció ya a finales del pasado año.

Tras la proyección del vídeo, el presidente del Grupo, Emilio Villaescusa, proclamó que sus integrantes “son empresas líderes en sus respectivos sectores, sobradamente conocidas, que debido a su complementación facilitan llevar a cabo acciones conjuntas a las que pueden sumarse otras organizaciones”.

Villaescusa afirmó que la creación del Grupo ASCES “responde a la necesidad de seguir generando riqueza dentro del ámbito de la economía social. Para ello se estima necesario que se estructuren proyectos ambiciosos más allá de las fronteras territoriales. Aunque la sede social está en Valencia, el Grupo busca un alcance estatal”.

Los integrantes de la asociación tienen previsto crear en breve una sociedad limitada inversora, que será la empresa matriz que desarrollará sus proyectos conjuntos. El que se encuentra más avanzado es un programa de explotación agraria que se desarrolla en la región de Mendoza (Argentina).

Se trata éste de un proyecto impulsado por Intercoop, con la participación de las empresas Importaco y Juan Antonio Sirvent (fabricante de Turrones El Lobo y 1880), a través de la sociedad mixta Frusi. Consiste en la compra de una parcela de 1.600 hectáreas para el cultivo de almendra Marcona y de la implantación de una escuela de capacitación agraria para dar formación a los agricultores de la zona con la que poder desarrollar el proyecto. Otro proyecto similar se llevaría a cabo en Túnez para el cultivo de frutos secos y olivar.

Del mismo modo, la cooperativa agraria Anecoop está impulsando otra iniciativa empresarial en la que también podría participar ASCES, como es la construcción de una planta de cuarta gama para hortalizas, frutos secos, ensaladas y fruta, ubicada en la localidad de Algemesí (Valencia).

Acontecimiento histórico

El Grupo ASCES se ha integrado en la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES). El acto del pasado día 5 contó también con las intervenciones del propio presidente de CEPES, Marcos de Castro, y la secretaria autonómica de Empleo de la Generalitat Valenciana, Ana Encabo.



Marcos de Castro, presidente de CEPES; Ana Encabo, secretaria autonómica de Empleo, y Emilio Villaescusa, durante la presentación del Grupo ASCES.

Marcos de Castro señaló que el nacimiento del Grupo ASCES es un “acontecimiento histórico”. Si bien estamos acostumbrados a ver nacer grupos empresariales de toda índole, “la novedad en esta ocasión está en la economía social”. El presidente de CEPES destacó que se trata de “un grupo importante de gestión, un grupo de grupos, con estructuras competitivas con vocación de ser internacionales”. Y concluyó que este tipo de ejemplos empresariales hace que la economía social “esté dejando de ser marginal y se deba tener en cuenta en las políticas públicas y en el diálogo social”.

Ana Encabo destacó la generosidad del Grupo ASCES, dando un paso adelante con apuestas personales, como hace la economía social, e invitando a otras cooperativas a integrarse en el Grupo.

Más de 6.500 trabajadores

Las seis empresas del grupo suman un total de 6.677 trabajadores -de los cuales algo más de 5.000 son socios de las respectivas cooperativas-, y facturan conjuntamente 1.380 millones de euros. Las cooperativas cuentan, además, con 150.000 socios productores agrarios y 303 cooperativas de base.

“Queremos potenciar la economía social”, -exhortó el presidente del Grupo, Emilio Villaescusa, durante la presentación- “queremos reforzar la democracia y el compromiso con el entorno. Hemos de hacer más visible nuestra condición de cooperativistas”. Y añadió: “Queremos crecer pero con sentido, con iniciativas sociales, eso es responsabilidad social de la empresa. Queremos ser la punta de lanza que desarrolla su actividad atendiendo a la sociedad.”

Emilio Villaescusa, presidente del Grupo Ascce: *“La idea de las seis cooperativas que estamos en el Grupo es que hay que llegar más lejos”*

Emilio Villaescusa preside desde su fundación el Grupo ASCES. Procedente de Consum, Villaescusa afronta ahora el que posiblemente sea el mayor reto de la economía social valenciana de los últimos años. En la presente entrevista, el presidente del Grupo explica ampliamente las motivaciones que condujeron a la creación de esta asociación de empresas, así como los objetivos y sus primeras actuaciones.

-¿Cuáles son los motivos por los que se ha decidido la creación del Grupo ASCES?

-Los motivos tienen mucho que ver con el lema que hemos escogido para el plan estratégico en el que estamos: la idea de las seis cooperativas que integramos el Grupo es que hay que llegar más lejos. Cada una de las organizaciones que forma la asociación tiene su mercado, su estructura, su potencial, su estrategia, pero estamos convencidos que desde la cooperación se puede avanzar hacia objetivos distintos macro y con mayor rapidez. Con la cooperación mejor que sin ella y esas fueron las reflexiones que nos llevaron a formalizar este grupo con forma de asociación. La idea era unir fortalezas.

-Una de las características de las cooperativas del Grupo es que proceden de distintos sectores de actividad.

-Las cooperativas trabajan en sectores diferentes pero que permiten con cierta facilidad la intercooperación. El Grupo tiene dos grandes ejes en la actualidad: el del sector agroalimentario, en general, que va desde el mundo agrario de la producción, pasando por la comercialización hasta la distribución, con Consum. Y después el eje formativo, que pertenece a las seis porque es una de las actividades más transversales. Por tanto hay dos líneas muy definidas de inicio, que por otra parte son fiel reflejo de la actividad económica que tenemos en la Comunidad Valenciana. En definitiva, son actividades muy complementarias y esto es lo que nos ha ayudado a poner en marcha el proceso de integración de una manera más rápida.

-A diferencia de otras experiencias de grupos empresariales de la economía social, ASCES no integra a ninguna cooperativa de crédito.

-Sí que se planteó pero no lo hemos hecho inicialmente. Parece que en todo lo que tiene que ver con los grupos una de estas entidades hacía falta. Sin embargo, no hemos querido forzar este tema. De todos modos, es verdad que posiblemente haya cambios en un futuro no muy lejano.

-Como ha comentado al principio de la entrevista, el grupo se ha creado bajo la fórmula de asociación. ¿Por qué se ha decidido en este caso concreto por la fórmula asociativa?

-Por practicidad. Asociamos a cooperativas de segundo grado, grandes cooperativas de consumo y cooperativas de trabajo asociado. Aunque tienen la misma forma jurídica son de diferentes clases y parecía que la forma más rápida de unirse era hacerlo de forma asociativa. La idea inicialmente tampoco era generar una gran estructura central que actuara de matriz, sino asociarnos y empezar a trabajar y, a partir de ahí, con los objetivos conformar otro tipo de estructuras de las que tenemos que dotarnos para cubrir esos mismos objetivos. La asociación funciona prácticamente igual porque aquí lo que tengamos que decidir se hace por cada socio un voto, y a partir de ahí



Emilio Villaescusa, presidente del Grupo ASCES.



Emilio Villaescusa, durante la presentación del Grupo en el Hotel Las Arenas de Valencia.

trabajamos. Hemos priorizado lo que es la propia estructura democrática interna a la forma jurídica. Estamos dentro del concepto de economía social, que es bastante amplio, donde efectivamente sigue cabiendo todo lo que es el movimiento asociativo.

-¿Existían experiencias previas de cooperación entre las cooperativas integrantes del Grupo?

-Sí, las relaciones por ejemplo entre Consum y Anecoop son históricas. Yo recuerdo que cuando estaban Paco Pons y Pepe Miquel había muy buena confluencia, mucho antes de que se empezara hablar de crear un grupo como este. Cuando empezamos a hacerlo Pepe Miquel todavía estaba. Fíjese el tiempo de maduración que hemos tenido, porque efectivamente siempre estaba rondando en la cabeza, sobre todo desde Consum y Anecoop, la posibilidad de crear ese grupo. En aquel momento Anecoop empezaba a trabajar todo lo que era su grupo interno y Consum pertenecía al Grup Empresarial Cooperatiu Valencià. Con lo cual había muchas

conversaciones, aunque no se acababa de dar el paso porque cada cooperativa tenía puesta su mente en sitios distintos. Por otro lado, tampoco se encontraban entonces personas que pudieran ponerse al frente de un proyecto como este. Creo que estas dos circunstancias han alargado un poco más el proceso.

Después Intercoop y Florida han colaborado muchísimo. Las tres grandes cooperativas agrarias han tenido buena relación con Consum. Florida y Sorolla tienen relaciones intensas...

-Por lo tanto las relaciones entre algunas de las cooperativas del Grupo eran en algunos casos incluso intensas, pero faltaba una unión formal del conjunto.

Efectivamente, había experiencias de cooperación entre nosotros, lo que ocurre es que queríamos llegar más lejos. No se necesita hacer un grupo para emprender prácticas intercooperativas. El grupo tiene que tener otra dimensión. Lo que queremos es que estire de las cooperativas integrantes pero también del propio movimiento. Una de las cosas que siempre decía Pepe Miquel era: "Si no ho fem ara no ho fem mai", y era cierto. Tenemos la obligación no sólo de liderar el sector en el que estamos, sino precisamente por ser líderes tenemos, uno, que hacer visible nuestra condición de economía social, que eso en muchos casos no se ha hecho. Y dos, la responsabilidad también ante el resto del movimiento de estirar de ese movimiento para situarlo mucho mejor ante la sociedad y la administración, y que sea por sí mismo un interlocutor válido. Que sea uno de los agentes específicos de la sociedad civil y, por tanto, uno de los agentes importantes que tenga que ver con el diálogo social.

