



BID. T 553

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

FACULTAT DE CIÈNCIES ECONÒMIQUES Y EMPRESARIALES.

BIBLIOTECA

**LA LÓGICA DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.
EL CASO DE LAS EMPRESAS DE TRABAJO ASOCIADO
VALENCIANAS DE LOS SECTORES TEXTIL Y MUEBLE.**

Tesis Doctoral presentada por:

RAFAEL CHAVES AVILA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	
Fecha de Entrada	29-JUNIO-1995
Fecha de Lectura	14-sept-1995
Calificación	Apt. cum laude por unanimidad

126.404

Director de la investigación:

Dr. D. JOSE LUIS MONZÓN CAMPOS

L 646193
D 646168

UNIVERSIDAD DE VALÈNCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
BIBLIOTECA
Reg. de Entrada n.º 126.404
Fecha: 18-XII-95
Signatura: R334.75015 CHA

Valencia, 1995.

UMI Number: U607283

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607283

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

A mi hijo y a mi mujer.

LISTADO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS UTILIZADAS.

abs.	...absoluto
AIE	...Agrupación de Interés Económico
CNAE	...Código Nacional de Actividades Económicas
CTA	...Cooperativa de Trabajo Asociado
COCIN	..Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación
CTSS	...Consellería de Trabajo y Seguridad Social (desde 1991, Consellería de Trabajo y Asuntos Sociales)
ECT	...Economía de Costes de Transacción
EDTA	...Empresa de Trabajo Asociado
GECV	...Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano
IPFC	...Instituto de Promoción y Fomento del Cooperativismo
Pyme	...Pequeña y mediana empresa
SA	...Sociedad Anónima
SAL	...Sociedad Anónima Laboral
SL	...Sociedad Limitada

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. La lógica de la cooperación empresarial.

Gráfico 2. El “Círculo vicioso de las EDTAs”.

Gráfico 3. El “proceso de transformación de las EDTAs” y la cooperación empresarial.

Gráfico 4. La estructura organizativa formal de la SAL.

Gráfico 5. La estructura organizativa formal de la CTA.

ÍNDICE GENERAL

Agradecimientos	i
Listado de abreviaturas y siglas utilizadas. Índice de gráficos.	ii
INTRODUCCION GENERAL	1
PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO	10
Capítulo 1	10
1. La cooperación empresarial. Marco conceptual	10
1. Cooperación empresarial y relaciones intercooperativas. Rasgos definitorios.	11
1.1. La cooperación empresarial, concepción procedente del análisis económico-empresarial	11
1.2. La intercooperación, concepción procedente del mundo cooperativo	14
2. Modalidades de cooperación empresarial	17
2.1. Modalidades de cooperación procedentes del análisis económico ..	17
2.2. Modalidades de cooperación procedentes del mundo académico afin al cooperativismo	30
3. Evidencia empírica de la cooperación empresarial	35
3.1. Un fenómeno en expansión	36
3.2. Extensión de la cooperación empresarial por sectores de actividad tamaño de empresas	37
3.3. La influencia de la proximidad geográfica	39
3.4. Propósito de los socios, estructura formal y naturaleza de los acuerdos de cooperación	39
3.5. Conclusiones de los principales estudios empíricos	41
2. La cooperación empresarial en el contexto de la estrategia de la empresa: análisis estratégico y motivaciones para su utilización	43
1. Análisis estratégico de la cooperación empresarial	45
1.1. Estrategia y enfoque estratégico de la empresa	45
1.2. El objetivo o misión de la empresa	49
1.3. El análisis del entorno	50
1.4. El análisis interno	52
1.5. Las alternativas estratégicas genéricas	53
2. Motivaciones genéricas subyacentes a la cooperación empresarial	57
2.1. Motivaciones clásicas de la cooperación empresarial	57
2.2. Motivaciones estratégicas de la cooperación empresarial	61
2.3. Motivaciones en las pequeñas y medianas empresas	65
3. La lógica de desarrollo de las EDTAs industriales y la cooperación empresarial	68
3.1. Puntos débiles y puntos fuertes de las EDTAs industriales	68
3.2. Un modelo evolutivo de las EDTAs industriales	72
3.3. La cooperación empresarial como instrumento de cambio estructural en las EDTAs industriales	75

3. El escenario y los actores en la cooperación empresarial	78
1. Actores externos y escenario de la cooperación empresarial	78
1.1. La noción de meso-sistema	79
1.2. El entorno industrial	86
1.2.1. El entorno económico inmediato de la empresa: entorno competitivo y cadena y sistema de valor	87
1.2.1.1. El entorno competitivo	87
1.2.1.2. La cadena y el sistema de valor	90
1.2.2. La hilera productiva	93
1.2.3. La arena estratégica	102
1.2.4. Las redes de empresas	105
1.3. El entorno institucional	110
2. Actores internos. El modo de organización y decisión en las EDTAs	115
2.1. Organización y cultura	116
2.1.1. El enfoque de la Teoría de las Organizaciones	116
2.1.2. La cultura, barrera invisible a la cooperación empresarial	119
2.2. La EDTA desde el enfoque organizacional y cultural	120
2.2.1. Rasgos organizativos de las EDTAs	121
2.2.2. Las EDTAs desde la perspectiva organizacional	124
2.2.2.1. Las EDTAs españolas desde la perspectiva jurídico-formal	124
2.2.2.1. Desde la perspectiva funcional e informal de la empresa	129
2.2.3. EDTAs y cultura	130
4. Determinantes en la elección de la estrategia de la cooperación empresarial ..	132
1. Introducción	132
2. Cooperación y economía de costes de transacción	133
2.1. La cooperación como modo de coordinación de la actividad económica	133
2.2. Los costes de transacción en la cooperación empresarial	136
2.3. Mecanismos que reducen los costes de transacción	143
3. Cooperación y análisis de alianzas estratégicas	146
3.1. El proceso de cooperación	147
3.2. Los costes derivados de la cooperación	150
3.2.1. Los costes de competencia	151
3.2.2. Costes de autonomía	158
3.2.3. Costes de coordinación y de negociación	160
3.3. Condiciones para la minoración de los riesgos y costes derivados de la cooperación	164
4. Cooperación y teoría de juegos	166
4.1. El dilema del prisionero	166
4.2. La cooperación recíproca	169
4.3. Los juegos repetidos y la teoría de contratos	175
5. Cooperación y economía de proximidades	177
5.1. Proximidad y entorno relacional	178
5.2. Articulación de los entornos relacionales del nivel individual al nivel de empresa	183
5.3. Proximidad y confianza	189
6. Conclusión	198

5. El rol del entorno institucional y la evolución de la cooperación empresarial	201
1. El rol del entorno institucional	201
1.1. Funciones del entorno institucional en relación a la cooperación empresarial	202
1.2. Características del entorno institucional en relación a la cooperación empresarial	112
1.3. La actuación económica pública en materia de cooperación empresarial y el entorno institucional	213
2. Estabilidad y evolución de la cooperación	219
2.1. El carácter inestable de la cooperación empresarial	219
2.2. Estabilidad y tipo de cooperación	225
2.3. Efectos de la evolución de la cooperación	227

SEGUNDA PARTE: LA INTERCOOPERACIÓN EN EL SEGMENTO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE TRABAJO ASOCIADO VALENCIANAS 238

6. El entorno institucional relacionado con la cooperación empresarial de las EDTAs industriales valencianas 238

1. El entorno institucional relacionado con la cooperación empresarial a nivel supra-regional	240
1.1. El apoyo a la cooperación empresarial desde las instancias comunitarias	240
1.1.1. Mecanismos de carácter jurídico	240
1.1.2. Otros dispositivos de apoyo	241
1.1.3. Valoración	245
1.2. El entorno institucional relacionado con la cooperación empresarial en el Estado Español	247
1.2.1. Medidas de apoyo de carácter general establecidas por el Estado Español	247
1.2.2. Dispositivos de fomento de la cooperación empresarial para el segmento de las EDTAs	251
2. El entorno institucional relacionado con la cooperación empresarial a nivel de la región valenciana	254
2.1. Marco jurídico	255
2.1.1. La cooperación empresarial en el marco general de actuación de la Generalitat Valenciana: los PEV	255
2.1.2. Fomento de las Relaciones Intercooperativas en la normativa cooperativista autonómica	256
2.2. Instituciones e instrumentos públicos de apoyo a la cooperación empresarial	257
2.2.1. El IMPIVA	257
2.2.2. La Dirección General de Comercio de la Consellería de Industria, Comercio y Turismo	
2.2.3. El IPFC	265
2.3. Instituciones y dispositivos privados o cuasi-privados de apoyo a la cooperación empresarial	268
2.3.1. La COCIN de Valencia	268
2.3.2. Las asociaciones y federaciones empresariales de carácter sectorial y territorial	273
2.3.3. Las ferias y salones especializados	273
2.4. Instituciones e instrumentos de apoyo a la intercooperación	274
2.4.1. FVECTA	274
2.4.2. FESAL-PV	279
2.4.3. Otras entidades del entorno institucional relacionado con la realidad empresarial de las cooperativas y SALes	282
2.4.4. La experiencia intercooperativa del GECV	284

7. La cooperación empresarial en el seno de las EDTAs valencianas de los sectores textil-confección y madera-mueble (I): Resultados globales	292
1. Metodología	293
1.1. Metodología de selección de sector, región y muestra	294
1.1.1. Metodología de selección de la población de EDTAs y área geográfica	294
1.1.2. Metodología de selección de la muestra de empresas	303
1.2. Trabajo de campo. Nivel de respuesta obtenido	307
1.3. Metodología de presentación de los resultados del estudio	311
2. Resultados globales de la muestra de EDTAs de los sectores textil y mueble	313
2.1. Características generales	313
2.1.1. Dimensión de las EDTAs entrevistadas en relación al sector de actividad, a su régimen jurídico y a la existencia de cooperación formal	313
2.1.2. El origen de las EDTAs	322
2.1.3. La evolución de los trabajadores socios en las EDTAs	326
2.2. Caracterización económica de las EDTAs entrevistas: Producción, subcontratación y comercialización	329
2.3. Caracterización de la cooperación empresarial de las EDTAs entrevistadas	339
2.3.1. Factores condicionantes de la cooperación empresarial	339
2.3.2. Análisis de las estructuras de cooperación empresarial existentes	354
2.4. El fenómeno de la intercooperación en las EDTAs entrevistadas	393
2.4.1. La intercooperación económica (comercial, productiva y financiera)	393
2.4.2. La intercooperación no estrictamente económica	401
2.5. Conclusiones	406
8. La cooperación empresarial en el seno de las EDTAs valencianas de los sectores textil-confección y madera-mueble (II): Análisis de casos	409
1. Casos de empresas cooperantes y en proceso de evolución de la cooperación	410
2.1. El Caso Tadel SCV y la experiencia A-5 Trade Corporation, consorcio de exportación de mueble y afines	410
2.2. El Caso de MBL-SAL	433
3. Casos de empresas en proceso de creación de cooperación	441
3.1. El Caso de MTX-SAL	441
2.2. El Caso de Saleba	451
4. Casos de empresas no cooperantes	462
4.1. El Caso de Serpis Moda SCV	462
4.2. El Caso Camastar SAL	473
5. Casos de empresas cuyo resultado ha sido un fracaso de la cooperación	477
5.1. El Caso Procotex	477
5.2. El Caso Montsant	494
9. Conclusiones generales	508
BIBLIOGRAFÍA	521
ANEXO	538

INTRODUCCIÓN GENERAL.

El propósito de este trabajo es el de estudiar el fenómeno de la cooperación empresarial.

En las dos últimas décadas los sistemas económicos de los países industrializados han sufrido profundas transformaciones. La globalización de los mercados, el endurecimiento de la competencia y el incremento del nivel general de la incertidumbre económica constituyen algunas de las características del nuevo entorno económico. En este nuevo marco la organización del tejido empresarial constituye un factor clave para su competitividad. Diferentes autores defienden que en este nuevo contexto la competencia se ha trasladado desde un nivel micro-económico hacia un nivel meso-económico donde más que empresas compiten grupos de empresas.

El Movimiento Cooperativo no es ajeno a este conjunto de transformaciones. Por un lado, las empresas cooperativas ya existentes, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones de la competencia, han ido adoptando estrategias de grupo, ya sea a través de la

concentración empresarial, práctica frecuente en los sectores cooperativos de crédito y de consumo, ya sea a través de la creación de redes entre empresas cooperativas entrelazadas por relaciones de cooperación empresarial, práctica utilizada en el sector de cooperativas agrarias.

Por otro lado, en este contexto de crisis y reestructuración económica, de una parte han resurgido con fuerza antiguas formas de empresas cooperativas, las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), y de otra parte han aparecido nuevas formas de empresas participativas, como las Sociedades Anónimas Laborales (SAL) en España y las *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP) en el mundo anglosajón. Este conjunto de empresas serán denominadas Empresas de Trabajo Asociado (EDTAs) en este trabajo. La necesidad de mantener el empleo de trabajadores de empresas industriales en crisis o de crear nuevos puestos de trabajo para personas desempleadas han sido los dos factores explicativos más importantes del surgimiento de estas EDTAs.

Ahora bien, al objeto de mantener este tipo de empleo es necesario estabilizar la actividad de estas empresas. Este último objetivo resulta difícil de alcanzar por dos razones. Por un lado, porque las EDTAs creadas suelen comenzar su actividad con estructuras empresariales poco sólidas lo que les exige un esfuerzo de cambio estructural añadido. Por otro lado porque, como se mencionó más arriba, la competencia está siendo cada vez más agresiva y va adoptando nuevas formas. Las EDTAs, particularmente las ubicadas en la industria manufacturera, que consiguen mantener su actividad económica más allá de los primeros años son aquellas que implementan estrategias empresariales acordes con ese nuevo entorno económico.

La cooperación empresarial constituye uno de los instrumentos estratégicos de que disponen tanto las empresas privadas tradicionales como las empresas cooperativas para hacer frente a este nuevo contexto económico complejo, dinámico e incierto. Su utilidad ha sido históricamente reconocida por el Mundo Cooperativo, el cual lo ha denominado intercooperación o relaciones intercooperativas al concebir esta cooperación exclusiva o

mayoritariamente entre empresas cooperativas, y lo ha alzado como uno de sus seis máximos principios cooperativos a nivel internacional.

La adopción de este instrumento estratégico, la cooperación empresarial, constituye una auténtica *innovación organizativa* ya que proporciona mayor capacidad de adaptación y mayor rapidez en conseguir información sobre los cambios productivos, técnicos, de demanda que se producen en la economía y una mejor racionalización de las actividades económicas de las empresas que cooperan, lo que se traduce en una mayor eficiencia individual y colectiva.

Sin embargo, a pesar del interés de este instrumento y del crecimiento en su utilización en las economías industrializadas, diferentes estudios empíricos demuestran que continúa siendo un fenómeno minoritario, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas (entre las que se encuentran las EDTAs), y las empresas ubicadas en los sectores industriales más maduros. Esta apreciación demuestra, en principio, que la cooperación empresarial no es una estrategia inocua para las empresas.

En este contexto, el fenómeno de la cooperación empresarial ha suscitado un creciente interés en el mundo académico en los últimos veinte años. No obstante, su investigación se ha desarrollado desde planteamientos heterogéneos que han dificultado hasta recientemente la construcción de una teoría de la cooperación empresarial. Sólo en los últimos años se está observando cierta confluencia entre las aportaciones teóricas de diferentes líneas de investigación.

Igualmente, los poderes públicos han incrementado su interés por este instrumento al constatar su utilidad para mejorar la competitividad de los tejidos productivos. Por ello, desde mediados de la década de los ochenta han ido apareciendo diversos programas de apoyo a la cooperación empresarial desde diferentes niveles de gobierno.

La presente investigación tiene por objeto central proporcionar una estructura de elementos teóricos que permita ayudar a entender la lógica de la cooperación empresarial. No se trata de construir una teoría general de la cooperación sino algo menos ambicioso como identificar una serie de factores clave y de articularlos en una estructura lógica al objeto de contribuir al mejor entendimiento de la cooperación.

Se ha considerado más adecuada la adopción de una perspectiva metodológica de carácter interdisciplinar, donde se recogen elementos de diferentes disciplinas como la economía industrial, la sociología de las organizaciones y la dirección estratégica de empresas, y de distintos enfoques analíticos como la economía de costes de transacción y la teoría de juegos. Esta perspectiva, compleja y difícil de operativizar, permite sin embargo captar la realidad de este fenómeno con mayor riqueza. A favor de esta postura metodológica se encuentran, por un lado, la cierta confluencia reciente en las aportaciones analíticas de las diferentes corrientes teóricas que han abordado este objeto de estudio, y por otro lado, el interés por parte de algunos de los máximos investigadores en la materia, como el mismo Williamson, de adoptar esta perspectiva interdisciplinar.

Los ejes básicos desde los que se ha enfocado este trabajo han sido dos:

1) Se ha considerado la cooperación empresarial como un modo de organización de la actividad económica de las empresas diferenciado de las simples relaciones de mercado y de la integración o fusión empresarial. En este sentido, este modo de organización presenta determinadas características que le hacen simultáneamente más ventajoso y peligroso en ciertos contextos económicos. En cualquier caso, es un instrumento de la política económica de la empresa. Para el caso en que esta cooperación se desarrolle exclusiva o mayoritariamente entre empresas cooperativas (o de Economía Social) este fenómeno se identificará como intercooperación económica.

2) Se ha aceptado la idea consistente en que existe un proceso subyacente, estructurado en tres etapas diferenciadas, que guía la adopción de la cooperación como instrumento empresarial. En la primera fase, que será denominada *pre-cooperativa*, este

instrumento se contextualiza dentro de la lógica organizativa y de desarrollo económico de la empresa. A partir de esta fase es posible inferir la necesidad e interés, por parte de empresas concretas y en particular de las EDTAs, por la cooperación empresarial. En la segunda fase, denominada *cooperativa*, la cooperación empresarial se aborda desde una perspectiva decisional. Se admite en el seno de la empresa la existencia de ventajas derivadas del uso de este instrumento en el desarrollo empresarial y se contempla su utilización. Sin embargo, se consideran nuevos elementos que constituyen en algunos casos auténticas barreras para su adopción, como son los costes de transacción en sus distintas dimensiones, y los costes de competencia. En este contexto se estudian adicionalmente diferentes factores que favorecen la extensión de este fenómeno empresarial, como es la actuación de diferentes agentes del entorno institucional, entre los que se encuentran los poderes públicos y cuasi-públicos. Finalmente en la tercera fase, o *post-cooperativa*, se analizan los efectos de la evolución o involución de la cooperación empresarial destacando la aparición de nuevos fenómenos generadores de inestabilidad o de evolución y expansión de la cooperación.

Este proceso, que se refleja en el siguiente gráfico, guía el desarrollo de los cinco primeros capítulos, los cuales conforman el marco teórico de esta investigación.

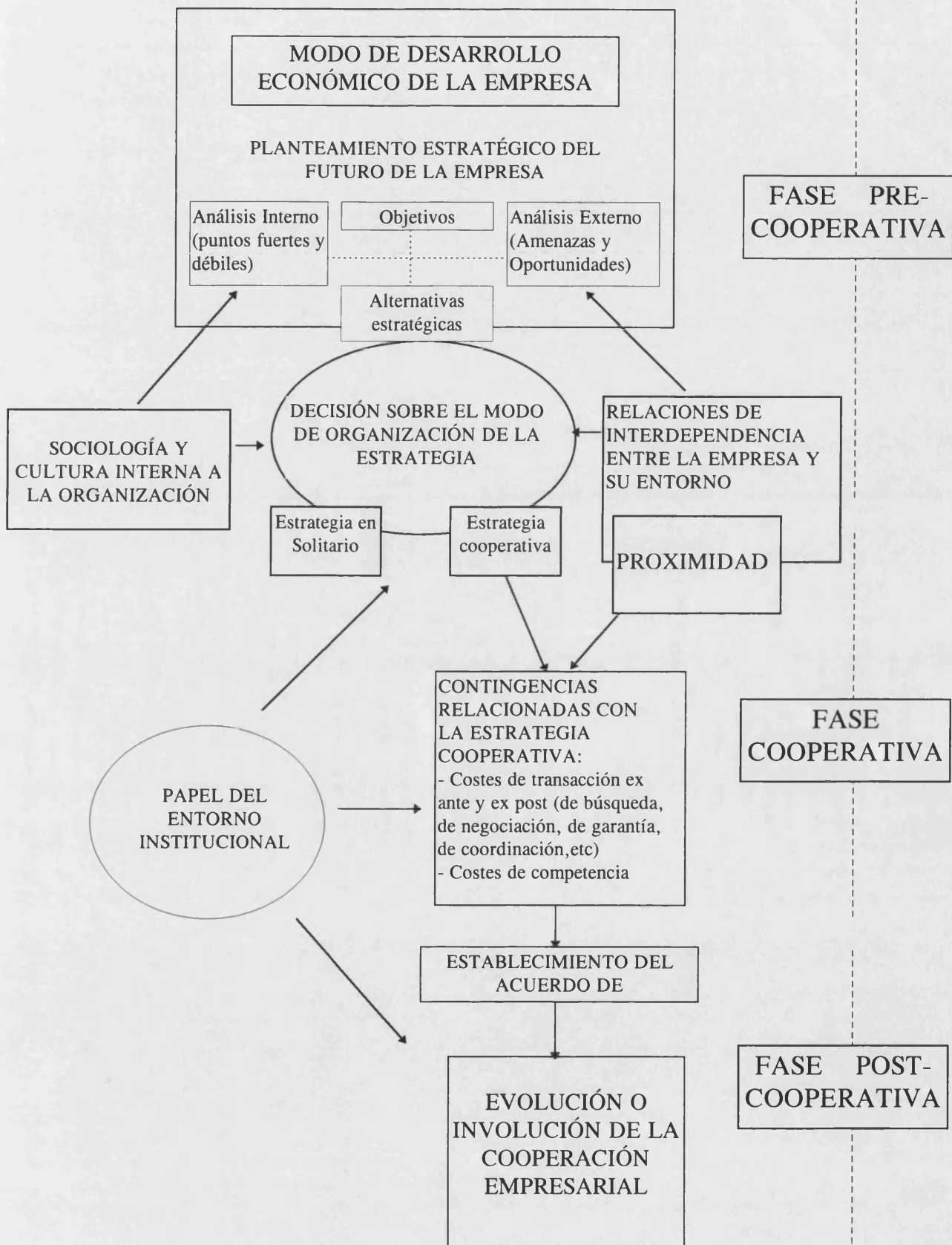


GRÁFICO 1. La lógica del proceso de la cooperación empresarial.

Operativamente, tanto teórica como empíricamente, se ha elegido el segmento de las EDTAs por varias razones. En primer lugar, porque se trata de una de las familias de empresas cooperativas, empresas que han elevado al rango de principio cooperativo este instrumento de política de empresa, lo que en principio induce a pensar su mayor tendencia a utilizarlo. En segundo lugar porque, dentro del sector industrial, son mayoritariamente Pymes ubicadas en sectores industriales manufactureros maduros, campo poco explorado por la literatura económica versada en la cooperación empresarial. En tercer lugar, en este tipo de empresas participativas las contingencias que afectan al proceso de cooperación empresarial pueden llegar a manifestarse de modo más claro.

Este trabajo está dividido en dos partes. En la primera parte se analiza y propone, desde un enfoque interdisciplinar y una perspectiva metodológica operativa basada en considerar la cooperación empresarial como un instrumento de la política de la empresa y en concebir la utilización de este instrumento desde la óptica de un proceso con tres fases, un conjunto de elementos teóricos articulados entre sí que conforman la base teórica de esta investigación. En la segunda parte de este trabajo se presentan los resultados del estudio empírico que pretende contrastar la validez de la estructura analítica de la primera parte.

El primer capítulo de la primera parte tiene un objetivo de carácter conceptual. En él se delimita, define y analiza las diferentes manifestaciones del fenómeno de la cooperación empresarial relacionándolo con otros conceptos como la intercooperación económica y las otras modalidades de cooperación no económicas. Se ha estimado conveniente incluir los resultados de los estudios empíricos más representativos existentes hasta la fecha al objeto de situar y contextualizar la relevancia, naturaleza y extensión de este fenómeno en los países industrializados.

En los cuatro capítulos siguientes se sientan las bases teóricas de la lógica de la cooperación empresarial de este trabajo. El capítulo 2 y parcialmente el 3 se sitúan en la fase pre-cooperativa de nuestro esquema. En primer lugar, se contextualiza el interés por la cooperación por parte de las empresas desde la óptica de su lógica de desarrollo económico y de las estrategias que desean implementar. A este objeto se ha considerado interesante su

análisis desde la perspectiva de la dirección estratégica de empresas. En segundo lugar, y dentro del anterior contexto, se estudian las motivaciones que conducen a las empresas a recurrir a este modo de coordinación de la actividad económica, que es la cooperación empresarial. En tercer lugar, se estudia la incidencia de factores relacionados con la sociología y cultura de las organizaciones en la decisión de las empresas para establecer acuerdos de cooperación. Finalmente, los tres puntos anteriores son aplicados a un segmento empresarial concreto, las EDTAs de la industria manufacturera tradicional.

Una gran parte del capítulo 3 se destina al estudio de un factor clave en toda la investigación: el entorno en sus diferentes dimensiones, tanto industriales como institucionales. Este factor será relacionado con otras nociones, como la proximidad, en los dos siguientes capítulos de la parte teórica de este trabajo.

Los capítulos 4 y 5 conforman el segundo núcleo de la parte teórica. Cubren las fases cooperativa y post-cooperativa de la lógica del proceso de la cooperación empresarial, y se encuentran perfectamente conectados con los elementos teóricos de los capítulos anteriores.

El capítulo 4, centrado en la fase cooperativa, analiza los distintos factores que constituyen obstáculos o barreras a la activación de iniciativas cooperativas, aun en situaciones donde estas iniciativas presentan evidentes ventajas para los potenciales socios. Se introducen diferentes elementos que permiten aprehender estas situaciones y facilitar la aparición de la cooperación. Este capítulo se ha elaborado a partir de las aportaciones, recientemente confluyentes, de varias corrientes analíticas.

En la primera parte del capítulo 5 se aborda un aspecto fundamental que afecta especialmente durante la fase cooperativa: el rol del entorno institucional en el proceso, cuya actividad puede incrementar significativamente la extensión del fenómeno de la cooperación. Este tema presenta importantes implicaciones de política económica, tanto para las autoridades públicas como para las instancias cuasi-privadas. En la segunda parte del capítulo 5, la cual cierra la parte teórica de este trabajo, se estudian una serie de elementos que afectan

a la cooperación empresarial una vez ésta ha sido establecida, lo que significa que se analiza la fase post-cooperativa del proceso.

Los capítulos 6 a 8 conforman la parte empírica de este trabajo. En ellos, como se ha apuntado más arriba, se pretende verificar la validez de la estructura analítica formulada en la primera parte de la investigación con un trabajo de campo realizado sobre el segmento de EDTAs valencianas de los sectores textil y mueble. Para ello se ha considerado conveniente recurrir a una metodología operativa empírica múltiple.

En primer lugar se ha procedido a analizar un factor clave en este trabajo cual es el entorno institucional que incide sobre estas EDTAs desde la perspectiva de la cooperación empresarial. En el capítulo 6 se recoge este análisis donde se estructura este entorno en diferentes categorías y se valora su incidencia en el apoyo a la cooperación empresarial. En segundo lugar se estudia el fenómeno de la cooperación empresarial en una muestra de EDTAs de dos sectores representativos, muestra que recoge realidades empresariales claramente diferenciadas, al objeto de enjuiciar el aparato teórico de la primera parte.

Se ha considerado más rica y explicativa la exposición de los resultados del trabajo de campo en dos fases. En una primera, que aparece en el capítulo 7, se proporcionan los resultados del conjunto de las EDTAs entrevistadas, lo que permite extraer una primera serie de conclusiones. Sin embargo, otros elementos teóricos son captados con mayor riqueza desde la óptica de la lógica de desarrollo individual de una empresa, para lo cual se ha estimado conveniente utilizar la metodología del análisis de casos. Esta metodología es particularmente interesante para poner de relieve los factores clave que inciden sobre realidades y procesos de cooperación claramente diferenciados. En este estudio se han agrupado cuatro conjuntos relativamente homogéneos de EDTAs en relación a la cooperación empresarial, desde las que no cooperan hasta aquellas que tienen experiencia exitosa de cooperación y se encuentran en procesos de evolución de la cooperación.

Finalmente, el capítulo 9 recoge de modo sintético las principales conclusiones y aportaciones de esta investigación.

CAPÍTULO 1

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL. MARCO CONCEPTUAL

El objeto de este primer capítulo consiste en sentar unas bases conceptuales del fenómeno de la cooperación empresarial, el cual, al igual que la intercooperación o relaciones intercooperativas, es un término de uso frecuente tanto en el mundo académico como en el mundo cooperativo. Sin embargo, estos términos suelen adolecer de una imprecisión conceptual, problema que perjudica seriamente su entendimiento. Algunas de las formas más conocidas de cooperación son las cooperativas de servicios o de segundo grado, los consorcios de exportación, los acuerdos de subcontratación y las Agrupaciones de Interés Económico, antes Uniones Temporales de Empresas.

En este primer capítulo se realiza una primera aproximación al fenómeno de la cooperación empresarial desde tres perspectivas. En primer lugar, se establecen los rasgos definatorios del mencionado fenómeno, tanto desde la perspectiva del mundo académico económico como del mundo cooperativo. En segundo lugar, se expone una metodología de aproximación a este fenómeno consistente en la elaboración de criterios de clasificación de la cooperación empresarial. Finalmente, y a través de una serie de trabajos empíricos, se presenta una visión panorámica de este fenómeno, constatando tanto su importancia creciente en los últimos años como su extensión por sectores de actividad económica, tamaño de empresa y tipo de acuerdo de cooperación.

1. LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL Y LAS RELACIONES INTERCOOPERATIVAS. RASGOS DEFINITORIOS.

La cooperación entre empresas, y más concretamente entre empresas cooperativas, es un fenómeno de difícil aprehensión por lo que los diversos estudios que se han efectuado han sido parciales y en general han fomentado la proliferación de nuevos términos que han complicado más su análisis. En el presente apartado se situará este objeto de estudio tanto desde el análisis económico-empresarial como del pensamiento del movimiento cooperativo.

1.1. La cooperación empresarial, concepción procedente del análisis económico empresarial.

La cooperación entre empresas es un fenómeno que está suscitando el interés de diversos estudiosos procedentes de diferentes áreas de la economía, de modo creciente en los últimos veinte años. La diversidad de estudios ha sido un factor de riqueza y simultáneamente de dispersión conceptual. En la medida en que estos trabajos se han centrado en determinados aspectos de los acuerdos de cooperación, han aparecido múltiples conceptos y terminologías. Ante esta variedad es conveniente adoptar una definición amplia y potencialmente más rica.

Una de las primeras aportaciones ha sido efectuada por Richardson (1972) quien diferenció tres modalidades de coordinación de las actividades económicas: 1) el mercado, es decir, las relaciones de simple intercambio sin continuidad en el tiempo; 2) la jerarquía o integración total, como relación entre empresas, donde una parte de ellas pierde su soberanía; y 3) el espacio intermedio entre las dos modalidades anteriores en cuyo contexto aparecen las múltiples formas de cooperación existentes.

Cuadro nº 1.1. Modalidades de coordinación de la actividad económica.

Modalidades de coordinación de las actividades industriales	Formas de las relaciones entre empresas
MERCADO	Intercambios (para cualquier tipo de bienes y servicios, intermedios o finales)
FORMAS DE COORDINACIÓN INTERMEDIAS	Cooperación, subcontratación,...
INTEGRACIÓN	Fusión, absorción.

Fuente: Charbit (1993).

La cooperación entre empresas, según Hermsilla y Solà (1989:15) puede entenderse como una "institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas fundada sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistemática y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que pueden contribuir a conseguir un objetivo común, de carácter general o específico". Una definición semejante es la proporcionada por Fernández (1991a:27) quien la conceptualiza como "un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas".

Las características fundamentales de la cooperación empresarial según estas definiciones son las siguientes:

1) En primer lugar, la cooperación es un acuerdo explícito entre dos o más empresas, formalizado o no. Un acuerdo implícito que consiste en un comportamiento mimético de una parte respecto a la otra, por ejemplo, un pacto tácito entre empresas competidoras para evitar una guerra de precios, no se considera aquí cooperación

empresarial¹. Un acuerdo explícito de tipo informal, sin la firma de un contrato, un cruce accionarial o la creación de una nueva entidad común, como por ejemplo una *joint venture*² o una Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE) sí son considerados cooperación empresarial. El recoger el aspecto informal de la cooperación es especialmente importante para las cooperativas, y más concretamente para las EDTAs, por su condición de pyme. Ello se justifica en la relativa abundancia de los acuerdos informales sobre los formales en las pymes debido a su menor exigencia de recursos.