-¿Qué ventajas inmediatas aporta a las cooperativas la pertenencia al Grupo ASCES?

-La ventaja inmediata es que no vamos a estar solos en los mercados en los que operamos, que ya es una primera buena ventaja. No estar solos significa que la fortaleza del grupo no es la suma de las fortalezas de cada uno de sus integrantes sino mucho más, porque las fortalezas de cada uno nos tiene que abrir el camino a nuevas oportunidades. Cuando cada uno de nosotros vemos el mercado solo desde nuestra posición, muchas veces se nos escapan cosas que en grupo son más fáciles de vislumbrar. Queremos aprovechar la fortaleza de cada uno para el fortalecimiento del grupo y por lo tanto para el fortalecimiento de todos. Después, lo que vamos a poner mucho es método. Queremos ser rigurosos en temas como la responsabilidad social de la empresa. Pensamos que es uno de los temas donde la economía social nos hemos reunido y no se trata sólo de ser los primeros en hablar de responsabilidad social, sino además, por nuestros hechos, liderar ese movimiento. El grupo debe ser en ese sentido más líder si cabe. Todas las prácticas de transparencia económica, todo lo que tiene que ver con el entorno social, con el entorno medioambiental. Y después seguir cumpliendo con el objetivo fundamental que es el de seguir generando empleo y riqueza. Eso nos debe servir para darnos más seguridad en los proyectos individuales pero también que algunos proyectos individuales pasen a ser colectivos. Ello nos debe dar más altura de miras y la posibilidad de abordar proyectos más ambiciosos. Todo ello con nuestra forma de hacer empresa.

-Una vez constituido el grupo, ¿qué actividades conjuntas se han puesto en marcha que, sin haberse producido la unión, en ningún caso se hubiesen podido ejecutar?

-Como ya le he avanzado nos interesa mucho el tema de la responsabilidad social, por lo tanto ya nos hemos metido dentro de un programa Equal como grupo, en el que está participando Consum junto con la Confederación de Cooperativas Catalanas.

En el terreno formativo, para el sector agroalimentario hemos trabajado con el Instituto San Telmo, de Sevilla, para realizar un curso sobre Dirección de Empresas Agroalimentarias.

Otro proyecto que en este caso estamos acompañando es una explotación de almendras en Argentina, de la mano de Intercoop, en el que también están algunas empresas privadas, aunque con participación minoritaria, Importaco y El Lobo. Paralelamente a eso vamos a ir a transmitir nuestras experiencias en el mundo asociativo y en el mundo de la cooperación a la región donde se realiza la explotación, que es Mendoza. Allí hay un proyecto de generación de una escuela de economía social, una pequeña escuela rural alrededor de la explotación. La idea es acompañar a un proyecto que tiene una base económica con otro de fuerte base social y formativa. Nosotros creemos en el codesarrollo. No se trata de llegar a un sitio y extraer de allí la riqueza y llevársela a otro lado, sino también intentar llevar allí la riqueza que nosotros tengamos y podamos llevar.

“Cuando cada uno de nosotros vemos el mercado sólo desde nuestra posición muchas veces se nos escapan cosas que en grupo son más fáciles de vislumbrar. Queremos aprovechar la fortaleza de cada uno para el fortalecimiento del grupo y por lo tanto para el fortalecimiento de todos”

-Creo que también tienen proyectos en el área de la energía.

-Sí. Estamos pensando mucho en temas de energía y medio ambiente. Y ya tenemos también, por ejemplo, a Coarval trabajando con el biodiésel. Lo que no hemos tenido todavía tiempo es de trabajar en proyectos transversales en los sea que el propio grupo el que estire. Nuestros inicios van a ser así, los proyectos individuales en los que tengamos fortalezas vamos a intentar acompañarlos. Florida y Sorolla están metidos muy de lleno en un proyecto de generación de escuelas infantiles interesante y desde el grupo vamos a ver cuál sería nuestro apoyo, nuestro acompañamiento en ese proyecto. Y después tenemos también el proyecto que está abordando Anecoop, la IV Gama, que nos parece interesantísimo, y había que lanzar y apoyar. En medio de todo esto han surgido cosas nuevas, como la apertura de pequeñas tiendas en el interior de Castellón, en una colaboración entre Consum e Intercoop, para que la población de estas zonas tenga un mejor servicio. Con Coarval pasa exactamente lo mismo. Como ve, el abanico es muy amplio.

“Tenemos la obligación no sólo de liderar el sector en el que estamos, sino precisamente por ser líderes, tenemos, uno que hacer visible nuestra condición de economía social, que eso en muchos casos no se ha hecho. Y dos, la responsabilidad también de estirar de ese movimiento para situarlo mucho mejor ante la sociedad y la Administración”



Emilio Villaescusa, desde su despacho en Alfajar.

-Las cooperativas integrantes del grupo tienen todas un origen territorial valenciano. ¿Es esta territorialidad una característica intrínseca del grupo?

-Es casi un determinismo porque la idea salió de aquí pero fíjese que aunque nuestro origen es valenciano Consum tiene muy buena representación en Cataluña, Castilla-La Mancha, Murcia y ahora empieza en Andalucía. Anecoop sigue teniendo en la Comunidad Valenciana su fuerte pero tiene cooperativas importantísimas en Andalucía, Extremadura y hasta en Navarra. Coarval tiene su sede aquí pero las personas que presiden la cooperativa tienen grandes responsabilidades en los suministros a nivel nacional. Hay mucha vocación tanto estatal como internacional. Por tanto no es una condición para pertenecer al Grupo ASCES tener un origen valenciano. Nuestra vocación es ir más allá, porque en muchos de los casos lo que nos ha pasado a los grupos es que los territorios han hecho más de freno al desarrollo que otra cosa.

-Por otro lado ¿el Grupo está abierto a otras formas empresariales y entidades jurídicamente diferentes de la cooperativa?

-Sí. De hecho a la hora de constituir el grupo planteamos que fuera de economía social en su sentido más amplio. Y una de las primeras cosas que hicimos como grupo fue integrarnos en CEPES. Por tanto, no se trata sólo de un grupo cooperativo sino de la economía social en su globalidad, donde prima las organizaciones democráticas, la persona sobre el capital y el capital juega un papel instrumental sobre el resto. Todo esto es nuestra forma histórica de hacer empresa y nos sentimos mucho más arropados en ese tipo de organizaciones. La única condición para pertenecer a ASCES sería pertenecer a la economía social en su sentido más amplio. Si la economía social genera instrumentos para poder llevar a cabo ciertos proyectos, tampoco tendríamos inconveniente en acogerlos. Que haya una preponderancia de la economía social sería lo exigible.

-¿Considera adecuada la legislación y las políticas existentes para la activación de experiencias de grupo como la suya?

-Nosotros, de hecho, a la hora de constituir el grupo decidimos hacerlo estatal inmediatamente, porque si teníamos que cubrir normativas distintas podía ser complicado. Pienso que el marco normativo español es excesivamente regulador, pero no me da la impresión que nos pase solo a la economía social. La economía social no nos sentimos especialmente regulados respecto a otro tipo de sociedades. De todos modos ¿cabría pensar en hacer 17 leyes de sociedades anónimas distintas?. No me parece ni bien ni mal que cada autonomía pueda tener su ley de cooperativas, pero sí que me parece que complica extraordinariamente el funcionamiento normal y la actuación. En estos momentos, además, se habla de figuras como la Sociedad Cooperativa Europea y de las necesidades de internacionalización.

-¿Las distintas administraciones públicas fomentan adecuadamente la economía social y, en concreto, las iniciativas como la del Grupo ASCES?

-Sí, pero a un nivel muy teórico. Ello se tiene que reflejar en los presupuestos porque los valores de la economía social son muy fáciles de apoyar pero lo que nos importa son los hechos y por tanto lo que nos importa son los presupuestos. Desgraciadamente la mayoría de las veces todo se circunscribe a ver a cuál es el presupuesto final, el que nos toca. Y muchas veces eso no nos viene bien. En el mundo agrario, por ejemplo, se debería haber puesto mucho más énfasis en políticas que fueran dirigidas hacia una mayor concentración de las estructuras cooperativas, pero no ha sido así. De todos modos este no es un asunto que incumbe sólo a la administración, se trata también de una autocrítica, nosotros deberíamos haber hecho más al respecto. Ahora tenemos miles de problemas de precios, de costes de producción... pero ello no es más que el resultado de que las cosas no las hemos hecho bien. Esto hay que decirlo tan claramente como se pueda. Dicho todo esto, recalcar que más allá de las voluntades hechos. Y los hechos siempre son más difíciles de realizar.

-¿Y, por otra parte, cómo han acogido las distintas federaciones y confederaciones de cooperativas la creación de este grupo empresarial cooperativo?