2) La segunda característica de los acuerdos de cooperación es su duración. El período de la cooperación ha de ser superior a una simple transacción mercantil, por lo que se excluyen los contratos de compra-venta aislados. La duración puede ser limitada o de largo plazo. Esta cooperación puede incluso ir más allá. Una cooperativa de segundo grado creada entre varias cooperativas industriales para exportar sus respectivos productos puede perfectamente sobrevivir a cualquiera de las entidades socias. No obstante, en la mayoría de los casos su duración será limitada, sobre todo si la cooperación es de carácter informal.

3) Un tercer aspecto característico de la cooperación empresarial es su contenido. La cooperación puede extenderse sobre una o más actividades empresariales. Ello se justifica en la medida en que la cooperación trata de aprovechar las ventajas de la asociación entre varias empresas en cada una de sus actividades económicas y que estriban en la complementariedad de los recursos y conocimientos, y el desarrollo de la actividad empresarial en común. En los dos primeros casos la cooperación tiene efectos inmediatos y consistentes en el intercambio de activos entre las empresas socias. En el tercer caso, los resultados de la cooperación no son instantáneos, de manera que la cooperación organiza una relación de trabajo entre los socios cuyos resultados se obtendrán en el futuro. En

¹ En este punto coinciden Chesnais (1988), Jacquemin (1988) y Delapierre (1991).

² Término inglés que va siendo utilizado sin traducir en los libros de texto en castellano, significa empresa conjunta.

general la cooperación se centra en una sola función empresarial, por ejemplo, la producción, la comercialización o la investigación.

4) En la cooperación empresarial aparecen dos tipos de parcelas de actividad entre una empresa y sus socias, siguiendo a Jacquemin (1988). En primer lugar parcelas de tipo A, presididas por los intereses comunes entre las empresas socias, y en segundo lugar parcelas de tipo B, donde imperan los intereses particulares de las empresas. Una tensión que surge en la cooperación deriva del esfuerzo de las empresas socias por salvaguardar su autonomía y sus activos (parcelas de tipo B, por ejemplo, sus ventajas estratégicas) y por apropiarse de la mayor parte de las parcelas A³.

5) Por último la cooperación implica la existencia de un cierto grado de autonomía entre las empresas socias. Así cada empresa mantiene la potestad de romper, en un determinado momento, su relación de cooperación con las demás socias. Esto significa que las fusiones y adquisiciones de empresas no constituyen modalidades de cooperación empresarial.

1.2. La intercooperación, concepción procedente del mundo cooperativo.

Dentro del mundo cooperativo se ha extendido históricamente un concepto próximo a la cooperación empresarial más arriba estudiado, cuyas denominaciones más habituales son la intercooperación y las relaciones intercooperativas. Este concepto que hace referencia a una norma de comportamiento de las empresas cooperativas, ha sido recogido como ponencia y/o recomendación en la mayoría de los congresos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organización que federa al Movimiento Cooperativo

³ Este problema será estudiado más extensamente en el capítulo 5.

Internacional, hasta convertirse en el sexto de los Principios Cooperativos⁴. El texto de este sexto Principio Cooperativo es el siguiente:

"Las cooperativas, para servir mejor los intereses de sus miembros y de la colectividad, deben colaborar activamente en todas las formas posibles con las demás cooperativas en los niveles local, nacional e internacional"

ICA XXII Congress Report: *Report of the ICA Commission on co-operative principles*, London, 5 a 8 Sept. 1966.

Del contenido de este Principio es posible extraer las características principales del concepto de intercooperación o relaciones intercooperativas. Por una parte, el hecho de concebir la colaboración "...en todas las formas posibles..." sugiere:

1) Que la intercooperación o las relaciones intercooperativas pueden plasmarse en cualquier función, sea ésta de tipo económico (por ejemplo, en la función financiera, servicios de gestión, comercialización o aprovisionamiento), político (por ejemplo, con la creación de un grupo de presión y representación ante los poderes públicos) o de tipo social e ideológico (por ejemplo, en la formación e información a los cooperativistas y al resto de la sociedad sobre el modo de organización cooperativa). Respectivamente estas relaciones intercooperativas pueden ser denominadas intercooperación económica, intercooperación política e intercooperación social e ideológica. Es evidente que estas relaciones pueden extenderse sobre una sola de estas funciones o sobre varias simultáneamente.

2) Que las relaciones intercooperativas abarquen todos los ámbitos posibles, desde las simples transacciones de mercado aisladas hasta los procesos de fusión o integración de cooperativas.

⁴ Los contenidos de las recomendaciones referidos a la colaboración cooperativa efectuadas en sucesivos congresos de la ACI están recogidos en Martínez Charterina (1990).

En cualquiera de los anteriores casos, esta concepción de la intercooperación presenta una mayor amplitud que el concepto de cooperación empresarial estudiado en el anterior apartado. En este trabajo nos interesa partir del ámbito más reducido, es decir, el de la cooperación empresarial, y en su caso el de la intercooperación económica.

Por otro lado, esta colaboración intercooperativa presenta dos rasgos adicionales:

3) Se considera que las relaciones de cooperación han de efectuarse exclusivamente entre cooperativas, excluyendo la cooperación con otro tipo de empresas. Este ámbito de extensión de la intercooperación resulta sumamente restrictivo. Esta concepción, excesivamente purista de las relaciones de cooperación para las cooperativas, contradice el objetivo central del Principio considerado, que estriba en "servir mejor los intereses de sus miembros y de la colectividad". Resulta irreal e ilusorio pensar que únicamente con relaciones entre cooperativas se conseguirá este objetivo. Así, en muchas regiones, la escasez de cooperativas reduciría notablemente su potencial de desarrollo debido a la dificultad de establecer nexos de relación entre ellas. Las relaciones intercooperativas serían obviamente un fenómeno minoritario y las cooperativas habrían de competir en solitario en el mercado. Es razonable pensar que la cooperación con otro tipo de empresas (públicas o privadas) permitiría igualmente lograr el objetivo que persigue ese Principio. Ello significaría, no obstante, relajar el ámbito empresarial posible donde desarrollar la cooperación.

4) Las relaciones que se establecen entre las empresas socias han de ser de tipo cooperativo, no de tipo jerárquico. Así, las diferentes cooperativas continúan manteniendo su independencia jurídica y su autonomía de decisión, sin embargo, se crean unos mecanismos de coordinación sobre una parte o sobre todas sus actividades. Esta característica parece, en principio, excluir la fusión y absorción como instrumento de colaboración.

2. MODALIDADES DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

2.1. Modalidades de cooperación procedentes del análisis económico.

La tarea de conceptualización de la cooperación empresarial proporciona las herramientas analíticas necesarias para la identificación de los elementos comunes que la configuran y que la diferencian respecto de otras formas de coordinación de la actividad económica. Por contra, a través de su clasificación se permite captar los rasgos que suministran una base para su agrupación interna.

La literatura económica sobre cooperación empresarial, ha sido prolífica proporcionando múltiples criterios para clasificar las distintas manifestaciones de este fenómeno. A continuación se exponen las principales tipologías existentes, estructuradas en virtud de diferentes criterios.

2.1.1. Criterio 1. Los ámbitos funcionales de la cooperación.

El primer criterio se fundamenta en considerar la actividad económica sobre la que se extiende la cooperación. Se trata quizá de la tipología más clásica. Una relación de cooperación, puede extenderse sobre prácticamente todas las áreas funcionales de la empresa. Estos ámbitos no son excluyentes, de manera que, por ejemplo, dos o más organizaciones (empresas) pueden cooperar simultáneamente en la producción y en la comercialización. A este último caso se le denominará *cooperación multifuncional* por realizarse en varios campos mientras que será *unifuncional* cuando se desarrolle en una sola actividad. La cooperación multifuncional puede aparecer por dos motivos (Porter y

Fuller, 1988): 1) por un lado, debido a la lógica conexión directa entre unas actividades y otras; 2) por otro lado, cuando existen incentivos para formar acuerdos de cooperación en varias actividades simultáneas, frente a un acuerdo en una sola función empresarial.

Los ámbitos de cooperación que más a menudo suelen ser objeto de estudio son: la comercialización y el marketing, la producción y el aprovisionamiento, la investigación y tecnología y la financiación. No obstante, existen otras funciones menos estudiadas donde puede aparecer ésta, como por ejemplo, en los recursos humanos (en formación e intercambio de personal) o en la información y asesoramiento general o específico (Fernández, 1991a).

2.1.2. Criterio 2. La relación entre la actividad económica principal de los socios.

Una clasificación que aparece habitualmente en los estudios sobre cooperación empresarial⁵ consiste en diferenciar la *cooperación vertical* de la *cooperación horizontal*. La cooperación vertical es aquella que existe entre empresas situadas en distintas fases o eslabones de la hilera productiva⁶, y que complementan así sus respectivas actividades económicas principales. Supone generalmente la existencia de una cierta especialización de cada una de las empresas en una actividad. Por contra, la cooperación horizontal se realiza entre empresas cuya actividad o productos son similares (o sustitutivos entre sí). En este caso, las empresas cooperantes son competidoras directas al situarse en el mismo eslabón de la hilera productiva y por tanto, en el mismo hueco de mercado.

Esta tipología, si bien es útil para una primera aproximación a las distintas modalidades de cooperación empresarial, resulta a menudo insuficiente puesto que

⁵ Véase, por ejemplo, Hermosilla y Solá (1989), Fernández (1991b), Menguzzato (1992).

⁶ Este concepto se estudia en el capítulo 3.

finalmente existen formas que difícilmente quedan encuadradas en esa clasificación y que aparecen en una "tipología residual", denominada a veces "*cooperaciones simbióticas*", u "otras formas de cooperación". El origen de la debilidad de esta clasificación radica en que la perspectiva que se adopta es la de la hilera productiva. El criterio diferenciador de las formas de cooperación tiene su lógica, consiste en identificar la relación entre las actividades principales de las empresas como de complementariedad o de competencia. La limitación aparece en el momento de adoptar el marco de referencia de esas relaciones cooperativas, es decir la hilera productiva. Este marco sólo permite captar algunas formas de cooperación.

Otro marco de referencia para representar el entorno económico de la empresa es el de la cadena de valor⁷, propuesto por Porter (1988), al objeto de clasificar las relaciones de cooperación. Este autor distingue así las cooperaciones complementarias de las cooperaciones competitivas, denominándolas respectivamente Coaliciones X y Coaliciones Y. Entiende por Coaliciones X aquellas que se realizan entre empresas ubicadas en distintas actividades de la cadena de valor, de modo que cada empresa se especializa en una actividad y coopera con otras empresas para tener acceso a las demás actividades. Por otro lado, identifica las Coaliciones Y con las relaciones de cooperación que se efectúan entre empresas pertenecientes a la misma actividad de la cadena de valor, de manera que los socios trabajan juntos para desarrollar continuamente una actividad.

En ambos criterios de diferenciación, el de cooperación vertical/horizontal y de Coaliciones X y Coaliciones Y, el denominador común es la relación de competencia o de complementariedad entre las empresas socias del acuerdo de cooperación.

La *cooperación competitiva* es aquella que se desarrolla entre empresas que son rivales directos ya sea en el mercado ya sea por la actividad principal que realizan. Es el tipo de cooperación cuya creación entraña una mayor dificultad. La *cooperación*

⁷ Esta noción se analiza en el capítulo 3.

complementaria tiene lugar entre empresas que desean complementar entre sí determinadas actividades, habilidades y/o productos.

Los marcos de referencia de estas actividades pueden ser más estrechos, como las diferentes actividades de la cadena de valor, el ya clásico marco de la hilera productiva que ha sido utilizado fundamentalmente por los seguidores de la teoría de los costes de transacción, o el marco más amplio de la arena estratégica⁸. Este último es particularmente interesante para incluir aquellos modos de "cooperación residual", tradicionalmente "inclasificables". Reúne actividades en principio sin relación directa pero que pueden ser complementarias cuando se dirigen a un objetivo concreto. El entorno de la arena estratégica de la construcción de edificios inteligentes, por ejemplo, requiere la concurrencia de actividades tan diferenciadas como las de construcción y las de informática⁹.

La cooperación complementaria ha sido generalmente el modo de cooperación objeto de referencia de la literatura sobre costes de transacción¹⁰, mientras la cooperación competitiva lo ha sido de la moderna literatura sobre alianzas estratégicas.

El cuadro siguiente ilustra la riqueza de modalidades de acuerdos de cooperación en base a la combinación de los dos anteriores criterios de clasificación es decir: por el ámbito o actividad económica objeto del acuerdo de cooperación y por el tipo de relación entre las actividades principales de las empresas socias¹¹.

⁸ Concepto que se estudia en el capítulo 3.

⁹ Este ejemplo aparece en Menguzzato (1992:18) quien clasifica este modo de cooperación como "*simbiótico*".

¹⁰ Según esta vertiente analítica, cuando una empresa no posee la suficiente capacidad o conocimientos para realizar ella misma una determinada actividad recurrirá, dependiendo de los costes de transacción, a su compra en el mercado o a la cooperación con otras organizaciones (Williamson 1975, 1985).

¹¹ Cada una de las modalidades que aparecen, por ejemplo, la cooperación en la comercialización de tipo canguro, la cooperación en la producción de tipo *spin off*, etc. se hallan perfectamente explicadas en monografías sobre cooperación, como Hermsilla y Solá (1989) o Menguzzato (1992).

Cuadro 1.2. Modalidades de cooperación según ámbito económico y tipo de relación de las actividades económicas principales de las empresas socias.

	COMPLEMENTARIO (VERTICAL)	COMPETITIVO (HORIZONTAL)	COMPLEMENTARIO (HORIZONTAL)
MARKETING	Canguro o "Piggy back" Asociaciones con clientes Franquicia	Antena colectiva Expandir la demanda Consortios de exportación Marketing conjunto: - grupos de exportadores - estudios de mercado	Marketing conjunto - estudios de mercado - publicidad y promoción de ventas Acciones contingentes Consortios de exportación Club de empresas
PRODUCCIÓN	Calidad concertada Spin-off Subcontratación	Compartir recursos Central de compras	Fabricación conjunta
I+D, TECNOLOGIA	Desarrollo de nuevos productos Acuerdos Universidad-Empresa Licencias Contratos de asistencia técnica	Laboratorios conjuntos Contratos de asistencia técnica Desarrollo de nuevos productos y procesos	Intercambio de tecnología Licencias
FINANZAS	Grupo financiero Financiación de tecnología	Responsabilidad colectiva Sociedad de garantía recíproca (S.G.R.) Sociedad de capital riesgo	Sociedades de garantía recíproca Sociedades de capital riesgo
LOGÍSTICA		Transporte Centrales de compra Compras de materias primas Compras de activos Centrales de servicios	Transporte Distribución Centrales de compras Compras de materias primas Centrales de servicios
OTROS ÁMBITOS	Transferencia de empleados Estudios de viabilidad	Compartir personal Formación conjunta Acceso a información Estudios de viabilidad	Intercambio de personal Estudios de viabilidad

Fuente: Síntesis de Fernández (1991b) y AIDIMA (1993).

2.1.3. Criterio 3. Cooperación inmediata versus cooperación de proceso.

La idea de diferenciar los acuerdos entre *cooperación inmediata* y *cooperación de proceso*¹² fue introducida por Buckley y Casson (1988) y más tarde desarrollada por Mariti

¹² Con idéntico fin Dulbecco (1994) utiliza una terminología alternativa consistente en diferenciar: la cooperación input y output. La *cooperación input* es aquella que se concreta desde el mismo momento de su materialización, y donde el resultado de la cooperación es el fruto inmediato del acuerdo, en cuyo contexto cada socio posee acceso a los activos del resto; la *cooperación output* sería un acuerdo explícito entre dos o

(1989) y Delapierre (1991). Según este enfoque los acuerdos pueden responder a dos tipos de objetivos: 1) acuerdos donde el resultado de la cooperación es el producto inmediato del acuerdo, y 2) acuerdos donde el resultado de la cooperación es el producto de un proceso de colaboración.