-Nosotros estábamos muy preocupados con estas cosas. En el movimiento cooperativo trabajamos con tanta gente, con tantas estructuras, que al final los malentendidos son rápidos y salir de ellos es muy complicado. Intentamos ser muy cuidadosos, incluso en el acto de presentación del Grupo, y quisimos explicitar claramente que nosotros sólo nos representamos a nosotros mismos, aunque seamos empresas líderes. No queremos suplantar a la estructura representativa, queremos apoyarla y, en cualquier caso, si nos dejan, orientarla o asesorarla, pero no suplantarla. Lo que sí que creo es que tenemos la obligación de decir de cuando en cuando lo que pensamos de las estructuras y cómo se puede mejorar eso, porque también alguna experiencia de las cooperativas que están en la asociación está acumulada, con lo que sería positivo que todo el mundo dijera cosas. Por ejemplo, creemos que Fecoav debe jugar un papel importante de representación institucional, de servicios. Pero lo que intentamos hacer en este Grupo es actividad económica, no actividad de representación, aunque a veces van juntas. Otro ejemplo, con la Confederación de Cooperativas de la Comunidad Valenciana tenemos muy buena relación y creo que además estamos en el ámbito de lo que la Confederación espera: que haya grupos dentro de la actividad económica que estiren. Creo que esa es nuestra función.

“Queremos ser rigurosos en temas como la responsabilidad social de la empresa. Pensamos que es uno de los temas donde la economía social nos hemos reunido y no se trata sólo de ser los primeros en hablar de responsabilidad social, sino además, por nuestros hechos, liderar ese movimiento. El grupo debe ser en ese sentido más líder si cabe”

-Por último señor Villaescusa, ¿Qué objetivos concretos se plantea el grupo para el año 2007?

-Lo suyo es poner este año un proyecto de iniciativa propia en marcha, porque esto nos dará mucha más notoriedad. Y tenemos el objetivo de crecer, que es también importante, crecer también en número de miembros. Nuestra intención también es que algunos de los proyectos que le he reseñado antes pasen a ser de iniciativa común. Creo que va a ser más rápido eso que diseñar un proyecto conjunto transversal. En el proyecto de responsabilidad social, por ejemplo, estamos volcados y además nos va a servir como hilo conductor para ir mejorando aspectos de gestión. Vamos a trabajar mucho ese campo. El proyecto de IV Gama es también importante. Al final el mundo agrario lo que tiene que hacer es industrializarse. Ahora mismo nosotros hacemos la materia prima pero los demás se aprovechan de ella.

La perspectiva de los miembros del Grupo Asces

La perspectiva de Juan Vicente Safont, presidente de Anecoop

“La creación del Grupo Asces es algo que, partiendo de iniciativas anteriores, se viene gestando desde hace tiempo”



Juan Vicente Safont, presidente de Anecoop.

“La creación del Grupo ASCES es algo que, partiendo de iniciativas anteriores, se viene gestando desde hace tiempo, ante la necesidad de una mayor presencia mediática en la sociedad de lo que es la economía social desde la base de la cooperación. A ello se añade el intento de descubrir y aprovechar sinergias entre las distintas y variadas actividades que se ejercen de forma cooperativa, practicando la intercooperación, poniendo un acento especial en temas como la formación e información.”

“Siempre ha existido un cierto grado de colaboración entre las cooperativas integrantes del grupo, especialmente entre aquellas cooperativas del sector agroalimentario. Naturalmente, faltaba el hilo conductor de la continuidad y el estudio de una programación de proyectos con posibilidades de una participación compartida.”

“La inmediatez en economía social no deja de ser un acto de fe como el de los milagros. Las decisiones son compartidas, procurando siempre beneficios de amplio espectro. No obstante, el hecho de conocer las peculiaridades —en cuanto a problemática, ventajas, oportunidades, etc.— de otras cooperativas con las cuales generalmente se comparte la base social, resulta muy adecuado para la actividad diaria de los gestores de las cooperativas”.

“Ahora cabe, en primer lugar, la participación profesional de unas empresas con otras en actividades y proyectos que ya están en curso y que acometía cada empresa con sus medios. Es muy fácil pensar que empresas que se dedican a la producción agraria puedan participar en la comercialización e incluso estar en la distribución.

Además, como decía antes, las cada día más necesarias actividades de formación hasta hoy dispersas en cuanto a contenidos y ponencias, pueden ser perfectamente coordinadas y mejoradas desde la actividad de las empresas cooperativas del Grupo dedicadas a la docencia.”



Por otra parte, Anecoop tiene su propio grupo empresarial interno, una fórmula más de concentración de la actividad empresarial en donde cada cooperativa mantiene su “estatus” social, llámese patrimonio, órganos rectores, etc. Sin embargo, la actividad empresarial se traslada en su integridad al Grupo Empresarial, donde Anecoop como cooperativa actúa de cabecera. El objetivo principal es concentrar la oferta en frutas y hortalizas, al tiempo que se homogeneizan sistemas de gestión, se unifica la imagen y se promocionan productos.

“En cuanto a los objetivos concretos de Anecoop para el año 2007, tal vez el proyecto más importante que se va a comenzar a poner en práctica es el Plan Estratégico, un plan a cinco años cuyos objetivos son mantener un crecimiento anual acumulado del 10% en la facturación; concentrar, homogeneizar y optimizar nuestras estructuras empresariales y las de nuestras cooperativas asociadas; diversificar con la incorporación de nuevas líneas de negocio y/o actividades que mejoren nuestra rentabilidad y la de nuestros agricultores, y desarrollar nuestro liderazgo.

“El Grupo Empresarial continuará su andadura, cumpliendo los objetivos marcados para esta campaña. Desde el punto de vista productivo, esperamos que lleguen a término las obras de nuestra planta de IV Gama, un proyecto que nos ilusiona enormemente, tanto a nosotros como a las cooperativas involucradas en el mismo, y que tenemos muchas ganas de poner finalmente en marcha.”

La perspectiva de José Faus Catalá, presidente de Coarval

“Coarval trabaja por la integración cooperativa y el beneficio de sus socios”

“COARVAL es la Cooperativa de suministros de segundo grado de la Comunidad Valenciana que, desde su nacimiento en 1981, trabaja con un claro objetivo: ser rentable para el agricultor. En esta línea pensamos que la integración cooperativa es un instrumento válido para seguir avanzando y de ahí que nos integremos en un Grupo como ASCES, que también quiere unir esfuerzos y compromisos para conseguir un bien común.”

“Coarval siempre ha liderado los proyectos del cooperativismo agrícola y está impulsando, desde hace años, la necesidad de diversificar actividades para seguir dando servicios al agricultor. En su momento iniciamos un modelo de tienda-gasolinera que hoy cuenta con más de sesenta unidades y que ha sido ya requerido por otras zonas de España como ejemplo de lo que es necesario hacer para mejorar el futuro. Nosotros, con la compra a la CAM de la antigua Obra Agrícola del Mediterráneo (hoy, AGROSUM), la integración con SUCA (el equivalente a Coarval en Andalucía) y muchos más proyectos, estamos demostrando día a día que apostamos por la integración cooperativa como modelo de funcionamiento. Antes de entrar en ASCES, era (y es) bien conocida nuestra relación con Anecoop, por ejemplo, y también mantenemos, desde siempre, muy buenas relaciones con Consum, por citar algunos ejemplos de colaboración que, por otra parte, es diaria y fluida con todo el sector.”



José Faus Catalá, presidente de Coarval.

“El Grupo Coarval que presido, con su entrada en ASCES en las mismas condiciones que el resto de organizaciones, pretende aportar toda su experiencia en este campo de la integración cooperativa. Nosotros tenemos ya a pleno rendimiento una amplia red de tiendas que vende directamente productos cooperativos de toda España, que ha dignificado las secciones de suministros de nuestras cooperativas y que sirve para mejorar la calidad de vida de nuestros socios agricultores. Por eso, creo que el Grupo Coarval puede beneficiarse, sin duda, de las ventajas que ofrece y ofrecerá la integración de seis grandes cooperativas en ASCES, pero también afirmo, sin falsa modestia, que podemos aportar mucho a la organización pensando, como siempre hacemos, en el beneficio del socio agricultor. En el Grupo ASCES debemos decidir las actividades conjuntas que podemos, incluso diría más, que debemos acometer para intentar mejorar la actual situación del cooperativismo.”



Tienda Coarval.

“Coarval nació en 1981 como cooperativa de suministros. Hoy es el Grupo Coarval, que lidera un modelo que es referencia en el Arco Mediterráneo, en particular, y en muchas comunidades autónomas; que factura más de cien millones de euros a través de sus diferentes actividades y que mantiene vivo su espíritu inicial: dar servicio directo al agricultor para que esté satisfecho con su cooperativa. Esta es nuestra filosofía de trabajo. Con ella hemos ido creciendo año tras año y este 2007, sin duda, nos servirá para avanzar en esa necesaria mejora de la agricultura, una mejora que repercutirá directamente y de forma positiva en la economía valenciana y española.”

La perspectiva de Juan Cantavella Mundina, presidente de Intercoop

“Actividades de intercooperación en el ámbito nacional e internacional serían impensables sin haberse producido la unión”



Juan Cantavella Mundina, presidente de Intercoop.

“Los motivos por los que Intercoop se ha sumado al Grupo ASCES son diversos. En primer lugar, aprovechar las sinergias estratégicas, comerciales y financieras que supone pertenecer a un grupo como este. En segundo lugar, desarrollar proyectos de intercooperación. En tercer lugar, impulsar la implantación de proyectos empresariales basados en la economía social. En cuarto lugar, crear foros de opinión y, en quinto lugar, aumentar el nivel de nuestra representación tanto en la Administración nacional como autonómica y mejorar los niveles de información a la opinión pública.”