En el primer caso, el de la cooperación inmediata, cada empresa socia tiene por objetivo acceder a los activos específicos¹³ del resto de los socios. En este contexto se ponen en común activos complementarios (conocimientos, capacidades de producción, segmentos de mercado) por lo que los efectos de la cooperación aparecerán instantáneamente al establecerse el acuerdo. En el segundo caso, el de la cooperación de proceso, las empresas se asocian para trabajar en común durante un período de tiempo, en principio indeterminado, al final del cual se generarán unos resultados que serán repartidos o explotados concertadamente. A diferencia de la cooperación inmediata, donde la colaboración puede ser asimilada a un simple intercambio de activos identificables y valuales entre empresas, la cooperación de proceso establece una verdadera cooperación dado que requiere la participación activa de diferentes empresas en un trabajo en común, es decir en un proceso de generación de valor cuyo resultado es lejano y arriesgado.

Más recientemente Mariti (1989) ha ampliado la anterior diferenciación de la cooperación estudiando qué relación presenta con la dimensión empresarial. Partiendo de un enfoque dinámico del entorno económico, dinamismo entendido en términos de introducción continua de innovaciones de producto y de proceso que alteran las condiciones de la competencia, interpreta que las innovaciones, sobre todo las tecnológicas, son principalmente desarrolladas por las grandes empresas dada su mayor capacidad para llevar a cabo este tipo de proyectos. Con la finalidad de mantener este dinamismo, este autor enfatiza en que las empresas de mayor dimensión tenderán a formar

más empresas por un largo período de tiempo, relativo a una o más actividades de la empresa y que implica un comportamiento coordinado de cada parte.

¹³ Noción que se explica en el capítulo 4.

acuerdos de cooperación sobre todo en el campo tecnológico¹⁴. Así, estas grandes empresas ponen en común recursos intangibles (como conocimientos, técnicas,...) y en muchos casos tangibles¹⁵, con el fin de que tras un período de tiempo de trabajo conjunto fertilice en un resultado provechoso para ellas. El resultado, evidentemente, sólo se conocerá a posteriori. En este caso, lo que mantiene estable la cooperación no es la reciprocidad sino la expectativa de maduración futura del trabajo en común.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) cooperan en cambio por unos motivos cuyos resultados son más inmediatos. Estas empresas conocen a priori los frutos que desean de la cooperación. Asimismo saben que no están sujetos a un proceso que madurará en el futuro. Se trata por tanto de una cooperación inmediata consistente en compartir recursos tangibles (intercambio de patentes y licencias, producción conjunta o finalización de líneas de producto, distribución conjunta,...) fruto de la cual se benefician todos (los agentes que cooperan). La variable que justifica la estabilidad de esta colaboración es la *cooperación recíproca* en lugar de la presencia de un objetivo común que fertilizará con el tiempo.

Además Mariti (1989) señala que las cooperaciones inmediatas y de proceso no implican que cada una de ellas se extienda en unos determinados ámbitos funcionales diferenciados. Al contrario entiende que ambos tipos de cooperación pueden extenderse en identificar funciones empresariales.

¹⁴ Ello es consistente con las contrastaciones empíricas donde se muestra que, las grandes empresas cooperan sobre todo en el ámbito de la tecnología, mientras que las pymes fundamentalmente en la producción y la comercialización. Véase el apartado siguiente de este mismo capítulo.

¹⁵ En algunos casos la perfecta compatibilidad entre los socios que desarrollan una cooperación de proceso puede generar auténticas especializaciones en las funciones empresariales de algunos de los socios (Mariti, 1989).

Desde una perspectiva similar a la anterior, Delapierre (1991) entiende que la cooperación de proceso¹⁶ es una nueva forma de colaboración por parte de las empresas, con el objeto de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno industrial. Evidentemente, este autor considera que las formas tradicionales de cooperación (los *accords-résultats*) tales como los acuerdos comerciales de complementariedad de la gama, los intercambios de tecnología por cuotas de mercado, etc, siguen presentes y utilizadas en el mundo empresarial actual. Estas formas de cooperación estriban generalmente en la puesta en común de activos específicos, de cada socio, siendo el resultado de la cooperación no sólo instantáneo sino también conocido.

Ahora bien, como consecuencia de las transformaciones acaecidas en el sistema industrial durante las dos últimas décadas, el papel de la tecnología y de los conocimientos específicos se han visto revalorizados ha sido crucial. Es en este contexto donde las nuevas formas de colaboración constituyen un instrumento especialmente apropiado puesto que permiten crear nuevos conocimientos e innovaciones con una mayor velocidad. Este último tipo de cooperación remite a la idea de Buckley y Casson (1988) de cooperación de proceso. Este tipo de cooperación confiere una nueva dimensión a la cooperación, donde no se busca la complementariedad o la reunión de recursos (fenómenos que se hallan tras las nociones de economías de escala, economías de alcance, economías de gama,...) como sucede con la cooperación tradicional, sino que se persigue la ejecución conjunta de actividades de creación de valor por los socios.

Cabe efectuar una última consideración. Dado que los acuerdos de cooperación de proceso se implementan para ganar tiempo en los procesos de innovación, estos tenderán a ser los tipos de acuerdo característicos de los sectores más intensivos en la utilización de avances tecnológicos y científicos. Por contra, los sectores tradicionales más maduros, donde el ritmo de la innovación tecnológica es lento, (precisamente donde se ubican buena

¹⁶ Delapierre (1991) utiliza la siguiente terminología: acuerdos de proceso (*accords-processus*) que se refieren a la cooperación de proceso, y acuerdos-resultados (*accords-résultats*) referidos a la cooperación inmediata.

parte de las empresas de trabajo asociado) ofrecerán escasas condiciones para la emersión de este tipo de cooperación. La cooperación más tradicional, que se ha identificado como cooperación inmediata será, en el supuesto de desarrollarse, la modalidad típica de cooperación de estos últimos sectores.

2.1.4. Otros criterios de clasificación de la cooperación empresarial.

1) Tipología según el grado de formalización jurídica de la cooperación.

Cuando dos o más empresas acuerdan desarrollar una relación de cooperación entre ellas en una o más funciones económicas, necesitan un mecanismo que sancione y gestione esta relación. Dependiendo del grado de complejidad de la tarea objeto de esa cooperación, (Killing, 1988) y del potencial de aparición de costes de competencia¹⁷, la relación de cooperación necesitará un mayor o menor nivel de formalización.

En los casos donde la complejidad de la relación y la posibilidad de aparición de costes de competencia son mínimos, no será necesaria la formalización de la cooperación siquiera con un contrato, el compromiso verbal será suficiente. Otros factores actúan a modo de seguro en la relación, como son la reputación y la confianza entre los socios. Este tipo de cooperación se denomina *informal o tácita*. Se trata de la cooperación que aparece, por ejemplo, entre empresas industriales de una misma hilera productiva de una misma área geográfica, ubicadas en eslabones sucesivos de la cadena productiva, y que mantienen una relación explícita a medio y largo plazo de cliente/proveedor. Es también la relación que existe entre los cuadros cualificados de distintas empresas de una misma zona que intercambian información y conocimientos técnicos, gerenciales o de mercados. Este tipo de cooperación tácita o informal suele aparecer en las pequeñas y medianas empresas,

¹⁷ Este concepto se analiza en el capítulo 4.

y especialmente cuando éstas pertenecen al mismo sector de actividad y están localizadas en una misma área geográfica.

A medida que la tarea objeto de la cooperación incrementa su grado de complejidad, se requerirá cada vez más la dedicación de un mayor volumen de recursos humanos y económicos. En un principio dos personas de cada empresa socia pueden encargarse, sin salir de su empresa, de coordinarse para realizar la actividad objeto de la cooperación, por ejemplo, el aprovisionamiento de una determinada materia prima en común, dada la simplicidad de la tarea. Ahora bien, cuando dos o más empresas productoras deciden llevar a cabo conjuntamente actividades más complejas, como la prospección de mercados extranjeros, la captación de clientes y agentes comerciales, y la coordinación y racionalización de sus exportaciones, este acuerdo no sólo requiere su formalización sino la edificación de una estructura cooperativa, sea ésta un consorcio, *joint venture* o cooperativa de segundo grado.

Por otro lado, en un contexto de cooperación empresarial, si incrementa la complejidad de la estructura cooperativa debido a la complejidad de la actividad cooperativizada (objeto de la cooperación) pueden surgir problemas organizativos de coordinación entre las propias empresas socias, problemas que dificultarán la viabilidad de la misma estructura (Killing, 1988).

A menudo la actividad objeto de la relación de cooperación no es muy compleja, sin embargo entraña serios problemas de costes de competencia incluso peligros para la propia supervivencia de alguna de las empresas socias del acuerdo. En estos casos, si los mecanismos informales (como la reputación o la confianza) para proporcionar seguridad son insuficientes, cabe recurrir a procedimientos legales, lo que significa una *formalización* de la cooperación. Esta formalización puede revestir tres grandes modalidades:

1) De un lado, la firma de un contrato explícito entre las partes, que implican que éstas estén protegidas ante los tribunales ante cualquier conflicto,

2) De otro lado, la participación minoritaria¹⁸ en el capital social de las socias, ya sea unilateral (es decir, cuando sólo una socia participa en el capital de las otras) o cruzada (cuando participan mutuamente en el capital conjunto)¹⁹,

3) Por último la creación de una entidad o estructura jurídica independiente (denominada "*entidad hija*"), aunque dependiente organizativa, funcional y/o económicamente de las empresas socias (*empresas madres*).

En la formación de una nueva estructura cooperativa cabe distinguir dos modalidades: las *joint venture* y los consorcios. 1) Las *joint ventures* son entidades con personalidad jurídica propia creadas por las empresas socias (empresas madres) con la finalidad de efectuar una actividad que previamente no realizaban las empresas madres. Sería el caso de una S.A. constituida por dos empresas ubicadas en los eslabones centrales de su hilera productiva, y que desean extenderse hacia la fase de aprovisionamiento. Esta última actividad sería desarrollada por la *joint venture*. 2) El consorcio, en cambio, es una modalidad de cooperación que se caracteriza por realizar una función que antes sí era efectuada por las empresas madres pero que deciden aunar sus recursos con el objeto de beneficiarse de efectos de escala y sinergias²⁰.

El siguiente cuadro refleja algunas de las modalidades de cooperación, según el grado de formalización, en relación a los ámbitos de actividad de la empresa.

¹⁸ La participación de cada empresa cooperante debe ser minoritaria puesto que en caso contrario ya no se trataría de una cooperación, al incumplir el requisito de independencia en la toma de decisiones por depender de la empresa matriz. Se trataría literalmente de una adquisición, y no de una relación de cooperación.

¹⁹ En este contexto Menguzzato (1992) distingue entre las formas estructuradas de cooperación cuando incluyen participaciones en el capital social, y las formas *no estructuradas* cuando esta participación no existe.

²⁰ Esta diferenciación aparece en Menguzzato y Renau (1991).

Cuadro n° 1.3. Tipos de cooperación según el grado de formalización.

Empresa cooperativa	X	X	X	X	X	X
Joint venture	X	X	X	X	X	X
Sociedad (S.A., S.L.)	X	X	X			
Central de compras	X					
Comunidad de interés	X	X	X	X	X	X
Consorcio de ventas		X				
Acuerdo "canguro"	X	X				
Franquicia		X				
Licencia	X					
Subcontratación	X					
compromiso verbal	X	X	X		X	
	PRODUCCIÓN- COMPRAS	MARKETING - VENTAS	I+D Y TECNOLOGÍA	GESTIÓN Y LOGÍSTICA	FINANZAS	PERSONAL

Fuente: Adaptado de Hovers (1973).

2) *Tipología de cooperación según la relación de poder existente entre los socios del acuerdo.*

Las relaciones de cooperación entre empresas pueden ser equilibradas (*equity joint ventures*) o asimétricas (*non equity joint ventures*). En el primer caso existe un equilibrio en el reparto de poder dentro de la estructura de la cooperación. Un ejemplo, en este sentido, puede darse cuando dos empresas independientes productoras de mueble crean una empresa conjunta para la exportación común de sus productos a nuevos mercados donde nunca antes habían vendido bajo la fórmula de S.A. Si el capital de esta S.A. está dividido al 50% entre las dos empresas, será una cooperación equilibrada. En el segundo caso de cooperación existe un desequilibrio en el reparto de poder entre las empresas cooperantes, ya sea por razones financieras (una empresa posee más del 50% de la

empresa conjunta, o es la única que participa en el capital de su socia) o por razones derivadas de la propia estructura de la cooperación, como sería un acuerdo de subcontratación de capacidad, una franquicia o una licencia.

3) *Tipología de la cooperación según la localización geográfica de las empresas socias.*

Desde esta perspectiva, la cooperación empresarial puede adoptar tres modalidades: cooperación local, cooperación nacional y cooperación transnacional.

1) En primer lugar *la cooperación local* hace referencia a aquellas relaciones de cooperación existentes entre empresas ubicadas en una misma área económica local. Cuando en una comarca, zona o municipio caracterizada existe un elevado número de empresas (sobre todo pymes) de un mismo sector económico, las relaciones de cooperación tienden a ser más informales y centradas sobre todo en las actividades de producción, proveedor/cliente, intercambio de conocimientos técnicos, comerciales y manageriales. Estas áreas suelen conformar auténticos sistemas organizados de pymes.

2) La *cooperación nacional* es aquella que se realiza entre empresas pertenecientes a un mismo país. En este contexto, los acuerdos entre empresas se establecen bajo una misma regulación económica y cultura por lo que estos factores no constituyen barreras a la creación de cooperación.

3) La *cooperación transnacional* es aquella que se realiza entre empresas de distintos países. Su objeto principal, para el caso de las empresas españolas con las extranjeras, es el de la penetración en mercados extranjeros (y español) y el intercambio de tecnología y conocimientos²¹.

²¹ Véase al respecto Costa (1993).

2.2. Modalidades de cooperación procedentes del mundo académico afín al cooperativismo.

Desde el pensamiento cooperativista las relaciones de cooperación entre cooperativas se han concebido en dos sentidos, por un lado las Relaciones Intercooperativas y por otro lado el Federalismo cooperativo. Tras estudiar sus contenidos se justificará su inoperatividad para este estudio.

La idea de las Relaciones Intercooperativas apareció a finales del siglo pasado y se extendió a principios de este siglo. Nació de la necesidad de que distintas clases de cooperativas (o "familias cooperativas"), como son las cooperativas de consumo o las cooperativas agrarias, estableciesen entre ellas relaciones económicas directamente o a través de empresas conjuntas. El objetivo consistía en soslayar los eslabones económicos intermedios entre ambos movimientos cooperativos, y por tanto en desplazar a las empresas intermediarias. La actividad económica, desde la producción hasta el consumo, se efectuaría íntegramente por empresas cooperativas a través del mencionado mecanismo colaborativo. En conclusión, las Relaciones Intercooperativas son, por tanto, relaciones que se establecen entre cooperativas de diferente clase, por ejemplo, entre cooperativas de consumo y cooperativas de trabajo asociado.

En la misma línea, Vienney (1980) entiende que las Relaciones Intercooperativas son las relaciones que se realizan entre cooperativas de distinta clase. Identifica cuatro grandes funciones donde se pueden desarrollar este tipo de relaciones de cooperación: 1) las relaciones comerciales privilegiadas entre cliente y proveedor entre las diferentes clases de cooperativas (por ejemplo, una cooperativa de viviendas que contrata los servicios de una CTA de la construcción, o una cooperativa de consumo que se suministra con productos procedentes de cooperativas agrarias); 2) el acceso al mercado financiero conjuntamente, puesto que todos los sectores cooperativos (a excepción del de crédito) adolecen de debilidad financiera; 3) las actividades de formación (por ejemplo, cursos

dirigidos a gerentes versados sobre dirección y gestión, y en general cursos a todos los socios sobre cooperativismo), y 4) las actividades representativas y políticas (consolidación y mejora de sus estatutos jurídicos, relaciones con poderes públicos y sindicatos, organizaciones empresariales y profesionales,..).

Este autor se muestra muy escéptico ante la posibilidad de que se desarrollen Relaciones Intercooperativas del primer tipo. No cree que las cooperativas se otorguen mutuamente un trato privilegiado "por el hecho de ser cooperativas". En el único supuesto donde puede existir preferencia en la relación cliente-proveedor sería en el seno de organizaciones como las cooperativas (federaciones) con suficiente poder (por ejemplo de persuasión) para que estas relaciones se efectúen. En las otras tres funciones sí es más factible el desarrollo de las Relaciones Intercooperativas entendidas como cooperación entre cooperativas de distintas familias cooperativas.

La idea de Federalismo cooperativo, por contra, hace referencia a las relaciones de cooperación existentes entre cooperativas de la misma clase (*familia cooperativa*), por ejemplo, entre cooperativas agrarias o entre cooperativas de trabajo asociado. De este modo, las necesidades comunes de un colectivo de empresas cooperativas de la misma clase se saciarían mediante su asociación. Desde esta línea se formarían estructuras del tipo federaciones y uniones de cooperativas, cooperativas de segundo y ulterior grado y agrupaciones de cooperativas.

El argumento, que justifica la diferenciación entre ambas modalidades de relación de cooperación, Relaciones Intercooperativas y Federacionismo cooperativo, se basa en el propio criterio de definición de la "*clase o familia de cooperativas*". El criterio sobre el que reposa esta clasificación se basa en la relación que mantienen los socios de la cooperativa con su propia cooperativa, o dicho con el concepto más exacto, en la *actividad cooperativizada* (Ballester, 1990). En este sentido algunas de las grandes *familias cooperativas* que se distinguen son las siguientes (Vienney, 1980):

- 1) cooperativas de trabajo asociado (o cooperativas obreras de producción) donde la actividad que une los socios (trabajadores) a la cooperativa es la relación laboral, el objeto de la cooperativa es proporcionar trabajo a sus socios;
- 2) cooperativas de consumo, cuya actividad cooperativizada es la venta de productos en mejores condiciones que las del mercado a los socios;
- 3) cooperativas agrarias de comercialización, donde el objeto de la cooperativa es comercializar la cosecha de productos agrarios aportados por los socios;
- 4) cooperativas de crédito, donde la actividad cooperativizada es la concesión de créditos en condiciones favorables a los socios.

Este criterio de agrupación de las cooperativas, si bien es útil para otros análisis que poseen como objeto las cooperativas, no resulta adecuado para el estudio de las relaciones de colaboración (especialmente de tipo económico) entre estas entidades. Para este último análisis, el criterio de agrupación de cooperativas que es relevante no es la actividad cooperativizada sino la propia *actividad económica de la cooperativa* como empresa.

Ambos criterios (el de actividad cooperativizada y el de la actividad de la cooperativa como empresa) coinciden para clasificar las cooperativas, en la mayoría de los casos: 1) las cooperativas agrarias desarrollan su actividad como empresa en el sector agro-industrial, 2) las cooperativas de crédito, en el sector financiero, 3) las cooperativas de consumo, en el sector de la distribución (generalmente de bienes de consumo). Sin embargo, para una determinada familia cooperativa (entendida desde el criterio de la actividad cooperativizada) que es la familia de Empresas de Trabajo Asociado, no se da esa identidad con el criterio de actividad de la empresa, y es precisamente el tipo de cooperativa objeto de este estudio.

Si se utilizase el criterio basado en la actividad cooperativizada, se consideraría como Relaciones Intercooperativas a las relaciones existentes entre una cooperativa de explotación comunitaria de la tierra (en la práctica una cooperativa de trabajo asociado

cuya actividad se desarrolla en el sector primario) y una cooperativa agraria, por pertenecer a "clases" diferentes de cooperativas. Ello incluso si la relación entre ambas es estrictamente sectorial, como la aportación de la cosecha de la primera a esta última. Un criterio de sector económico (como es la actividad agro-alimentaria) hubiera tipificado estas relaciones como de federalismo cooperativo. En el otro extremo, la relación de asociación entre dos cooperativas de trabajo asociado, una perteneciente al sector de producción de componentes electrónicos y otra al sector de servicio de ayuda a domicilio, sí es considerada como federalismo cooperativo y no relaciones intercooperativas, pese a ser sectores económicos totalmente diferenciados. Su justificación se encuentra en que ambas pertenecen a la misma clase de cooperativas: las cooperativas de trabajo asociado. En conclusión es constatable una inoperatividad de criterios para el análisis de la cooperación entre cooperativas.

El criterio de agrupación basado en la actividad cooperativizada puede ser relevante para el estudio de la intercooperación política o ideológica²². Sin embargo, para la intercooperación económica el criterio de actividad de la empresa resulta más interesante. En este sentido, las cooperativas, independientemente de su actividad cooperativizada se agruparían ateniéndose a un criterio sectorial²³ o de entorno económico²⁴.

La clasificación efectuada por Amat (1991)²⁵ obedece a este último criterio. Distingue las siguientes modalidades de colaboración entre cooperativas:

²² Sería el caso de la intercooperación implementada para defender la creación de un estatuto cooperativo, una fiscalidad cooperativa más favorable o una formación específica para los cuadros de estas empresas, dado su peculiar modo de organización (es decir, más participativo y democrático).

²³ Desde esta perspectiva, en el sector madera y mueble, por ejemplo, podrían agruparse las siguientes cooperativas: 1) cooperativas agrarias (o de explotación comunitaria de la tierra) forestales, 2) cooperativas de trabajo asociado (o sociedades auxiliares de las anteriores cooperativas forestales) de transformación de la madera, 3) cooperativas de trabajo asociado de fabricación de muebles, y 4) cooperativas de distribución y consumo de bienes duraderos.

²⁴ Este concepto se analizará en el capítulo 3.

²⁵ Este autor utiliza el término integración para referirse a la colaboración entre cooperativas.

A) Colaboración con arreglo a criterios de actividad de la empresa cooperativa:

A.1) Colaboración horizontal, que se establece entre cooperativas que producen el mismo tipo de producto. Realizan en común la producción, el aprovisionamiento y/o la distribución. Sus objetivos son, entre otros, reducir costos por el efecto de la economía de escala, incrementar el poder de negociación realizar proyectos de inversión que en solitario no podrían hacerse.

A.2) Colaboración vertical: La agrupación de cooperativas se estructura con arreglo a un criterio de integración vertical de las distintas actividades (fases) de la hilera productiva, desde la materia prima hasta el consumidor²⁶.

B) Colaboración de acuerdo con criterios no económicos:

B.1) Colaboración de acuerdo con un criterio geográfico: Las cooperativas se agrupan por un criterio de proximidad geográfica independientemente de su sector de actividad. Se organizan para desarrollar funciones sobre todo políticas (como grupos de presión) y sociales (formación, información) pero también económicas prestando algunos servicios de carácter muy general (asesoramiento e información básica, formación, gestión).

B.2) Colaboración por razones ideológicas: las cooperativas se agrupan por afinidad política o religiosa, independientemente de su sector de actividad, y del ámbito geográfico donde actúan. La colaboración, al igual que la anterior, debe ser necesariamente más general²⁷.

²⁶ Un ejemplo, en este sentido, vendría representado por el proceso de intercooperación creado alrededor de la cooperativa agrícola valenciana de segundo grado Anecoop S.C.V.

²⁷ Los Movimientos Cooperativos italianos y belga se agrupan con arreglo a este criterio.

3. LA PRÁCTICA DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

Previo a entrar en el estudio de la lógica que informa los procesos de cooperación, y con el objetivo de ubicar y valorar (cualitativa y cuantitativamente) la importancia del mismo se ofrecen una serie de datos que permiten apreciar la realidad de este fenómeno. Resulta relevante señalar que no existe una obligatoriedad de registro oficial de los acuerdos de cooperación en ningún país, aspecto que dificulta la elaboración de estudios empíricos. No obstante, merced al interés creciente tanto del lado del mundo científico como de una serie de poderes públicos, desde principios de la década de los ochenta la cantidad de estos estudios, siendo escasos, ha ido en aumento²⁸. Las fuentes de información utilizadas han sido tres: 1) el seguimiento, durante cierto período de tiempo, de la prensa económica y financiera, 2) las bases de datos creadas por algunos organismos privados, y 3) la elaboración de trabajos de campo con entrevistas a las empresas. Como consecuencia de esta variada metodología, los datos ofrecidos son a menudo difícilmente comparables. A continuación se ofrece una selección de la información más representativa.

²⁸ Los primeros estudios, auténticos clásicos, fueron los de Mariti y Smiley (1983) y de Porter, Fuller y Rawlinson (1984). Se basaban en la prensa económica al igual que varios que se realizarían más tarde. Tras la creación de bases de datos oficiales como las italianas MODUCI (Centros de estudios IBM-Italia) y FOR, la americana INSEAD y la francesa LAREA/CEREM de la Universidad de París, y la implantación de programas nacionales y comunitarios de apoyo oficial a la cooperación (como el del MICYT español), los estudios fueron multiplicándose. Algunos de los estudios más representativos a nivel internacional son:

- LAREA/CEREM (1986): *Les stratégies d'accord des groupes de la CEE: intégration ou éclatement de l'espace industriel européen*, Contrat du Commissariat Général du Plan, Nanterre, (Citado en Delapierre, 1991).
- Jacquemin, A et al (1986): *Compétition européenne et coopération entre entreprises en matière de recherche-développement*, Document de la Commission des Communautés Européennes, Bruxelles, (Citado en Costa, 1989).
- Morris, D. y Herger, M. (1987): *Trends in international collaborative agreements*, Columbia Journal of World Business, Verano, pp. 15-21.
- Camagni, R. (1988): *Cooperative agreements and new forms of external development of companies*, Base de datos de MODUCI, Centro de Estudios de IBM Italia, Enero, (Citado en Delapierre, 1991).
- Montebugnoli, E. y Schiattarella, R. (1989): *Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las Pymes*, Economía Industrial, nº 266, Marzo-Abril, pp. 87-97.
- Ratti, R. y Baggi, M. (1991): *Analyse stratégique et spatiale des accords de coopération entre entreprises du secteur industriel. Le cas d'une région ouverte de frontière*, R.E.R.U., nº 3/4, pp. 465-478.
- Delapierre, M. (1991): *Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information*, Revue d'Economie Industrielle, 1º trim., pp. 135-161.
- Urban, S. y Vendemini, S. (1994): *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck-Université, Bruxelles.

3.1. Un fenómeno en expansión.

Diferentes estudios demuestran que la colaboración empresarial en los países industrializados constituye un fenómeno económico que presenta una clara tendencia expansiva, acentuada desde principios de los años ochenta. El grado de esa tendencia varía entre los estudios realizados, los sectores de actividad y los países. Por ejemplo, a nivel europeo, los acuerdos de cooperación en I+D en sus diferentes modalidades (desde un simple contrato a la creación de una sociedad conjunta) en los que interviene al menos una empresa europea se han triplicado en el período 1980 a 1988. Igualmente, en Francia, el número de acuerdos de cooperación han pasado del 11% en 1980 al 22'5% en 1985 dentro del conjunto de los procesos de reestructuración industrial, que incluyen otras operaciones como las fusiones y adquisiciones (Dulbecco, 1990; Delapierre, 1991; Jacquemin et al, 1986). Esta tendencia creciente queda reflejada en la Tabla 1.1 de síntesis de diversos trabajos elaborada a partir de Chesnais (1988) y Jacquemin et al (1986), y que figura en el Anexo Estadístico.

Para el caso español la expansión de este fenómeno también ha sido apreciada en los estudios de García Canal (1992) y Costa (1993). En este contexto es posible identificar dos períodos, antes de 1986, año de la incorporación de España a la CEE, y después de este año. Además ese año coincide con el comienzo de la fase expansiva del ciclo económico en nuestro país. En el período anterior a dicho año, la cantidad de acuerdos de colaboración se encontraba estancada y era poco significativa. Ese año supuso el despegue en el establecimiento de acuerdos creados.

No obstante, la creciente utilización de este instrumento de política de empresa no implica el abandono de otras estrategias de crecimiento externo de la empresa basadas en las fusiones, absorciones y adquisiciones. Contrariamente a lo apuntado por algunos

analistas²⁹, se está asistiendo a un proceso de utilización conjunta de ambos instrumentos. El despliegue del uso de las estrategias de cooperación no es por tanto un fenómeno sustitutivo de las otras estrategias sino paralelo a éstas (Delapierre, 1991).

Por otro lado, la cooperación no constituye una práctica nueva del mundo empresarial ni un objeto de estudio reciente³⁰. Los acuerdos del tipo intercambio de licencias y patentes, los intercambios de tecnología a cambio de acceso a mercados, los acuerdos comerciales por complementariedad de la gama, etc., han sido y continúan siendo prácticas tradicionales de colaboración.

3.2. Extensión de la cooperación empresarial por sectores de actividad y tamaño de empresas.

A pesar del creciente número de acuerdos de cooperación formalizados, su extensión en el tejido empresarial de los países industrializados continúa siendo reducida, como lo demuestra la Tabla 1.2 del Anexo Estadístico. Así, si se toma como referencia el máximo número de empresas (aquellas que tienen una plantilla superior a 20 empleados), sólo en un caso (para el grupo químico y farmacéutico de Japón) se supera el ratio del 3% de empresas que formalizan acuerdos de cooperación. Otras fuentes, aún reconociendo su reducida extensión, constatan que los porcentajes de empresas que cooperan son

²⁹ Por ejemplo, Fernández (1991a:26) afirma "Si la década de los 80 estuvo marcada por las fusiones y adquisiciones, la década de los 90 lo será por los acuerdos de cooperación".

³⁰ Un economista de tan alto prestigio como Alfred Marshall había identificado perfectamente a principios de siglo este instrumento empresarial: "...muchas economías que se consideran corresponden normalmente a las fusiones se pueden obtener mediante acuerdos particulares de cooperación (...) La mera cooperación puede alcanzar (...) muchos de los fines para los que se intenta a veces la fusión y sin reducir por ello el ámbito de las iniciativas por parte de las firmas independientes..." (Citado en Mariti, 1989:63). Por otro lado, existen en épocas más recientes estudios sobre ese fenómeno empresarial como son: Bressy et Richoux (1974), y Oller i Die, V (1968) *La colaboración entre empresas*. Hispano-Europea. Barcelona.

sensiblemente superiores, alcanzando a un tercio del total de las mismas (Véase Tablas 1.3 y 1.4 del Anexo Estadístico).

Un estudio de campo para el caso español realizado en base a una muestra aleatoria de empresas de todos los sectores y tamaños (Costa, 1992, 1993) revela, en cambio, que el porcentaje de empresas españolas que tienen establecidos acuerdos de cooperación es significativamente superior, alcanzando el 50% del total de empresas de la muestra (n=234). De este resultado, el 57'1% son acuerdos formales mientras el 42'9 son informales.

Una de las hipótesis que suele formularse hace referencia a la correlación entre el tamaño de la empresa y la existencia de acuerdos de cooperación. A la luz de las tres anteriores tablas (Tablas 1.2, 1.3 y 1.4 del Anexo Estadístico), sí parece constatar una cierta relación no lineal entre ambas variables. Las empresas más pequeñas, presentan el menor índice de cooperación. A priori, este hecho se ha imputado a unas exigencias mínimas de organización empresarial y a su posicionamiento en huecos de mercado muy especializados. Sin embargo, el estudio de Montebugnoli y Schiattarella (1989) demuestra que ambos no son factores limitativos (así, los problemas organizativos sólo han sido mencionados en un 8'5 % de las pymes italianas de su estudio) como motivaciones que les han empujado a no formalizar acuerdos. Por contra, tienen mayor poder explicativo la falta de oportunidad (72'4%) y el escaso interés (13'4%) de las pymes³¹. Los colectivos empresariales que han mostrado una mayor tendencia a hacer uso de los acuerdos de cooperación han resultado ser principalmente las grandes y muy grandes empresas, especialmente aquellas que constituyen el núcleo económico a nivel internacional.

Desde la perspectiva del sector de actividad, son las empresas ubicadas en los sectores con mayor intensidad de uso de la alta tecnología o de aplicaciones de recientes

³¹Estos factores deben ser relacionados respectivamente con la proximidad entre empresas en sus diferentes modalidades, concepto que se estudia en el capítulo 4, y con la propia estrategia de la empresa, que se estudia en el capítulo siguiente.

avances científicos las que presentan los mayores índices de cooperación empresarial. En concreto destacan especialmente los sectores químico, informático, energía, eléctrico y electrónico, y automoción. La industria tradicional (textil-confección, papel, cuero y calzado, madera y mueble, ...) presenta los índices de cooperación más bajos (Véase al respecto las Tablas, 1.2, 1.5, 1.6 , 1.7, y 1.8 del Anexo Estadístico).

3.3. El papel de la proximidad en el establecimiento de acuerdos de cooperación según tamaño de empresa.

Las pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por una relativa debilidad financiera y directiva, presentan una mayor tendencia a cooperar con empresas situadas en las áreas más próximas geográfica y culturalmente. Para el caso español o italiano, su propio mercado nacional y los países del norte del Mediterráneo y de Europa Occidental son las áreas donde se busca preferentemente a los socios de cooperación. Esta situación no aparece en igual medida para las grandes empresas. Así, según Costa (1993) y García Canal (1992), la cooperación transnacional sólo implica al 7'8% del total de las pymes españolas frente al 27'8% de las grandes empresas españolas. Además, es relevante el hecho de que predominen, para estas últimas empresas, los acuerdos suscritos con empresas europeas (Véase Tabla 1.9 en Anexo Estadístico).