“Aunque no existían experiencias previas de cooperación entre Intercoop y alguno de los otros miembros del grupo, sí que había contactos puntuales para temas muy concretos, pero sin llegar a ser experiencias que derivaran en proyectos de continuidad. Estos contactos puntuales no figuraban además dentro de la planificación o la estrategia de Intercoop como grupo.”

“Sin embargo, dos ventajas inmediatas de pertenecer a ASCES han sido la puesta en marcha de un proyecto de intercooperación internacional para el desarrollo de un programa en Sudamérica de fomento de la economía social, en una zona en donde también se tienen intereses de producción. Y la firma de un convenio por el que nuestros productos van a figurar en un canal de distribución de ámbito nacional, lo que va a permitir la diversificación de la actividad de una parte importante de nuestras cooperativas.”

“Actividades de intercooperación en el ámbito nacional e internacional, así como la de ejecutar ciertos proyectos cuyas cuotas de financiación son muy elevadas, serían impensables sin haberse producido la unión. En nuestro caso estamos promoviendo actuaciones en el ámbito de la intercooperación para proyectos nacionales e internacio-

nales, orientados al desarrollo e implantación de la economía social y la promoción de nuestra producción a través de canales de distribución que centren todos sus esfuerzos en esta tarea.”

“En 2007, el desarrollo de nuevas inversiones van a suponer para Intercoop la creación de una industria agroalimentaria, así como de un centro logístico y de distribución, y la construcción de una nueva sede social. Intercoop pretende, asimismo, impulsar el área de I+D+i, haciendo principal hincapié en la innovación. La adopción de medidas estructurales que nos lleven a la adaptación de un sector de nuestras cooperativas a las exigencias actuales del mercado es el otro gran objetivo de Intercoop para este año 2007”.

La perspectiva de Antoni Llopis, presidente de Consum

“El grupo ASCES está en línea con nuestros valores, ya que se trata de una asociación de cooperativas para el desarrollo de proyectos de economía social”

“El grupo ASCES está en línea con nuestros valores, ya que se trata de una asociación de cooperativas para el desarrollo de proyectos de economía social, en la que trabajamos junto a otras cooperativas agrarias y de formación, como Anecoop, Coarval, Intercoop, Grupo Sorolla y Florida, en nuevos proyectos de comercialización de productos”.

“Consum ya había vivido experiencias previas de cooperación con otros miembros del grupo. En concreto, junto al Grupo Sorolla y Florida formamos parte del Grup Empresarial Cooperatiu Valencià.”

“Nuestra integración en ASCES tiene ventajas empresariales, sociales, formativas y representativas. Las ventajas empresariales vienen ligadas a los proyectos de comercialización de productos en colaboración con Anecoop o Coarval, por ejemplo, o al franquiciado de nuestras tiendas Charter a través de las cooperativas que forman parte de esta alianza”.

“Las ventajas sociales y formativas se refieren al desarrollo de cursos de formación conjunta para los socios de las cooperativas. Y, por último, hemos ganado representatividad porque un grupo tiene más fuerza que una cooperativa de forma individual. Por ejemplo, en CEPES estamos representados a través de ASCES.”



Antoni Llopis, presidente de Consum.



Establecimiento Consum.

Otro de los proyectos en el que estamos interesados es en el de fabricación de productos de cuarta gama, que impulsa ASCES.

“Con la buena evolución del ejercicio 2006, en Consum la mirada hacia el año que empezamos es muy optimista. Durante 2007 inauguraremos nuestra nueva sede en Silla y el silo automatizado que nos va a permitir dar un mejor servicio a la red comercial y absorber nuestro fuerte crecimiento.”

“Además, desde Consum hemos concretado las bases de su desarrollo futuro en el Plan 2007-2010, un ambicioso proyecto que contempla fuertes inversiones y la consolidación de nuestra red de establecimientos, que actualmente roza los 500 puntos de venta en las áreas en las que operamos: Cataluña, Comunidad Valenciana, Murcia y Castilla-La Mancha, y nuestra expansión definitiva por Andalucía”.

La perspectiva de José Portilla Sogorb, presidente de Florida

“Florida siempre ha tenido muy claro que las alianzas han sido y son necesarias para su consolidación y desarrollo”



José Portilla Sogorb, presidente de Florida Centre de Formació.

“Florida, desde su constitución hace ya 30 años, siempre ha tenido muy claro que las alianzas con otras organizaciones, y no sólo de la Economía Social, han sido y son necesarias para su consolidación y desarrollo. Pero una consolidación y desarrollo compartidos entre todos los participantes en el proyecto del Grupo ASCES.”

“Además, Florida hace suyos los retos del Grupo ASCES, de prestigiar los valores y los logros de la Economía Social; de liderar el movimiento de la Economía Social; y de ser un referente en los valores de la Responsabilidad Social Empresarial en los siguientes tres ejes: en las relaciones con los trabajadores, en el cuidado del medio ambiente; y en su implicación con el desarrollo y mejora del bienestar social de su entorno.”

“Desde sus inicios, Florida y Consum han mantenido prácticas de intercooperación. Ambas organizaciones nacieron, con sólo 2 años de diferencia, de la experiencia de la Cooperativa de Viviendas Populares-COVIPO, dando lugar años más tarde y junto con otras cooperativas al Grup Empresarial Cooperatiu Valencia (GECV).”

“El Grupo Sorolla se incorpora posteriormente al GECV, consolidándose entre ambos centros de formación unas amplias relaciones. Así mismo, Florida y Grupo Sorolla son socios del Grupo Educativo AKOE, cooperativa de 2º grado constituida por 10 cooperativas de enseñanza. Por último, Florida es desde hace años uno de los principales proveedores de formación de Intercoop.”

“La pertenencia a Grupo ASCES le ha aportado a Florida diversas ventajas, de las que destacamos las siguientes:

- Hemos incrementado nuestra capacidad de crear sinergias entre las cooperativas del Grupo ASCES en tres niveles: en el de los negocios; en el de intercambio de experiencias y conocimientos; y en el de intercambio de recursos.
- Hemos incrementado nuestro prestigio social y mejorado nuestra competitividad gracias a la cooperación intersectorial que posibilita el Grupo ASCES.
- Hemos contribuido a la creación de una masa crítica capaz de conformar un grupo de lobby de presión fuerte.
- Hemos apoyado las acciones de formación conjunta, a las que solos no habiéramos llegado. Por ejemplo, Florida ha organizado el Programa de Dirección de Empresas Agroalimentarias del prestigioso Instituto Internacional San Telmo de Sevilla para la formación de los directivos del Grupo ASCES y de otras importantes empresas de la cadena agroalimentaria valenciana. Así mismo, la formación de sus Consejos Rectores ha sido otra de las acciones realizadas.

- La pertenencia al Grupo ASCES nos ha permitido avanzar en nuestros proyectos de internacionalización.”

“Debemos ser capaces de desarrollar procesos de gestión interna que nos permitan acceder a los recursos de las cooperativas socias para la formulación y negociación de aquellos proyectos de interés común. Un elemento clave será el asumir un modelo único de Responsabilidad Social Empresarial e implantar el consiguiente sistema de indicadores cuyo cumplimiento nos permita crear un sello para las cooperativas del Grupo ASCES.”

“Además, hemos de desarrollar las capacidades de marketing relacional necesarias para ejercer adecuadamente las labores de lobbying y de representatividad de las cooperativas ante la sociedad en general.”

“Por nuestra parte, las principales líneas de crecimiento para 2007 de Florida, enmarcadas en los ámbitos de las sociedades ASCES y AKOE a las que pertenece, son:

- Incrementar la actividad internacional, explorando nuevos mercados principalmente en Latinoamérica.
- La apuesta por la investigación aplicada en Innovación.
- Aprovechar las fortalezas propias y las que da la pertenencia a AKOE y ASCES para avanzar en la formación e investigación aplicada en Economía Social.
- Explorar una nueva área de especialización en formación y consultoría vinculada a una de las titulaciones universitarias.
- Integrar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial desarrollado conjuntamente con el Grupo ASCES”



Campus de Florida.

La perspectiva de Carles Picó, director general de Grupo Sorolla

“Siempre hemos tratado de colaborar, en la medida de nuestras capacidades, en cualquiera de las formas de potenciar el movimiento cooperativo”

“Desde los primeros años de existencia de nuestra empresa, y recientemente hemos cumplido nuestro 25 aniversario, siempre hemos tratado de colaborar, en la medida de nuestras capacidades, en cualquiera de las formas de potenciar el movimiento cooperativo. En algunos casos a través de sus estructuras representativas, como federaciones y confederaciones, y más recientemente participando en organizaciones más orientadas hacia proyectos empresariales como podría ser este caso. Entendemos que una cooperativa, por muy grande y potente que sea, no puede permanecer aislada, y es importante contribuir a potenciar un entorno en el que podamos tener una importante presencia y capacidad de influencia.”



Carles Picó, director general de Grupo Sorolla.

“Nuestra trayectoria como organización ha tenido muchos puntos de confluencia con cooperativas de Asces como Florida. El pertenecer los dos al sector de la educación y el tener una antigüedad similar nos ha llevado a tener trayectorias confluyentes en muchos casos. Por otra parte también hemos coincidido con Consum en otras experiencias de intercooperación como el Grup Empresarial Cooperatiu Valencià. En todos los casos siempre hemos aprendido mucho tanto de estas como de otras cooperativas con las que hemos compartido actividades y proyectos.”

“Lo más importante es poder compartir con organizaciones semejantes nuestros planteamientos estratégicos, además de observar cómo otras empresas cooperativas han superado retos y conseguido objetivos muy superiores a los nuestros en la actualidad.”

“En general deben ser todos aquellos proyectos que surjan del conocimiento mutuo y profundo de los distintos integrantes de Asces, y que sin el entorno que ésta nos proporciona no hubiese sido posible. También es importante la dimensión de las empresas: hay proyectos para los que se necesita sumar la capacidad de más de una organización, y en ese caso Asces facilita este objetivo. Por último, existen una serie de objetivos de índole relacional y de presencia pública, para los que Asces se configura como la plataforma común idónea y más adecuada que la actuación aislada de cada uno de sus miembros.”

“Acabamos de aprobar en nuestra Asamblea General el Plan Estratégico de Grupo Sorolla hasta el 2010. En él, nuestros objetivos son doblar el tamaño de nuestra organización en centros de trabajo y triplicar su facturación. El año 2007 es el primero de dicho plan y nuestros trabajos más inmediatos se concretan en completar las obras e inversiones de la Piscina Cubierta de Sadaví y del centro escolar La Devesa en Elche, para posteriormente ponerlos en funcionamiento. Alternativamente también será importante la integración definitiva en nuestra organización del Colegio Julio Verne, recientemente adquirido por Grupo Sorolla.

Grupo Akoe, 10 escuelas cooperativas valencianas atentas a las señales del entorno educativo

•C/ Rei En Jaume I, 2 - 46470 Catarroja (València)
Tel: 96 122 03 88; Fax: 96 126 99 33
E-mail: informacio@akoe.org
Página web: <http://www.akoe.org>



- Año de creación: 2006
- Presidente: Benet Delcán

Diez cooperativas valencianas de educación han puesto en marcha Akoe, una cooperativa de segundo grado con el objetivo de ser un grupo educativo dinámico con capacidad para consolidar los proyectos de los centros integrantes del grupo y, de este modo, reducir los costes de aprovisionamientos de los centros educativos, mejorar la formación de sus alumnos y crear nuevos centros educativos. “Akoe” es la palabra griega que da nombre al sentido del oído. Este nombre quiere representar la voluntad manifiesta de este nuevo grupo educativo de estar atento a las señales del entorno educativo y social, de escuchar las necesidades de sus componentes, así como las del mundo cooperativo en general.

Akoe está formada por una cooperativa de Castelló, CED LLedó, y otras nueve de la provincia de Valencia: El Drac, Escola Gavina, Escola la Masia, Escola les Carolines, Florida Centre Formació, Grupo Sorolla, Juan Comenius, La Nostra Escola Comarcal y Samarbe - Escuela 2. Todos los centros de Akoe son realidades estables con identidad propia, son proyectos educativos consolidados y valorados muy positivamente en sus entornos de influencia, con un nivel relativamente fuerte de introducción y desarrollo de herramientas de gestión y con una clara cultura de compromiso orientada hacia la mejora continua.

Los datos más destacados del conjunto de la nueva organización son los siguientes: un número de socios y socias de trabajo que ronda los 450 y cerca de 300 personas más ocupando puestos de trabajo estables, un amplio abanico de opciones de escolarización que permite prestar servicio educativo a más de 9.000 alumnos y alumnas y un volumen de facturación total entre todos los centros de unos 30 millones de euros.

Entrevista con Lluís Cervellera, director de Akoe

“Después de mucho tiempo de mutua convivencia, hemos dado el paso que siempre ha faltado a nuestro deseo de intercooperación empresarial”

-¿Cuáles son los motivos por los que se ha decidido la creación del grupo Akoe?

-Después de mucho tiempo de mutua convivencia y de haber resuelto por separado necesidades comunes hemos dado el paso que siempre ha faltado a nuestro deseo de intercooperación empresarial, la asignación de recursos reales y la alineación de nuestros pensamientos en un plan común.

-¿Existían experiencias previas de cooperación entre alguno de los miembros del grupo?

-Sí. De manera formal e informal, según intereses y oportunidades, se han ido estableciendo relaciones alrededor de proyectos concretos, tanto de ámbito educativo como empresarial. La pertenencia a la UCEV (Unión de Cooperativas de Enseñanza de Valencia) ha favorecido cierta cercanía y relación.



Lluís Cervellera.

-¿Por qué se ha decidido en este caso concreto por la fórmula de cooperativa de segundo grado?

-La economía social es nuestro marco. Nuestras organizaciones, nuestros objetivos y nuestros recursos lo son en función de las personas. Nuestra práctica real nos sitúa en un conocimiento profundo de las fórmula organizativa y empresarial, sus ventajas y sus inconvenientes. Si otro mundo es posible, lo es desde un entendimiento social, desde la prioridad de las personas sobre el capital, desde el espíritu de servicio y la aplicación de una gestión transparente y eficaz.

-¿Cuáles han sido las personas clave, los principales ideólogos que han fomentado la puesta en marcha del grupo?

-En cierto modo han sido muchas las personas que a lo largo de los años han ido conformando la idea del grupo que ahora concretamos. Si se trata de citar nombres concretos, el equipo impulsor de este último intento hemos sido Benet Delcan, de Florida Centre de Formació; Carles Picó, del Grupo Sorolla, Benjamín Clemente, de El Drac; y yo mismo, Luis Cervellera, de Escuela 2.

-¿Qué ventajas inmediatas aporta a las cooperativas la pertenencia a Akoe?

-Saberse integradas en una organización que crece según las necesidades de cada cual y que aspira a ser reconocida como un referente inequívoco en el ámbito educativo. Otras ventajas son:

- Integración en la red de compras.
- Incorporación a los planes formativos comunes.
- Participación en programas europeos de diversa índole.
- Participación en los planes de desarrollo de nuevas unidades de negocio.
- Posibilidad de compartir con "seguridad" certezas e incertezas ante un futuro incierto.

-Las cooperativas integrantes del grupo tienen todas un origen territorial valenciano. ¿Es esta territorialidad una característica intrínseca del grupo?

Siendo cierto el origen, no es una pretensión excluyente, pero no parece fácil, de momento, pensar en más allá de nuestro territorio. Podría representar, en su caso, una oportunidad para el desarrollo de una nueva agrupación. No necesitamos correr, sin prisas pero sin pausas, pero sin prisas.

-¿El grupo está abierto a nuevos integrantes? ¿Qué requisitos debería cubrir un nuevo miembro del grupo?

-El planteamiento en cuanto a la incorporación de socios es que se pueda ir dando la incorporación de a poco. En un primer momento han sido las mutuas afinidades y la cercanía histórica las que han marcado este primer círculo de confianza. Hay cooperativas que han manifestado su voluntad de integrarse al grupo e internamente estudiamos la mejor la manera de generar acercamiento y sentar las bases para facilitar su incorporación.

-Y, en particular, ¿está abierta a otras formas empresariales y entidades jurídicamente diferentes de la cooperativa?

-Legalmente una cooperativa de segundo grado admite socios con fórmulas no sociales. Efectivamente se me hace muy difícil pensar en que se pudiese integrar algún socio que no fuese cooperativa o cuanto menos una fórmula social. Sólo lo veo tratándose de la reconversión de alguna de las ya pertenecientes.

-Una vez constituido el grupo, ¿qué actividades conjuntas se han puesto en marcha que, sin haberse producido la unión, en ningún caso se hubiesen podido ejecutar?

-De hecho, nada de lo que hemos hecho hasta ahora, habíamos hecho previamente. Nos hemos demostrado que para hacer lo que estamos haciendo, hacía falta haber hecho lo que hemos hecho.

Nuestro plan estratégico ha girado entorno a tres ejes básicos, la mejora de los ámbitos internos desde nuestra intercooperación (formación, tecnologías de comunicación e información, internacionalización, mejora continua, inclusión, incorporación de lenguas), la mejora de condiciones para nuestros aprovisionamientos, el impulso en el desarrollo de nuevas unidades de negocio propia y comunes y el establecimiento de fuertes canales de información interna y externa.

-En qué medida las distintas federaciones y confederaciones de cooperativas han animado a la creación de este grupo empresarial cooperativo?

-Desde el principio, FEVECTA ha puesto a nuestra disposición su potencialidad y su saber hacer. Nos hemos sentido muy arropados y mimados. Aún hoy diría yo que se nos mira con atención e interés. Nuestro logro será el suyo y viceversa.

-¿Considera adecuada la legislación y las políticas existentes en su comunidad autónoma y a nivel estatal para la activación de experiencias de grupo como la suya?

-El entendimiento de una cooperativa de 2º grado es el de una más. Pienso que se podría abundar en facilitar estas agrupaciones y proteger sus intereses.

-¿Qué objetivos concretos se plantea el grupo para el año 2007?

-Los enumero:

- La concreción de nuestra participación real en la satisfacción de necesidades concretas de nuestro sistema educativo.
- El conocimiento y mejor aprovechamiento de los nuevos programas de la Unión Europea.
- El asentamiento, junto a la propia FEVECTA, de la central de compras de reciente creación.
- El desarrollo de programas conjuntos para la organización de viajes de estudios a territorios anglófonos.
- Un nuevo impulso a nuestro proyecto de investigación sobre las competencias docentes del siglo XXI.
- Asegurar nuestra presencia en todos los foros relevantes educativos a nivel estatal cuanto menos.