3.4. Propósito de los socios, estructura formal y naturaleza de los acuerdos de cooperación.

El primer estudio empírico, ya clásico, sobre cooperación empresarial, el efectuado por Mariti y Smiley (1983) a 70 empresas en base a la prensa europea (en general a grandes empresas), tenía por objeto estudiar los motivos que animaban a los socios de acuerdos de cooperación a establecer tales acuerdos. Estos autores constataron

que la complementariedad y la transferencia tecnológicas constituyen los principales motivos para la formación de acuerdos de cooperación, seguidos a cierta distancia por los acuerdos de comercialización y las economías de escala. Los acuerdos complejos, es decir aquellos que persiguen más de un objeto simultáneo, son asimismo relativamente numerosos. Este aspecto se considera como uno de los principales escollos para delimitar los propósitos de la cooperación (Véase Tablas 1.10 y 1.11 del Anexo Estadístico).

Un criterio de clasificación de los acuerdos de cooperación muy utilizado en los estudios empíricos estriba en distinguir su naturaleza vertical u horizontal respecto de la actividad principal de las empresas socias. Diversos estudios (Jacquemin et al, 1986; Morris y Hergert, 1987; García Canal, 1992) sitúan en torno al 70% la cuantía de los acuerdos horizontales, lo que significa en principio, un predominio de los acuerdos formalizados entre empresas teóricamente competidoras directas. No obstante, puesto que en todo acuerdo de cooperación confluyen nexos horizontales y verticales, y los anteriores estudios se realizaron atendiendo a la actividad principal de las empresas, García Canal (1992) diferenció dentro de cada grupo aquellos de naturaleza complementaria y competitiva. De este modo, constató que los acuerdos complementarios -verticales y horizontales - son el 50% del total de acuerdos.

A nivel español, Costa (1993) ha mostrado que la cooperación entre empresas de todos los tamaños se realiza predominantemente en la producción (32'6%), distribución (21'7%), I+D (17'7%) y marketing (13'1%). Además, dentro de los acuerdos formalizados, aquellos que conllevan la creación de estructuras organizativas con recursos propios (por ejemplo, empresas conjuntas o grupos de empresas) son una minoría, predominando en cambio la subcontratación y los acuerdos temporales (Véase Tabla 1.12 del Anexo Estadístico). Los acuerdos formales son frecuentes entre grandes empresas y con carácter general abundan en la cooperación en I+D y de distribución, especialmente a nivel internacional. En las pequeñas y medianas empresas, por contra son más comunes las relaciones informales, sobre todo en los acuerdos de producción.

En el extenso estudio de campo realizado por Urban y Vendemini (1994) a 707 empresas industriales italianas se constata una diferencia de objetivos entre las pymes y las grandes empresas en cuanto a cooperación transnacional. En las primeras dominan los acuerdos puramente comerciales (40%) o mixtos, que incluyen la comercialización con otra empresa, preferentemente europea. Las pequeñas empresas conciben la cooperación como un medio de consolidación y estabilización en su mercado y de expansión en los mercados de proximidad. La forma clásica de este tipo de acuerdo es la relación con un socio privilegiado que comercializa y distribuye de modo regular sus productos en un mercado extranjero. Para las grandes empresas la cooperación se concibe preferentemente como un medio de cesión o de adquisición de tecnología.

3.5. Conclusiones de los principales estudios empíricos.

Desde mediados de la década pasada, diversos estudios empíricos han tratado de analizar la realidad de los acuerdos de cooperación. Junto a los análisis de muestras de empresas representativas, los esfuerzos han ido en la línea de elaborar bases de datos de los acuerdos de cooperación, a modo de auténticos censos. Su confección se ha realizado en base a la prensa económica, revistas especializadas y los registros oficiales de los programas de ayuda a la cooperación empresarial. Esta metodología entraña serias limitaciones, además de las existentes en la definición del concepto de acuerdo de cooperación. Estas limitaciones derivan de la dificultad de las fuentes de información mencionadas para captar todos los acuerdos, y evidentemente, está relacionada con el interés de las empresas y de los medios de comunicación de publicar esa información. Por tanto, los datos presentarán unas variaciones considerables de unos sectores industriales a otros, de una región o país a otro y de unos tamaños de empresas a otros.

Estas fuentes de información reflejan, por ejemplo, relativamente menos las relaciones de cooperación establecidas por de las pequeñas y medianas empresas que las de grandes empresas. Esta situación se justifica en parte por la preponderancia del carácter

informal de los acuerdos entre pymes. En determinados sectores como el aeroespacial y el de tecnologías avanzadas, donde el Sector Público tiene una fuerte presencia, la información es muy abundante. Estos son algunos de los motivos por los que son más habituales los estudios empíricos sobre grandes empresas y sectores de tecnología avanzada.

A pesar de estas limitaciones, algunas conclusiones generales pueden ser extraídas.

En primer lugar, se constata un crecimiento sostenido del número total de acuerdos de cooperación tanto a nivel internacional como español desde la década de los ochenta.

En segundo lugar, la cooperación empresarial continúa siendo un instrumento minoritario en la política de las empresas.

Un tercer lugar, aunque la cooperación ha sido tradicionalmente utilizada en todos los sectores, desde finales de los años 70 y en los sectores de tecnología avanzada (electrónica, informática, química, energía y automóvil) se viene registrando una relativa mayor frecuencia en el establecimiento de acuerdos.

En cuarto lugar existe una diferencia sustancial de comportamiento entre las pymes y las grandes empresas. Las primeras (pymes) parecen recurrir relativamente menos a la cooperación empresarial y cuando establecen acuerdos son mayoritarios los de carácter informal o los que se formalizan con un simple contrato. Sus acuerdos se orientan básicamente a la comercialización y a la subcontratación, lo que significa que su objetivo central es el de estabilizarse y consolidarse en su mercado o expandirse hacia los mercados próximos. Los socios de sus acuerdos son preferentemente nacionales (sobre todo locales) o de los países económica, geográfica y culturalmente más próximos (para los casos italianos y español, los socios preferidos serían empresas de la CEE). Por su parte, las grandes empresas parecen presentar una mayor tendencia a establecer acuerdos de cooperación, casi todos formalizados y que conllevan la creación de sociedades conjuntas (*joint ventures*). Predominan los acuerdos de carácter tecnológico, sean éstos de transferencia o de complementariedad. En la medida en que tienen un mayor grado de internacionalización que las pymes, el número de acuerdos internacionales es muy superior al de acuerdos domésticos.

CAPÍTULO 2.

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA: ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y MOTIVACIONES PARA SU UTILIZACIÓN.

La cooperación empresarial queda enfocada en este trabajo como un instrumento de la política de empresa, y más concretamente como un modo de organizar la operativización, total o parcial, de la estrategia de la empresa.

Desde este enfoque, no es posible, entender la decisión de cooperar fuera de la estrategia empresarial y por tanto de la lógica de desarrollo de la empresa. La propia estrategia condicionará la necesidad u oportunidad de la cooperación y su modalidad (forma jurídica, función empresarial, duración, ...) a desarrollar³². En consecuencia, con anterioridad al análisis de la cooperación empresarial y en concreto a la decisión de cooperar, debe examinarse el *contexto* en el que ésta se integra. Este contexto es el de la empresa en particular y en concreto, su lógica de desarrollo, su relación con el entorno y su propia estrategia empresarial³³. Una alteración en las características estructurales del entorno industrial en el que actúa una empresa, por ejemplo, la liberalización de un mercado hasta entonces protegido, podrá a su vez alterar la estrategia de la empresa, y con ella el interés por el modo de organización cooperativo. En este sentido, las transformaciones acaecidas en los sistemas económicos a nivel mundial en los últimos veinte años han conducido a que algunos autores (por ejemplo, Menguzzato y Renau,

³² En virtud de este razonamiento Chesnais (1988) considera que resulta difícil tipificar los acuerdos de cooperación dado que proceden de lógicas dispares, cuyo objeto estriba en responder a necesidades u oportunidades de empresas concretas.

³³ En este planteamiento coinciden Porter y Fuller (1988); European Research Associates (1993); Menguzzato y Renau (1991).

1991) hayan caracterizado al nuevo entorno económico como *turbulento*. Adquiere esa condición cuando es complejo (existe una gran heterogeneidad e interconexión entre los factores estratégicos a considerar por la empresa), dinámico (estos factores pueden sufrir profundos e intensos cambios en un reducido espacio de tiempo) e incierto (la evolución de los cambios de estos factores es difícil o imposible de prever), las empresas habrán de implementar las estrategias más adecuadas para adaptarse al mismo. En cuanto al modo de organización, tenderán a elegir aquel que les proporcione mayor flexibilidad y rapidez en la adaptación a los cambios. La cooperación empresarial responde a esta exigencia.

Desde esta perspectiva se explica la revalorización de los acuerdos de cooperación en la política empresarial desde los años setenta. "... El carácter de actualidad, más que de novedad, de los acuerdos de cooperación (...) señala una transformación de las estrategias de las firmas frente a un entorno dinámico e incierto (...). La transformación de las estrategias fundamenta la especificidad actual del recurso a los acuerdos de cooperación cuya lógica no debe ser buscada en términos de análisis de sus modalidades sino en términos de su *función* en el seno de las estrategias de las empresas" (Delapierre, 1991:136-137).

Al objeto de analizar el contexto en el que se integra la decisión de cooperar, resulta particularmente interesante la metodología desarrollada recientemente desde el enfoque estratégico de la dirección de empresas, la denominada *Dirección Estratégica* (Menguzzato y Renau, 1991; Menguzzato, 1989; Renau, 1989; Sanchís, 1995) o *Estrategia Mixta* (Thiétart, 1981). Este enfoque resulta más interesante para nuestro estudio que el enfoque de la *Planificación Estratégica de la Empresa* porque adiciona al análisis de las variables y relaciones económicas y tecnológicas propias de esta última perspectiva, el estudio de las variables políticas y culturales, las denominadas *variables soft* (Menguzzato, 1989), claves en la formulación de la estrategia y en particular en el momento de la decisión de cooperar. Dentro de esta perspectiva estratégica en este capítulo y el siguiente se analizarán los elementos analíticos especialmente útiles para este

estudio, elementos que serán engarzados con aportaciones de otras tradiciones analíticas como son la Economía Industrial y los estudios procedentes de la tradición cooperativista.

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

1.1. Estrategia y enfoque estratégico de la empresa.

El punto de partida se sitúa en la conceptualización de la noción de *estrategia de la empresa*. Siguiendo a Marchesnay (1993)³⁴, la estrategia de la empresa:

- consiste en planificar cambios en la empresa, al objeto de adaptar sus capacidades y recursos a las exigencias del entorno,
- con la finalidad de alcanzar sus objetivos y misiones fundamentales.

Es posible identificar, por tanto, cuatro elementos básicos de la estrategia.

1. Los objetivos o misión de la empresa.
2. El estudio del entorno, incluyendo las exigencias que ejerce sobre la empresa.
3. El propio comportamiento de la empresa.
4. El análisis conjunto de los anteriores elementos (*denominado diagnóstico estratégico*) y a continuación el conjunto de toma de decisiones que forma el plan de cambio de la empresa, es decir, la estrategia. Una de tales decisiones hace referencia al modo de organización del plan de actuaciones. La consideración de todos estos elementos está en la base del enfoque estratégico de la empresa.

³⁴ Este mismo autor proporciona, en un apéndice, una serie de definiciones de estrategia procedentes de diferentes autores, y estudia en un tema aparte el origen (militar) y la variedad de análisis de este concepto.

Desde la perspectiva de la cooperación empresarial resultan especialmente relevantes dos aspectos del análisis estratégico.

1) En primer lugar los actores en juego. Estos actores como se estudiará con mayor profundidad más adelante, pueden ser agrupados en dos.

Por un lado, los actores objetivos de la cooperación, que vienen representados por las propias empresas con las que potencialmente puede cooperar una empresa determinada.

En este sentido será necesario el estudio de los actores del entorno más próximos a esta empresa. El nivel de análisis pertinente es el meso-económico, nivel donde se articulan las relaciones entre las empresas y los agentes del entorno.

Por otro lado, los actores subjetivos de la cooperación, que son los agentes decisores internos a la empresa. La empresa, entendida como organización, está formada por diferentes agentes internos con sus propios intereses y con diferentes capacidades de influir en las decisiones de la misma, y por tanto en su estrategia. Este aspecto es particularmente relevante en las EDTAs donde el poder de decisión se encuentra más repartido. De estos agentes internos dependerá finalmente el que la empresa opte por un tipo u otro de estrategia y a su vez por un modo de organización de tal estrategia.

2) El segundo aspecto relevante es el conjunto de motivaciones y contingencias que afectan en el momento de la decisión sobre el modo de organización empresarial, es decir de optar por la cooperación o por el contrario actuar en solitario. Se identifican las motivaciones a cooperar con las ventajas que puede obtener la empresa por cooperar³⁵. El resto de contingencias que afectan a la decisión son los factores que pueden obstaculizar o facilitar la elección de la alternativa cooperativa³⁶.

³⁵ El conjunto de estas motivaciones se estudian en el apartado siguiente de este capítulo.

³⁶ Tales contingencias serán el objeto de estudio de los capítulos 4 y 5 de este trabajo.

La reflexión sobre los elementos básicos de la estrategia, lo que significa adoptar un enfoque estratégico, ha sido sistematizada por la metodología de la Dirección Estratégica. No obstante, es importante señalar que el enfoque estratégico ya venía siendo utilizado, aunque de *manera intuitiva e informal*, por directivos de empresas grandes, pymes y cooperativas³⁷.

Algunos autores como Marchesnay (1993) o Ripollés (1990) consideran que la aplicación sistematizada y formalizada del enfoque estratégico se encuentra proporcionalmente más extendida a medida que crece el tamaño de la empresa. Se justifica la no aplicación sistemática de este enfoque en las pequeñas empresas por el coste que implica su realización (coste de realizar planes a medio plazo) y por la creencia extendida de que se trata de un proceso excesivamente complicado e incluso inapropiado para ellas. El hecho de que las decisiones estratégicas de estas empresas se tomen de modo intuitivo e improvisado, sin una sistemática adecuada, presenta el peligro de no considerar una serie de elementos determinantes y condicionantes (Pereira, 1990; Marchesnay, 1993). En el lado opuesto, la aplicación sistemática del enfoque estratégico no es la panacea universal a todos los males de la empresa, lo que sí permite es reducir el riesgo de fracaso por errores en la toma de decisiones.

Si se admite que la cooperación empresarial es el modo de organización de la estrategia de la empresa, los acuerdos de cooperación solamente se establecerán cuando las empresas hayan diseñado estrategias, ya sean intuitivas o sistematizadas. Según este razonamiento, en aquellas empresas donde los directivos no tienen una visión estratégica de su empresa, lo que a menudo va unido de facto a la inexistencia de un auténtico planteamiento de un proyecto empresarial, no se implementará ningún plan de actuación, y

³⁷ "Por debajo de toda empresa con éxito hay un empresario (individuo o grupo) que ha tenido una visión estratégica de su negocio y que ha sabido tomar las decisiones idóneas para posicionar su empresa en el mercado y mantenerla en situaciones competitivas y de liderazgo. Lo que ha pasado es que este proceso se realizaba de una forma no sistematizada, sino intuitiva, y que las decisiones no estaban formalizadas, estructuradas ni implementadas en el conjunto de la organización" (Pereira, 1990:25).

consecuentemente no existirá interés en recurrir a la cooperación empresarial. Este puede ser el caso de muchas EDTAs, así como de pequeñas y micro-empresas tipificadas como "agrupaciones de mano de obra"³⁸. Desde una perspectiva jurídica, estas entidades constituyen un cuantioso segmento de empresas, pero económicamente carecen de proyecto de empresa y de estrategia. En consecuencia, presentan una reducida o nula receptividad a la cooperación empresarial, al menos si se entiende que la iniciativa para cooperar ha de proceder de la propia empresa.

Según la metodología de la Dirección Estratégica, el proceso de formulación de una estrategia consta de dos fases o etapas³⁹. Este proceso aparece reflejado en el Anexo de este trabajo.