Grup Clade, el primer grupo empresarial cooperativo de Cataluña

• C/ Còrsega, 271 pral. - 08008 Barcelona
Tel: 93 332 07 93
E-mail: xlopez@grupclade.com
Página web: <http://www.grupclade.com>



- Año de creación: 2004
- Presidente: Miquel Àngel Oliva

Constituido a finales de 2004, el Grup Clade tiene la misión de dar una respuesta eficaz, desde los valores del cooperativismo, a los nuevos retos que plantea un escenario económico caracterizado por el cambio y la globalización.

Nueve sociedades (7 cooperativas y 2 sociedades laborales) conforman el grupo: Abacus, Cooperativa Plana de Vic, CTF - Sevicios Sociosanitarios, Ecotècnia, Escola Sant Gervasi, Grup Qualitat, La Fageda, La Vola y Telecsal. Todas estas organizaciones comparten un mismo modelo societario, basado en la innovación, que hace compatible la eficiencia empresarial con la dimensión social.

Clade es una experiencia dinámica. Tiene la vocación de expansionarse cuantitativamente, de crecer con nuevos miembros, aumentar su incidencia social y convertirse en referente en el marco socioeconómico.

Entrevista con Xavier López, director general de Grup Clade

“La estrategia de crecimiento por cooperación aparecía como una respuesta adecuada a nuestras necesidades presentes y futuras”



Xavier López, director general del Grup Clade.

-¿Cuáles son los motivos por los que se ha decidido la creación de Clade?

-En las primeras reuniones, hace ya algunos años, entre las cooperativas que actualmente conforman el grupo poníamos de manifiesto que hasta el momento las cosas nos habían ido medianamente bien pero que el entorno socio empresarial en que nos encontrábamos y el que, previsiblemente, se daría en el futuro nos pondría las cosas muy difíciles. Nuestros competidores directos tenían un gran tamaño y perfil competitivo y esto no había hecho más que empezar. En este sentido, el tamaño representaba un factor crítico de primer nivel, la estrategia de crecimiento por cooperación aparecía como una respuesta adecuada a nuestras necesidades presentes y futuras. Por otro lado, nos parecía que una marca fuerte conjunta podía reforzarnos como modelo cooperativo.

-¿Existían experiencias previas de cooperación entre alguno de los miembros del grupo?

-A lo largo de la trayectoria de las cooperativas de Clade ha habido distintas experiencias de cooperación pero en ningún caso como la que actualmente configura el grupo. Estas experiencias previas, no solamente con cooperativas, seguramente ha ayudado a realizar un aprendizaje que nos ha permitido abordar con mayores garantías el proyecto actual.

-¿Por qué se ha decidido en este caso concreto por la fórmula de cooperativa de segundo grado?

-La cooperativa de segundo grado nos ha parecido la forma más natural para desarrollar el proyecto de grupo cooperativo. También es cierto que en el grupo cooperativo y más allá de los aspectos jurídicos, lo fundamental es la confianza entre los miembros y la voluntad de las partes.

-¿Cuáles han sido las personas clave, los principales ideólogos que han fomentado la puesta en marcha del grupo?

-Sin duda alguna el impulso, el compromiso y la complicidad de los directores generales de las organizaciones fundadoras ha sido especialmente relevante para el desarrollo del proyecto desde un primer momento. Este espíritu nos ha permitido crear una base sólida de confianza entre los primeros ejecutivos de las cooperativas, elemento fundamental en un proyecto de grupo cooperativo. Asimismo, en momentos clave de todo el proceso, hemos contado con la inestimable crítica constructiva de Antonio Cancelo, quien nos ha aportado sus siempre medidas reflexiones.



Cooperativa La Fageda.

-¿Qué ventajas inmediatas aporta a las cooperativas la pertenencia a Clade?

-En primer lugar cabe destacar que Clade es un proyecto a largo plazo. Llevamos tan sólo dos años de actividad. En este plazo de tiempo ya se están visualizando mejoras a corto plazo como por ejemplo la política de comunicación, que permite a los integrantes del grupo una mayor notoriedad de sus empresas. Asimismo, es importante constatar cómo surgen los primeros proyectos fruto de las sinergias de los miembros del grupo, así como la defensa ante las instituciones pertinentes con una sola voz de los intereses de las empresas agrupadas. Estas acciones, difícilmente hubiesen tenido el mismo valor de actuar individualmente. Temas más internos como la formación conjunta de directivos y establecimiento de mecanismos de intercambio de experiencias en gestión han sido especialmente valorados por los miembros de grupo.

-Las empresas integrantes del grupo tienen todas un origen territorial catalán. ¿Es esta territorialidad una característica intrínseca del grupo?

-La proximidad nos parece, en una primera fase, un factor importante para la cohesión del grupo. En este sentido, trabajamos el crecimiento de nueva incorporaciones de forma concéntrica. Creemos que a medio plazo podemos crecer de manera significativa en Catalunya pero no descartamos en el futuro incorporar organizaciones cooperativas de otras zonas geográficas.

-¿El grupo está abierto a nuevos integrantes? ¿Qué requisitos debería cubrir un nuevo miembro del grupo?

-Forma parte de la esencia del Grupo. Sin ir más lejos, en 2006 hemos integrado tres nuevos socios: CTF (Servicios socio-sanitarios), la Cooperativa Plana de Vic (agroalimentaria) y la Escuela Sant Gervasi (Cooperativa de enseñanza y centro tecnológico). Incorporaciones que se han materializado en la última asamblea general del pasado 20 de junio. En 2007 incorporaremos un centro universitario (aspecto que nos parece estratégico en el desarrollo del grupo); otra cooperativa socio sanitaria (que refuerza nuestra apuesta por este sector, que previsiblemente tendrá crecimientos importantes en el futuro), y una compañía de seguros (estratégica desde el punto de vista financiero). En cuanto a los requisitos, en primer lugar la cooperativa tiene que estar en línea con los valores y la visión que representa un grupo como Clade. A efectos prácticos, buscamos un mixto de sector, gestión y sobre todo proyecto futuro. Y, por supuesto, debe ser una cooperativa que funcione desde el punto de vista societario real y no simplemente jurídico.



Ecotècnia.

-Y, en particular, ¿está abierta a otras formas empresariales y entidades jurídicamente diferentes de las cooperativas y las sociedades laborales?

-En principio el grueso del grupo debe estar formado por entidades cooperativas y sociedades laborales, pero no descartamos la posibilidad de incorporar otro tipo de entidades jurídicas como fundaciones si comparten la visión y los valores de nuestro grupo, especialmente si sus actividades nos aportan aspectos estratégicos.

-Una vez constituido el grupo, ¿qué actividades conjuntas se han puesto en marcha que, sin haberse producido la unión, en ningún caso se hubiesen podido ejecutar?

Mediante una actividad relacional muy intensa hemos conseguido poner a Clade en la mente del conjunto de agentes sociales, económicos y políticos de Catalunya con la consiguiente repercusión para cada uno de los miembros. Por otro lado, estamos trabajando en la constitución de una sociedad de inversiones que de forma individual sería imposible que desarrollara ninguno de los miembros del grupo.

-En qué medida las distintas federaciones y confederaciones de cooperativas han animado a la creación de este grupo empresarial cooperativo?

-Las organizaciones representativas del cooperativismo han visto el proyecto de Clade como necesario y diría incluso que ha actuado como un revulsivo en el sector. Sin duda, el mensaje de unir esfuerzos por encima de las individualidades para afrontar el futuro tiene que calar definitivamente en el cooperativismo y esperamos que Clade ayude a ello aportando nuestro grano de arena.

-¿Considera adecuada la legislación y las políticas existentes en su comunidad autónoma y en el ámbito estatal para la activación de experiencias de grupo como la suya?

-Seguramente la legislación tendrá que adaptarse a los nuevos escenarios y necesidades. De todas formas creemos que el reto para la consolidación del grupo está en nosotros mismos. Si las políticas son más favorables mejor, pero no debemos esperar que desde fuera resuelvan nuestros problemas. Lo fundamental del grupo está en la voluntad, capacidad y ambición de los socios para desarrollar un proyecto de éxito a largo plazo.

-¿Qué objetivos concretos se plantea el grupo para el año 2007?

-Nuestro objetivo está centrado en el crecimiento. Nuestras actividades compiten en los mercados con empresas de gran dimensión y necesitamos ganar masa crítica, mediante el crecimiento de los socios en sus respectivos mercados, mediante la incorporación de nuevas cooperativas al grupo y por la generación de proyectos empresariales sobre la base del conocimiento de nuestras empresas. En este sentido como se ha mencionado anteriormente se integraran tres organizaciones a lo largo del 2007. Asimismo, nos hemos marcado como objetivo avanzar en el estudio para la creación de una herramienta de financiación. Es un objetivo clave para el ejercicio. Nuestra voluntad es crear una sociedad de inversiones participada por el propio grupo y por instituciones financieras tanto públicas como privadas con el objetivo de afrontar el crecimiento de las actividades actuales de Clade, así como los nuevos proyectos.

Grupo Ezkanda, por la consolidación de empresas de economía social en el territorio de Vizcaya

• C/ Fandería, 1 - Baracaldo (Vizcaya)
Tel: 94 491 42 39
E-mail: info@ezkanda.biz
Página web: <http://www.ezkanda.biz>



• Año de creación: 2005
• Presidente: José Ramón Otegui

Ezkanda, primer grupo de Economía Social de Vizcaya, nace fruto de la unión de siete empresas de diferentes sectores, ubicadas en este Territorio Histórico, y del impulso que desde el inicio del proyecto ha realizado DEMA (organismo dependiente del Departamento de Formación y Empleo de la Diputación de Vizcaya), para la generación y consolidación del tejido empresarial.

Ezkanda surge de la inquietud de los socios fundadores por desarrollar y consolidar la economía social en Vizcaya, ofreciendo productos y servicios que contribuyan a la mejora de las condiciones de vida y de los ingresos, tanto de sus trabajadores y empresas como de la comunidad.

Actualmente, Ezkanda cuenta con siete empresas y cerca de 200 empleados, obteniendo una facturación de 200 millones de euros el pasado ejercicio. Las siete empresas fundacionales del Grupo son Cedyc S. Coop, Coenen S. Coop., Comma Consultores S.L., Domelec S.L.L., Ingenor S. Coop., Mainstrat S.L.L. y Urbegui S.L.L. Las pymes pertenecen a diferentes sectores como enseñanza, domótica o consultoría, y cinco de ellas habían sido creadas con el apoyo de la propia Dema.

Dentro del Plan Estratégico, dirigido por la consultora LKS, las previsiones para el año 2009 son las de contar con 24 empresas socias, duplicar el número de empleados y alcanzar una facturación de 15 millones de euros.

Entrevista con José Ramón Otegui, presidente de Ezkanda

“Tenemos una conciencia clara en nuestro grupo de empresas de llevar a la práctica los principios propios de la economía social y de obtener una mayor fortaleza, fruto de nuestra unión”

-¿Cuáles son los motivos por los que se ha decidido la creación del Grupo Ezkanda?

-Principalmente han sido dos los motivos. Por un lado la conciencia clara e inherente en nuestro grupo de empresas de llevar a la práctica los principios propios de la economía social; y por otro la obtención de una mayor fortaleza, fruto de nuestra unión, con objeto de afrontar retos más ambiciosos en los mercados en los que operamos.

-¿Existían experiencias previas de cooperación entre alguno de los miembros del grupo?

-No. Era la primera vez que se reunían.

-¿Qué fórmula jurídica se ha decidido para el grupo y por qué?

-Actualmente formamos una Asociación Empresarial sin ánimo de lucro. Estuvimos barajando otras posibilidades, pero dedujimos que ésta era la más flexible, y flexibilidad es lo que nos hace falta en esta etapa inicial, para posteriormente poder dirigirnos a otros modelos (grupo, empresa,..), si hiciera falta.



José Ramón Otegui y Roberto Vidal, presidente y vicepresidente del Grupo Ezkanda.

-¿Cuáles han sido las personas clave, los principales ideólogos que han fomentado la puesta en marcha del grupo?

-La iniciativa surgió en el invierno de 2004 desde DEMA, empresa de desarrollo local, promovida por el Departamento de Formación y Empleo de la Diputación Foral de Bizkaia, y contó, desde el inicio, con el apoyo de la consultoría LKS, para el análisis de experiencias similares y la dinamización del grupo inicial. DEMA se dedica a ayudar a emprendedores a llevar adelante sus proyectos empresariales, realizando el análisis del plan de negocio y, en caso de que se constituya la empresa, la acompaña y asesora durante el primer año; pero tanto ellos como el Departamento de Formación y Empleo de la Diputación Foral de Bizkaia eran conscientes que después de ese primer año las nuevas empresas se encontraban solas. De ahí surge la idea de crear un grupo de empresas que ayude a sus miembros a consolidarse y compartir experiencias.

Durante dos años, el grupo ha ido generando su propia filosofía en base a la participación y discusión en reuniones en torno a temas variados como son los valores del grupo, los objetivos, las estrategias, la participación,.. Por cada empresa han participado una, dos o tres personas en el proceso.

-¿Qué ventajas inmediatas aporta a los integrantes la pertenencia al Grupo?

-Son varias. Así, por ejemplo, Ezkanda puede afrontar proyectos de mayor dimensión que los que podrían afrontar las distintas empresas por separado; por otra parte, a través de nuestro Grupo participamos de diferentes proyectos de desarrollo promovidos por las instituciones públicas (proyectos de calidad, responsabilidad social corporativa, modelos de gestión...); así mismo existe una ventaja que creo muy importante derivada de la transmisión rápida y transparente del know how que cada una de nuestras empresas desarrolla en su actividad, y que es susceptible de ser aprovechada por el resto de empresas.

-Las empresas integrantes del grupo tienen todas un origen vizcaíno. ¿Es esta territorialidad una característica intrínseca del grupo?

-No, no hay ningún criterio de territorialidad. Básicamente la empresa candidata debe únicamente asumir los valores y principios que conforman el espíritu de nuestro Grupo de Economía Social, y por supuesto asumir los estatutos de los que nos hemos dotado.

-¿El grupo está abierto a nuevos integrantes? ¿Qué requisitos debería cubrir un nuevo miembro del grupo?

-Dentro de nuestro plan de gestión contemplamos la incorporación de socios de forma inmediata. Para ello, los nuevos miembros deben manifestar su deseo de integrarse al Grupo, presentar un proyecto empresarial propio sólido y, por supuesto, compartir los valores y la misión de Ezkanda. Una vez aceptados, deben estar muy dispuestos a aportar su colaboración mediante la participación en los distintos comités de trabajo y/o en el Consejo General.

-Y, en particular, ¿está abierta a otras formas empresariales y entidades jurídicamente diferentes de las que integran el Grupo?

-Tal y como figura en nuestros estatutos un Grupo de Economía Social está dirigido a empresas cuya forma jurídica sea la de Cooperativa o Sociedad Laboral. Dicho esto, conviene matizar que el Grupo no está cerrado a otras formas, dado que entendemos que son eso: formas, a las que los proyectos empresariales deben ajustarse coyunturalmente. Un requisito básico para que sean bienvenidos al grupo va a ser que compartan nuestros valores, y en estos se reflejan claramente los principios motivadores de la Economía Social.

-Una vez constituido el grupo, ¿qué actividades conjuntas se han puesto en marcha que, sin haberse producido la unión, en ningún caso se hubiesen podido ejecutar?

-Ya se han realizado colaboraciones puntuales para proyectos para terceros y se han hecho ofertas comerciales conjuntas entre algunos de los socios. Además se está participando conjuntamente en el desarrollo de una estrategia de RSE y se han identificado algunos proyectos de I+D que son de interés para una buena parte de los miembros.

-En qué medida las distintas federaciones y confederaciones de cooperativas han animado a la creación de este grupo empresarial cooperativo?

-Hasta ahora su participación ha sido meramente de observadores a los que hemos mantenido informados desde la concepción del grupo. Mantenemos con ellos una muy buena relación y vemos en ellos a unos prescriptores privilegiados.

-¿Considera adecuada la legislación y las políticas existentes en su comunidad autónoma y a nivel estatal para la activación de experiencias de grupo como la suya?

-Ese ha sido uno de nuestros caballos de batalla, que nos dio no pocos quebraderos de cabeza. Los esquemas existentes son rígidos y al parecer dirigidos a modelos de cooperación distintos al nuestro. De hecho, hasta tuvimos que cambiar el nombre para que nos pudieran dar de alta en el registro de asociaciones.

-¿Qué objetivos concretos se plantea el grupo para el año 2007?

-Como objetivos concretos para el año 2007 Ezkanda se ha fijado los siguientes:

- Consolidación del grupo y de sus Comités.
- Crecimiento a través de la incorporación de nuevos socios.
- Búsqueda de nuevas vías de financiación para el Grupo.
- Programa de I+D+i: Selección del proyecto a potenciar durante el 2007 y puesta en marcha de los mecanismos necesarios para su desarrollo inicial.
- Desarrollo de la página Web y de la intranet del grupo. Análisis y posible implantación de un ERP para las empresas del grupo basado en una filosofía ASP.
- Participación en Actividades de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial e implantación en las empresas del grupo de modelos de gestión basados en la RSC/RSE, a través del Programa Xertatu de la Diputación Foral de Bizkaia.

Cooperación y desarrollo de Bonares, una cooperativa de integración para el desarrollo local

- Santa María Salomé, 10 - 21830 Bonares (Huelva)
Tel: 959 364 043
E-mail: coopinte@terra.es
- Año de creación: 1999
- Presidente: Juan Antonio García García

Bonares municipio de la provincia de Huelva, de 5.341 habitantes, es un pueblo donde la economía social tiene una fuerte presencia. Al igual que ocurría en los demás pueblos de la comarca del Condado-Campiña, Bonares padecía en la década de los años 70 y mitad de los 80 la fuerte crisis económica, la cual golpeó con fuerza los pilares hasta entonces básicos de la economía local tradicional, basada en los sectores de la agricultura de secano, de la industria, de la cerámica y del transporte de mercancías. Ante esta circunstancia se hacía necesaria una actuación sin demora para retomar la iniciativa que ha caracterizado siempre a la población bonarense.

Dadas las dificultades que la población padecía, el Ayuntamiento decidió asumir la responsabilidad de impulsar el fomento del Desarrollo Local a través de los recursos endógenos que se tenían al alcance. A la vista de las circunstancias, se apostó por la economía social y, en concreto, por la consolidación de las cooperativas existentes y por la creación de otras nuevas como fórmula viable que hiciera posible la necesaria recuperación. Actualmente, entre el 75 y el 80% de la actividad socioeconómica que en el municipio se genera, se realiza a través de esta fórmula de desarrollar la economía, y a la cual, está de alguna forma asociada la práctica totalidad de la población.