En la primera etapa se realiza el diagnóstico de la empresa. Se analiza de una parte el entorno en el que actúa la empresa (esta parte se denomina análisis externo); de otra parte, se estudia su comportamiento seguido hasta el presente (análisis interno), simultáneamente se estudian los valores, actitudes, cultura y relaciones de poder existentes en la organización, todo ello a la luz de los objetivos o misiones que tiene fijada la propia empresa. Si se observa un "gap" tanto en capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del entorno como en la consecución de los objetivos será necesario diseñar y elegir una nueva estrategia. Esta última labor constituye el contenido de la segunda etapa de este proceso, y estriba fundamentalmente en la evaluación de las posibles alternativas existentes y la decisión sobre el plan de acción. En esta lógica se sitúa la posible elección de la alternativa cooperativa.

³⁸ Este concepto se estudia en el último apartado de este mismo capítulo.

³⁹ Este modelo incorpora las *variables soft* al análisis de la planificación estratégica, el cual ha sido utilizado desde hace décadas por los profesores de Harvard, punto de referencia mundial en este tema. Este modelo clásico se ha denominado "*modelo SOWT*" por realizar un balance entre las fortalezas (*Strength*) y debilidades (*Weakness*) en el seno de la organización, contrastándolas con las amenazas (*Threat*) y oportunidades (*Opportunity*) detectables en el entorno (Marchesnay, 1993). Este modelo se ofrece en el Anexo de este Trabajo.

1.2. El objetivo o misión de la empresa.

Los objetivos indican la dirección que ha de seguir la organización (empresa). Reflejan lo que la organización, y en particular los actores que influyen en ella, desea o desean (Koulytchisky, 1980; Menguzzato y Renau, 1991). Estos objetivos son múltiples. Thiéart (1984) diferencia por un lado la misión de la empresa u objetivo supremo, que representa lo que la organización quiere ser, y por otro lado los otros objetivos intermedios y operativos (por ejemplo, los que indican las prioridades en el proceso de adaptación al entorno).

En las empresas capitalistas se admite como hipótesis clásica, con algunas revisiones (que no refutación) como objetivo final la maximización del beneficio.

En las EDTAs, tanto en las Cooperativas de Trabajo Asociado como en las Sociedades Anónimas Laborales, siendo ambas las empresas de referencia en este trabajo, es razonable partir de la hipótesis de que la función objetivo consiste en garantizar la estabilidad en el puesto de trabajo de los trabajadores socios así como el maximizar sus salarios y las buenas condiciones de empleo⁴⁰. El logro de este objetivo final se encuentra supeditado al objetivo intermedio que representa la garantía de la supervivencia a corto, medio y largo plazo de la EDTA en el mercado, lo que significa que la empresa debe ser capaz de desarrollar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Este objetivo intermedio es especialmente importante dado el origen generalmente precario y rodeado de dificultades de estas empresas, origen que suele situarse en la transformación de una empresa en crisis o en la creación de la empresa por trabajadores desocupados. Tanto en

⁴⁰ No se entra en el debate sobre la función objetivo de estas empresas. Se remite al lector al trabajo de Monzón (1989) donde se hace un análisis de la literatura al respecto. No obstante cabe retener que, siendo la creación de puestos de trabajo el origen principal de estas empresas, nuestra función objetivo no queda a priori refutada. Los datos proporcionados por el trabajo empírico de García Blanco y Gutiérrez (1990:43) corroboran nuestra hipótesis. Según este estudio, los aspectos más valorados de los trabajadores de estas empresas son: la estabilidad en el empleo (48'3%), buenos salarios y posibilidad de promoción (38'7%) mientras otros factores en conjunto, que incluyen la existencia de buenos jefes, compañeros, ambiente, trabajo ameno y creativo, y la participación en la gestión, sólo representan el 13%.

sus primeros momentos, partiendo de una situación inestable y difícil, como en su evolución posterior, la EDTA, si desea sobrevivir, ha de implementar una estrategia que se estructure sobre una o varias áreas funcionales de la empresa (comercial, financiera, organizativa, ...).

1.3. Análisis del entorno.

Las empresas se encuentran inmersas en un determinado entorno, denominado por algunos autores ecosistema económico, social y político (Koulytchisky, 1980), que les influye y que a su vez se ve influido por ellas. El entorno es el conjunto de factores externos a una organización y que son relevantes para ella. Estos factores presentan un carácter externo debido a que las decisiones tomadas en estos niveles escapan, total o parcialmente, al control de la organización, pero evidentemente le afectan (Pereira, 1990:33).

El objetivo del análisis externo (o del entorno) consiste en⁴¹: 1) de un lado identificar los agentes estructurales existentes (por ejemplo, instituciones públicas o privadas), los actores-empresas del juego (competitivos y cooperativos), el marco político, institucional y tecnológico, 2) de otro lado prever su evolución futura a fin de detectar el impacto que éste puede provocar en la empresa en términos de posibles amenazas y oportunidades, y 3) por último, determinar las posibles alternativas de éxito de la empresa en ese entorno.

El análisis del entorno, que presenta un carácter netamente meso-analítico, se aborda desde dos perspectivas complementarias.

⁴¹ Véase al respecto Thiétart (1984), Coté (1992); Menguzzato y Renau (1991).



1) En primer lugar, se distingue entre el entorno general y el entorno específico (Menguzzato y Renau, 1991) o también entorno lejano y entorno inmediato (Koulytchisky, 1980). El primero (general o lejano) está formado por el conjunto de factores externos que afectan al conjunto de las empresas situadas en un determinado espacio (como una región o un país) y sobre los que generalmente la empresa no tiene capacidad de incidir. En este contexto se incluyen factores como la organización de los mercados internacionales, el aumento o disminución de la demanda en función del estado de desarrollo de un país, los cambios tecnológicos en general, la situación geopolítica internacional y nacional, la política comercial, laboral o financiera, etc... Por contra el entorno específico (o inmediato) comprende los elementos y agentes que influyen y afectan a las empresas que actúan principalmente en una misma actividad central, por ejemplo, la actividad textil. Este entorno comprendería factores como la regulación internacional sobre comercio en materia textil (como por ejemplo, acuerdos del GATT), las tecnologías aplicadas en el proceso productivo textil, la intensidad de la competencia, las instituciones locales de apoyo específico al sector textil, (como por ejemplo el Instituto Tecnológico AITEX y la Escuela de Ingenieros Industriales Textiles de Alcoy, en Valencia).

Sin menoscabo del análisis del entorno general, desde la perspectiva de la cooperación empresarial resulta necesario aprehender el entorno específico de la empresa, no sólo por ser el escenario, o *campo estratégico* en la terminología de Bidault (1988), de las actuaciones e impactos de las empresas, sino porque es donde se localizan los *potenciales aliados* o socios cooperantes (y por tanto, las oportunidades de cooperación) y los *competidores incondicionales*. Por esta razón, se dedicará una parte importante del capítulo siguiente al estudio de este entorno específico mediante el recurso a diferentes elementos teóricos.

2) Desde una segunda perspectiva, el entorno es analizado atendiendo a varias dimensiones como son la económica, la política, la institucional, la tecnológica y la sociocultural (Coté, 1992; Sanchís, 1995). Determinadas empresas son más sensibles a algunas de estas dimensiones que a otras. Por ejemplo, para las empresas ubicadas en

sectores avanzados la dimensión tecnológica es crucial, mientras para empresas de sectores industriales maduros y tradicionales, donde existen pocos avances tecnológicos, esta dimensión, sin ser irrelevante, presenta una reducida importancia. En las cooperativas, y concretamente en las EDTAs, las dimensiones política, institucional y sociocultural son particularmente importantes. La legislación laboral, la fiscalidad de las sociedades, la legislación cooperativa, el régimen de apoyo a las empresas de Economía Social son algunos de los factores estratégicos que les son particularmente "sensibles". En cualquier caso el papel central de la dimensión económica es indiscutible. Conocer los competidores, sus estrategias de adaptación a los cambios, la aparición de nuevos competidores o su desaparición, la creación de alianzas o coaliciones, el desarrollo de nuevos productos y la especialización en determinados huecos de mercado, etc. son algunos de los elementos a considerar por la empresa para determinar si se encuentra bien posicionada en su mercado, si goza de una ventaja competitiva en él, o si por contra debe implementar una estrategia de adaptación para sobrevivir⁴².

1.4. Análisis interno.

El objetivo del análisis interno consiste en determinar las fortalezas (puntos fuertes) y debilidades (puntos débiles) de la empresa, en relación al entorno en el que ésta actúa. A menudo, factores que se configuran como fortalezas para una empresa en un sector industrial pueden ser auténticas debilidades en otro (Bidault, 1988)⁴³.

⁴² Una propuesta de modelización de las relaciones cooperativa-entorno aparece en Koulytchisky (1980). En el Anexo se ofrece una representación del conjunto del ecosistema de una cooperativa de pescadores.

⁴³ El disponer de una elevada capacidad de producción puede ser un punto fuerte para una empresa si el entorno es estable y con crecimiento regular de la demanda. Si estos dos últimos factores son inestables, el citado punto fuerte se transforma en una debilidad, en la medida en que difícilmente se alcanzará el umbral de rentabilidad con regularidad (Bidault, 1988).

En el análisis interno, también denominado *audit interno*, se analiza la evolución que ha seguido la empresa y su estado actual, comparándolo con el de una empresa-tipo de la competencia. Este análisis debe realizarse para todas las áreas funcionales de la empresa: la dirección, el marketing y comercialización, la producción, la investigación y desarrollo, la financiación y los recursos humanos (personal, organización y cultural).

Con el fin de determinar las debilidades y fortalezas en cada función, respecto a la competencia, la economía y dirección de empresas ha desarrollado una serie de técnicas como son el *Perfil estratégico* y la *Cadena de valor* (Menguzzato y Renau, 1991; Thiétart, 1984). La cadena de valor, noción introducida por Porter, se torna particularmente útil, no sólo por ser un instrumento que representa funcionalmente la empresa, sino porque permite identificar de modo sistemático el conjunto de agentes económicos que colaboran con la misma como son los proveedores, clientes, asesores y transformadores. El *Sistema de Valor* es aquel que agrupa la cadena de valor de este último conjunto de empresas o agentes. Este sistema forma una auténtica "*unidad meso-económica*" con su propia lógica de funcionamiento, en competencia con otras unidades meso-económicas⁴⁴.

Al igual que el análisis externo concluía identificando las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa, el balance del análisis interno permite detectar las ventajas competitivas de la empresa, sus fortalezas y debilidades, al objeto de aprovechar las primeras (fortalezas) y reducir o eliminar las segundas (debilidades).

1.5. Las alternativas estratégicas genéricas.

Después de realizar el diagnóstico estratégico de la empresa, que en resumen consiste en analizar su modo de comportamiento y adaptación al entorno, el siguiente paso

⁴⁴ Se remite al lector al capítulo siguiente donde se utilizan estas nociones desde la perspectiva de la cooperación empresarial.

estriba en formular las posibles opciones o alternativas estratégicas, valorarlas y finalmente tomar la decisión (selección de la estrategia).

Sobre esta materia la literatura sobre planificación y dirección estratégica es muy prolífica proporcionando diferentes técnicas de evaluación⁴⁵ y alternativas estratégicas⁴⁶. De modo muy sintético las grandes opciones estrategias genéricas que se presentan son cuatro (Thiéart, 1984; Marchesnay, 1993): la especialización, la integración, la diversificación y la retirada de la actividad.

1) La estrategia de especialización consiste en concentrar los recursos y capacidades de la empresa en un determinado hueco o nicho de mercado, producto o proceso.

2) La estrategia de integración estriba en extender la actividad de la empresa hacia las actividades ocupadas por proveedores (denominada integración vertical hacia atrás), por clientes (integración vertical hacia adelante), o por competidores comprando sus capacidades productivas mediante fusiones, absorciones o adquisiciones (integración horizontal).

3) La estrategia de diversificación aparece cuando la empresa desea distribuir sus riesgos, por ejemplo, hacia nuevos productos, nuevos mercados (por ejemplo penetrando en los mercados de exportación) o nuevos procesos productivos. Se diferencian generalmente dos tipos de diversificación, la concéntrica y la conglomeral. En el primer caso la extensión de la actividad se realiza manteniendo una cierta relación con la actividad originaria de la empresa, sea esta relación de tipo tecnológico, de clientela, de marca, etc.

⁴⁵ La técnica de la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades), por ejemplo, ha sido utilizada por varios autores en el mundo cooperativo: para las cooperativas agrarias de Castilla, véase Hernández (1994); para las cooperativas de crédito españolas, véase Sanchís (1995); y para las EDTAs valencianas del mueble, véase Camisón et al (1992).

⁴⁶ Se remite al lector a los Trabajos de Thiéart (1984); Menguzzato y Renau (1991); Marchesnay (1993); Bidault (1988); Pereira (1990) y Porter (1992) para un análisis en profundidad.

En el segundo caso, considerado más arriesgado, no existe ninguna relación entre las nuevas actividades a desarrollar y las antiguas.

4) Finalmente, la estrategia de retirada consiste en reestructurar o redimensionar la actividad, llegando incluso a renunciar literalmente a continuar la actividad en ese hueco de mercado.

Dependiendo de las características del entorno económico (industria) en el que actúa la empresa, algunas de estas opciones estratégicas serán preferibles a otras. Thiétart (1984), Bidault (1988) y Porter (1992) distinguen tres grandes grupos de industrias: 1) las industrias nuevas y emergentes, 2) las industrias maduras, como los sectores textil y mueble y 3) las industrias en declive. Para este trabajo resulta especialmente interesante conocer las segundas.

Las industrias maduras, siguiendo a Thiétart (1984) se caracterizan por varios rasgos: a) una ralentización en el crecimiento de su mercado acompañada de una intensificación de la competencia, b) un poder creciente por parte de la clientela, la cual está en condiciones de exigir calidad y diversidad de productos, c) una situación de sobrecapacidad productiva del conjunto de la industria, d) un crecimiento de la competencia internacional y e) una transformación en los métodos de gestión de las empresas y una evolución tecnológica lenta. En un contexto de este tipo, algunas de las estrategias de empresa más interesantes que se plantean consisten en la internacionalización o extensión del mercado al nivel internacional, la especialización en forma de diferenciación del producto (servicio rápido, de calidad y barato) y la reducción de costes.

Finalmente, la estrategia empresarial se concreta en diferentes políticas que afectan a las diversas áreas funcionales de la empresa: la distribución y la comercialización, la financiación, la producción, el aprovisionamiento, la organización de los recursos humanos, etc. Además, y lo que es crucial para este trabajo, debe decidirse sobre *qué modo de organización* (es decir en solitario o en cooperación) será utilizado para

operativizar la estrategia. Por ejemplo, en una estrategia genérica de diversificación de riesgo de mercado optando por introducirse en los mercados de exportación, debe decidirse si se desea emprender esta política comercial en solitario o con la colaboración de otras empresas (ejemplo, a través de un consorcio de exportación).

Llegados a este punto del análisis es necesario estudiar en primer lugar qué motivaciones pueden seducir a la empresa para optar por la alternativa organizativa cooperativa. Este tema será objeto del apartado siguiente. En segundo lugar, en tanto que la cooperación es el resultado de una elección, cabe estudiar cuales son los agentes decisores en este proceso de decisión, lo que será abordado en el capítulo siguiente, y qué contingencias van a influir en esa decisión además de las motivaciones ya mencionadas. Estas contingencias serán el objeto de estudio de los capítulos 4 y 5.

2. MOTIVACIONES GENÉRICAS SUBYACENTES A LA COOPERACION EMPRESARIAL.

Es generalmente aceptado el hecho de que un comportamiento cooperativo entre diferentes agentes económicos, ya sean relaciones entre estados, entre empresas, entre patronal y sindicatos o entre individuos suele redundar en un progreso del conjunto de los que cooperan y/o de la sociedad⁴⁷. Lo que interesa en este apartado es estudiar las razones que inducen a unos determinados agentes económicos, las empresas, a entablar relaciones cooperativas entre sí. Para ello se recurrirá a diferentes trabajos procedentes del análisis económico y del análisis estratégico empresarial.