La colaboración de la Administración Local ha sido permanente en todo lo que respecta a las cooperativas existentes en el municipio, y se demuestra con la cesión de terrenos, gestión de subvenciones, bonificaciones de licencias de obras, etc. En Bonares se ha pasado, en sólo unos años, de tener que emigrar buena parte de la población activa en busca de un puesto de trabajo, a tener un alto porcentaje de empleo entre los residentes y a recibir durante cierta temporada del año a un buen número de personas que vienen a trabajar al pueblo desde distintos lugares.

Como muestra de los buenos resultados obtenidos y las excelentes relaciones llevadas a cabo, en el mes de abril de 1999, los representantes de las principales cooperativas de Bonares y del Ayuntamiento de Bonares acuerdan la creación de una cooperativa de segundo grado, que en marzo de 2001 pasa a ser cooperativa de integración, bajo la denominación de "Cooperación y desarrollo de Bonares, S. Coop. And." La nueva entidad está formada por las cooperativas de consumo San Francisco de Borja, de transportes San Cristóbal, hortofrutícola Bonafru y el Ayuntamiento de Bonares. La iniciativa fue galardonada en el año 2000 con el Premio Arco Iris a la Mejor Experiencia de Integración Cooperativa.

Entrevista con Juan Antonio García, presidente de la cooperativa

“Nuestra cooperativa pretende la cooperación y desarrollo de los socios que la integran para que así sean más competitivos de cara al mercado”

-¿Cuáles son los motivos por los que se ha decidido la creación del Grupo Bonares?

-Nuestra Cooperativa, como su propio nombre indica, “Cooperación y Desarrollo de Bonares, S. Coop. And.”, pretende la cooperación y desarrollo de los socios que la integran para que así sean más competitivos de cara al mercado, basándonos principalmente en la economía de escala. Aunque los socios que actualmente la integran son cuatro: S. Coop. And. “San Cristóbal”, S. Coop. And. “Hortofrutícola de Bonares”, S. Coop. And. “San Francisco de Borja” y el Ayuntamiento de Bonares, pretendemos aumentar el número de socios, ésa es nuestra meta.

-¿Existían experiencias previas de cooperación entre alguno de los miembros del grupo?

-No, cada cooperativa estaba asociada a su Federación correspondiente por el sector al que pertenece, pero lo especial de nuestra Cooperativa es que integra a sectores tan distintos como son el transporte industrial, el hortofrutícola-agrícola, el consumo y la Administración Local, todos encaminados con un mismo fin, el cooperar entre todos para desarrollarnos conjuntamente, avanzar en el mercado actual y así propiciar el desarrollo local del municipio.

-¿Por qué se ha decidido en este caso concreto por la fórmula de cooperativa de integración?

-La fórmula Cooperativa y los principios que la rigen (libre adhesión y baja voluntaria de socios, igualdad de derechos y obligaciones, estructura, gestión y control democráticos...) nos pareció y nos parece la idónea para una empresa y, además, dado que agrupaba principalmente a cooperativas creamos en su día una Cooperativa de segundo grado, pasando luego a adaptar el cuerpo estatutario de la misma a las directrices de la ley 2/1999, de 31 de Marzo, cuando llevamos a cabo una modificación tipológica de la entidad, pasando a ser Cooperativa de Integración.

-¿Cuáles han sido las personas clave, los principales ideólogos que han fomentado la puesta en marcha del grupo?

-Una de las personas clave en la constitución de esta Cooperativa ha sido D. Juan Coronel Martín, mi antecesor, que fue ex presidente de nuestra Cooperativa y ex alcalde del municipio de Bonares. Esta persona ha sido recientemente galardonada con un Premio Arco Iris a “La Mejor Labor de Fomento del Cooperativismo Andaluz”, premio que ha venido a sumarse a los cinco que ya teníamos en el municipio de Bonares, y que viene a reconocerle su larga trayectoria dentro del ámbito de la Economía Social. Él junto a los presidentes de las distintas cooperativas en su día fueron los artífices de esta Cooperativa de Integración.

-¿Qué ventajas inmediatas aporta a los integrantes la pertenencia al Grupo?

-Hoy en día tenemos distintos convenios, en el ámbito de la telefonía, fija y móvil, seguros, prevención de riesgos laborales, reconocimientos médicos de los trabajadores de las empresas, imprenta, económico-financiero, que hacen que todos los socios disfruten de unas ventajas económicas que por sí mismos no podrían obtener; ello sin olvidar la intercooperación entre todos que es un punto esencial, ya que estamos convencidos de que “la unión hace la fuerza”.



Juan Antonio García, presidente de Cooperación y Desarrollo de Bonares.

-Las empresas integrantes del grupo tienen todas un origen territorial municipal. ¿Es esta territorialidad una característica intrínseca del grupo?

-Bueno, actualmente todos los socios son de Bonares, pero ello no implica que no tengamos las puertas abiertas a otras empresas de ámbito supramunicipal, dado que a mayor número de socios, mayores serán los beneficios que obtengamos entre todos.

-¿El grupo está abierto a nuevos integrantes? ¿Qué requisitos debería cubrir un nuevo miembro del grupo?

-Por supuesto, como he dicho estamos animando a otras empresas para que vengan a formar parte de nuestra Cooperativa y así poder aprovecharnos todos de las sinergias positivas que nos permite las economías de escala.

Como requisito, actualmente en nuestros Estatutos se contempla que pueden ser socios de nuestra Cooperativa “las Cooperativas que tengan su domicilio social en el municipio de Bonares y los entes públicos locales”, pero ello no es obstáculo y estamos de acuerdo para que podamos llevar a cabo una reforma estatutaria llegado el momento para admitir a nuevos integrantes del grupo.

-Y, en particular, ¿está abierta a otras formas empresariales y entidades jurídicamente diferentes de las que integran el Grupo Bonares?

-Como he dicho en la pregunta anterior, estamos totalmente dispuestos a admitir a cualquier forma empresarial, Cooperativas, S.L.L., S.A.L., autónomos, etc. siempre que tengamos el mismo denominador común, que no es otro que el desarrollo y la cooperación entre todos los socios y del municipio.

-Una vez constituido el grupo, ¿qué actividades conjuntas se han puesto en marcha que, sin haberse producido la unión, en ningún caso se hubiesen podido ejecutar?

-Todos los convenios de que disfrutamos en la actualidad no hubiesen sido posible ejecutarlos independientemente cada socio, dado que todos han sido posible gracias a la suma de facturaciones, puestos de trabajo, núm. de líneas telefónicas, núm. de pólizas de seguros, etc; es decir, las condiciones ventajosas de que gozamos con estos convenios sólo han sido posible con la unión de todos. Tampoco debemos olvidar las subvenciones y ayudas que hemos recibido de la administración gracias a nuestra Cooperativa de Integración y de las cuales nos hemos beneficiado todos los asociados.

-En qué medida las distintas federaciones y confederaciones de cooperativas han animado a la creación de este grupo empresarial cooperativo?

-Desde todas las administraciones se está fomentando la integración y la cooperación, por lo tanto las distintas federaciones y confederaciones animan a estos tipos de iniciativas.

-¿Considera adecuada la legislación y las políticas existentes en su comunidad autónoma y a nivel estatal para la activación de experiencias de grupo como la suya?

-La política y legislación, tanto andaluza como estatal, favorece mucho el desarrollo y crecimiento de las empresas de Economía Social y, sobretudo, las cooperativas, y dado que la nuestra es una Cooperativa con unas características especiales por sus componentes y por enmarcarse dentro de un municipio que lidera la Economía Social de la provincia, ello ha supuesto un apoyo continuo por los poderes públicos, en todos sus ámbitos territoriales.

-¿Qué objetivos concretos se plantea el grupo para el año 2007?

-Como objetivo propuesto para este 2007 ha sido el enmarcar en nuestra Cooperativa al mayor número de empresas posible y a su vez el ampliar los servicios que desde nuestra Cooperativa se viene ofreciendo a los socios, de manera que sea aún más apetitosa la pertenencia a nuestro “grupo”.

ÚLTIMAS PUBLICACIONES DE CIRIEC-ESPAÑA



• Libros

- MONZÓN CAMPOS, José Luis (Dir.): *La economía social en la Comunidad Valenciana en el año 2004*
- SÁEZ SORO, Emilio (Dir.): *Guía de alojamientos de turismo rural 2007*, Coedición con Anaya Touring Club

• Monográficos de CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

- VV.AA.: *Las empresas de economía social: nuevas tendencias*, nº 54, abril 2006
- SALINAS RAMOS, Francisco y HERRANZ DE LA CASA, José M^a (Coords.): *Economía social y desarrollo rural*, nº 55, agosto 2006
- MONZÓN CAMPOS, José Luis (Coord.): *CIRIEC-España: dos decenios de investigación en economía social*, nº 56, noviembre 2006

• CIRIEC-España, revista jurídica de economía social y cooperativa

- nº 17, octubre 2006

• Nueva Serie Informes del Observatorio Español de la Economía Social

- CUBEDO TORTONDA, Manuel: *Estudio económico y financiero de las empresas de economía social en España. Años 2000-2003*, nº 1
- LÓPEZ i MORA, Frederic: *El trabajo autónomo*, nº 2, 2006

• CD Rom

- XI Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa: Los planes estratégicos de la economía social, Santiago de Compostela, 25 a 27 de octubre de 2006

Más información a partir de la página 119