2.1. Motivaciones clásicas de la cooperación empresarial.

Dentro de las motivaciones clásicas que fundamentan la opción por la cooperación empresarial pueden identificarse dos grandes grupos de estudios: Un primero grupo de trabajos⁴⁸ estructura las razones para cooperar en base fundamentalmente a la evidencia empírica. No efectúan ningún análisis de tales ventajas. Así, Mariti y Smiley (1983), tras un amplio estudio empírico realizado a grandes empresas comprueban que las principales motivaciones que impulsan a las empresas a cooperar son las siguientes:

⁴⁷ Varios economistas coinciden en esta idea: "El impulso fundamental que pone y mantiene en movimiento el motor capitalista proviene de los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción o transporte, los nuevos mercados, las *nuevas formas de organización industrial* que crea la empresa capitalista" (Schumpeter, 1942:83), "Entre las innovaciones del hombre es una de las mayores y más tempranas el *uso de la organización* para la realización de sus fines" (Arrow, 1971:224), "Resultan economías mucho mayores de la *coordinación cuidadosa* del flujo a través de los procesos de producción y distribución que del aumento del tamaño de las unidades de producción o distribución en términos de las instalaciones de capital o el número de trabajadores" (Chandler, 1977:490), los tres anteriores son citados en Williamson (1985:404). La cursiva es nuestra.

⁴⁸ Marity y Smiley (1983), Buckley y Casson (1988).

- 1) la búsqueda de economías de escala y de alcance⁴⁹, facilitando la generación de sinergias y evitando la aparición de duplicidades,
- 2) el reparto de riesgos entre los socios,
- 3) la transferencia de tecnología (tangibles e intangibles) y la complementariedad tecnológica, y
- 4) la potenciación de la comercialización.

De un modo semejante Buckley y Casson (1988) realizan una enumeración de los objetivos que persiguen las empresas al cooperar, detallando en este caso los contenidos. Identifican una serie de razones fundamentales para cooperar:

1) La reducción de riesgos de la empresa. Algunas de las razones que justifican esta disminución de riesgos son: a) la distribución del riesgo inherente a un proyecto económico (por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto) entre varias empresas, b) la diversificación del riesgo existente como consecuencia de la fluctuación de la demanda de sus pocos productos, la cooperación (por ejemplo, mediante la elaboración un catálogo común) permite diversificar este riesgo.

2) Las economías de escala y/o la racionalización de las estructuras empresariales. Al unir los recursos económicos y humanos dedicados por las empresas cooperantes en determinadas actividades se logran los siguientes efectos: a) una disminución del coste medio en la realización de las actividades empresariales por el incremento del tamaño (economías de escala) y b) al racionalizar la distribución (división) de las actividades entre los socios se genera un menor coste del conjunto al especializarse cada socio donde tiene ventaja comparativa.

⁴⁹ Como el lector conoce, en las economías de escala se persigue la disminución del coste medio al incrementar el tamaño. En cambio, en las economías de alcance, aunque también están ligadas al tamaño, no se persigue disminuir costes, sino ampliar la capacidad de acción. Esta ampliación de la capacidad de acción puede concebirse en un solo producto o en varios productos, en cuyo caso se denominaría economías de gama. La lógica de economías de alcance sería, por ejemplo, la base de la creación de un consorcio empresarial cuando una sola empresa de construcción no poseyera la capacidad productiva suficiente para acceder a grandes subastas de obras públicas.

3) El intercambio de tecnologías, conocimientos sobre determinados procesos productivos y patentes, por lo que las empresas socias no se ven obligadas a realizar desembolsos adicionales para conseguir esos conocimientos o tecnología.

4) Acuerdos típicamente colusivos que pueden tener por objetivo desescalar la competencia entre los que cooperan (acuerdos de precios y cantidades) o constituir un frente único contra terceros repercutiendo en estos últimos una serie de costes.

5) Cuando se trata de cooperación transnacional un acuerdo de colaboración entre empresas de diferentes países permite superar barreras aduaneras o trabas administrativas de un determinado país. En este caso la cooperación se configura como un instrumento de penetración comercial⁵⁰.

6) El acceso o intercambio de los activos diferentes, pero complementarios de las distintos socios del acuerdo de cooperación.

Un segundo grupo de trabajos presenta las razones que impulsan las empresas a cooperar identificando diferentes lógicas. Por un lado, Dussauge y Garrette (1991) identifican cuatro fundamentos teóricos básicos inherentes a la cooperación empresarial, de los cuales se pueden extraer las diferentes submotivaciones y modalidades de cooperación. Así, estos fundamentos o lógicas son:

1) Una lógica de tamaño (*scale joint venture*), donde lo que se persigue con la cooperación es las ventajas ligadas a la concentración de recursos. De esta lógica se derivan conceptos como las economías de escala y las economías de alcance.

2) Una lógica de complementariedad entre los activos de las diferentes empresas (*link joint ventures*) donde lo que persigue cada socio es acceder a las capacidades y habilidades específicas de los otros socios, recursos de los que carece o que le resulta demasiado oneroso producir internamente.

3) Una lógica colusiva, donde el objeto del acuerdo de cooperación es alterar el juego de la competencia en el mercado donde actúan las empresas socias, ya sea

⁵⁰ Como demuestra Costa (1992) la mayor parte de los acuerdos transnacionales efectuados por empresas españolas son de este tipo. La empresa foránea aporta conocimiento técnico a cambio de utilizar la red de distribución comercial española, en un claro interés de penetración comercial en el mercado español.

incrementando su poder negociador frente a otros agentes por su actuación conjunta, ya sea llegando a acuerdos de racionalización de precios entre las mismas.

4) Una lógica de aprendizaje, según la cual las empresas consideran la alianza como un medio para incrementar su nivel de conocimientos y habilidades, fundamentalmente mediante el simple intercambio de estos activos intangibles entre los socios.

Por un lado Hermosilla y Solà (1989) identifican tres lógicas, basadas en el análisis de la estrategia empresarial, por las cuales las empresas pueden tener interés en cooperar⁵¹:

1) Una lógica interna a la empresa, basada en el interés de la misma en reducir las insuficiencias o la incertidumbre asociadas a la realización de una actividad. Este objetivo se consigue a través de la cooperación uniendo las capacidades específicas de cada socio (sean éstas similares o complementarias). Las razones que subyacen a esta lógica estriban en compartir riesgos de costos, conseguir economías de escala compartiendo recursos físicos y tecnológicos, el uso conjunto de líneas de productos, canales de distribución, recursos humanos cualificados, medios y servicios de abastecimiento y liquidez y mejor uso de la caja y del potencial financiero.

2) Una lógica de competitividad de la empresa. En este caso lo que busca la empresa es reforzar una posición competitiva en el mercado. Las principales razones para cooperar pueden ser las siguientes: expansión de negocios iniciados con pocos recursos, adelantarse a cubrir una demanda, ganar una posición de mercado, ganar tiempo, evitar guerras de precios repartiéndose el mercado, racionalizar y dimensionar la industria.

⁵¹ Su metodología ha sido recientemente utilizada por el Instituto Tecnológico AIDIMA, perteneciente a la red de Institutos Tecnológicos de la Generalitat Valenciana, con el objeto de realizar un estudio sobre potencialidades de cooperación entre empresas del sector madera, mueble y afines. Las principales razones que han llevado a las empresas a cooperar han sido: 1) lógica interna: compartir y reducir costes (11,69%), compartir personal especializado (10,39%); 2) lógica de competitividad: ganar una posición de mercado (10,39%), ganar tiempo (9,09%), adelantarse a cubrir una demanda (9,09%), disponer de información (7,79%); 3) lógica estratégica: diversificación de productos (21,6%), penetración en nuevos mercados internacionales (11,69%), alcanzar ventajas tecnológicas (9,09%). (AIDIMA, 1993).

3) Una lógica estratégica, cuya finalidad es facilitar o aportar nuevas posiciones estratégicas a los cooperantes. Entre las razones de tipo estratégico se encuentran: la penetración en nuevos mercados, diversificar la gama de productos, innovación en I+D, etc.

2.2. Motivaciones estratégicas de la cooperación empresarial.

Más allá del análisis de las ventajas teóricas propias a la cooperación en sí misma considerada, ésta también ha sido estudiada en relación al contexto en el que se desarrolla, es decir, desde una perspectiva estratégica.

Aunque las relaciones de cooperación hayan sido tradicionalmente utilizadas por las empresas, existen estudios empíricos que evidencian el hecho de que esta práctica se está extendiendo en los últimos lustros en el mundo empresarial. Este hecho encuentra su explicación en la transformación del entorno económico en el que actúan las empresas, caracterizado por unos mercados cada vez más abiertos (globales), un endurecimiento de la competencia por la actuación de un mayor número de actores en los mercados, un aceleramiento de los avances tecnológicos, unas mayores exigencias en la calidad y variedad de productos por parte de los consumidores y una alta variabilidad de la demanda. El nuevo entorno con el que se enfrentan actualmente las empresas ha sido calificado de *turbulento* en tanto que reúne tres características: complejidad, dinamismo e incertidumbre.

Dentro de este marco de referencia, siguiendo a Menguzzato y Renau (1991) las empresas pueden tener los siguientes motivos para cooperar:

1) Adaptarse rápidamente a los frecuentes y rápidos cambios tecnológicos y en las técnicas de producción, lo que exige a las empresas disminuir los costes de adquisición de

inmovilizados de capital con tecnología avanzada (cuya tasa de obsolescencia es elevada) y los costes de apropiación de conocimientos técnicos y productivos. El instrumento de la cooperación, frente a la alternativa de ir sola (realizando estas operaciones en solitario) tiene la ventaja de ser más flexible, barata y menos arriesgada. Las razones se deben a que mediante la compra o la fabricación conjunta con otros socios, o con el intercambio de conocimientos técnicos y de producción, los riesgos y peligros de inmovilización de importantes cantidades de capital, con lo que ello supone en términos de irreversibilidad, disminuyen, pudiendo, llegado el caso, abandonar estas operaciones a menores costes. Por otro lado, el intercambio de información genera economías informacionales y de comunicación que reducen el coste de apropiación de estos conocimientos, coste que en algunos casos puede ser prohibitivo para determinadas empresas, especialmente las de tamaño pequeño y mediano.

2) En un entorno en mutación donde se aceleran los cambios en las actividades de distribución, producción e innovación resulta muy difícil para una empresa (más aún una pyme que posee menor capacidad para ello) el estar continuamente al día de los cambios en el conocimiento sobre los mercados, métodos de producción y organización, además de que le resultaría muy oneroso. La cooperación (sobre todo la de tipo informal) consistente en la puesta en común o intercambio entre empresas de conocimientos e informaciones y generaría efectos sinérgicos (economías informacionales y de comunicación) (Planque, 1991).

3) La apertura y globalización de los mercados, sobre todo por la disminución de las barreras al comercio, implica un peligro de penetración en el mercado nacional de competidores extranjeros. Este peligro se compensa con la internacionalización de los mercados de una empresa. En este contexto, la estrategia cooperativa deviene particularmente interesante, sobre todo para las pymes dotadas de pocos recursos y con escasos conocimientos sobre los mercados extranjeros. Entre varias empresas pueden compartir los costes y riesgos de una expedición de prospección de mercados, o asimismo puede desarrollarse una cooperación en la que una de las empresas conoce el mercado al

cual la otra desea acceder, ya sea porque tiene experiencia de exportación a aquel mercado, ya sea porque es una empresa autóctona de la zona (se trataría en este último caso de cooperación transnacional). El simple intercambio de conocimientos sobre estos mercados (en términos de especificidades de los gustos y de variaciones en la demanda local, y también en términos de legislación, trámites, instituciones públicas y otros aspectos de regulación locales) puede reducir fuertemente los costes de adquisición de información para empresas que aún no han penetrado en esos mercados (Charbit, 1993). Asimismo, el que concurra una empresa autóctona (cooperación transnacional) puede significar para la empresa española un salvoconducto para soslayar las barreras técnicas o económicas impuestas por el gobierno de ese país, la cooperación sería un instrumento que literalmente posibilitaría la penetración en ese mercado protegido (Buckley y Casson, 1988).

4) La incertidumbre sobre la evolución del mercado y de la tecnología implica que muchos proyectos conlleven un importante riesgo financiero. Para las pymes y sobre todo las EDTAs, este aspecto añade una dificultad adicional a su débil función financiera. La cooperación financiera (materializada en sociedades de capital-riesgo o sociedades de garantía recíproca) puede ser un mecanismo ágil para superar este problema.

5) La cooperación puede ser un instrumento particularmente interesante en sectores donde el endurecimiento de la competencia es especialmente fuerte, como los sectores más maduros (por ejemplo, los sectores textil, mueble y calzado) como consecuencia de la entrada de nuevos competidores procedentes de países en vías de desarrollo. En efecto, los acuerdos entre empresas tradicionalmente competidoras pertenecientes a una misma zona pueden desescalar entre ellas la competencia favoreciendo su supervivencia⁵², pero

⁵² El endurecimiento de la competencia entre empresas locales puede tener un efecto desolador para el conjunto. En Such (1993:39) se ilustra el caso de la industria del mueble de Londres donde a falta de mecanismos de colaboración entre las empresas de este sector y merced a la fuerte presión competitiva de empresas del mueble extranjeras y la guerra de precios fratricida, se pasó de 25 empresas a principios de los años 1970 a apenas dos a mediados de los ochenta. Estrategias cooperativas en el mismo sector, ante este endurecimiento de la competencia, se han dado en cambio en áreas donde tradicionalmente sus empresas competían ferozmente entre ellas: son los casos por un lado de los fabricantes de muebles del Vallés (Cataluña) donde desde la década de los 80 se ha venido registrando un incremento en la creación de redes propias de distribución conjunta (Costa, 1989:129), y por otro lado de 10 cooperativas del mueble del norte

manteniendo una fuerte competencia entre estas empresas que cooperan y el resto de empresas.

Las aportaciones de los anteriores trabajos son complementarias para el estudio de las ventajas de la cooperación. En efecto, mientras unos estudios tratan de explicar los efectos positivos inmediatos de la cooperación sobre el potencial de las empresas, y por tanto su interés en este instrumento estratégico, los otros insisten en la utilidad, incluso la superioridad de este instrumento en un entorno económico definido por algunos autores como "turbulento".

El enfoque que diferencia la cooperación inmediata frente a la cooperación de proceso resulta en este sentido clarificador. Los motivos que justifican la cooperación inmediata estriban en acceder a los activos tangibles o intangibles que poseen los otros socios. Obedece a una lógica transaccional, de simple intercambio o acumulación de activos. El llevar a cabo determinadas operaciones o el mejorar la eficiencia económica de una empresa puede lograrse simplemente a través de la concentración y unificación de recursos, habilidades e información sean éstos similares o complementarios. De este modo, a través de la cooperación: 1) se logran disminuciones en el coste unitario de los productos por las economías de escala (unificación de centrales de compras, centros de servicios especializados, redes de ventas,...) lo que conlleva además una eliminación de despilfarros y duplicidades, 2) se accederá a proyectos cuyo umbral de rentabilidad es individualmente inalcanzable (economías de alcance), como son la realización conjunta de una gran obra de ingeniería, la creación de una red de ventas en un país extranjero o una asociación para defender conjuntamente sus intereses en procesos de negociación, 3) se accede a los activos tangibles o intangibles complementarios del socio a un coste inferior o para completar las actividades que desarrolla la empresa en sus distintas funciones: en la comercialización, completar una gama de productos para un mercado como el

de la provincia de Soria, que merced a la Federación Provincial de Cooperativas y el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MICYT) han optado por cooperar creando una *joint venture* (bajo forma jurídica de S.L.) encargada de dar imagen de marca (bajo denominación "mueble castellano de Soria"), comercializar y realizar control de calidad.

equipamiento textil de un hotel, en la producción, cubrir las distintas fases de una hilera productiva, etc.

Los motivos de la cooperación de proceso son similares en contenido a los que justifican cooperación inmediata, sin embargo se diferencian en que están enmarcados en un determinado contexto, un entorno dinámico, incierto y con rápidos cambios. En este sentido, la cooperación se configura como una estrategia adecuada para adaptarse a este entorno. Más arriba se han mencionado algunas de estas ventajas entre las que cabe señalar: 1) evitar los riesgos de una excesiva inmovilización de capitales, 2) favorecer los flujos continuos de información y habilidades entre las empresas socias sobre los diferentes aspectos comerciales, técnico-productivos, organizativos,... 3) permitir una mayor flexibilidad productiva y de respuesta a los cambios en la demanda, en las técnicas de producción y en la tecnología.

2.3. Motivaciones en las pequeñas y medianas empresas.

En los dos apartados anteriores se han analizado las ventajas genéricas que confiere la cooperación empresarial a las empresas. Entendemos, no obstante, que todo ese amplio conjunto de ventajas no son igualmente relevantes para los distintos tipos de empresas. Ciertas ventajas son más significativas para determinados segmentos empresariales relativamente homogéneos, como las grandes empresas multinacionales, las pymes de los sectores de alta tecnología, etc., de ahí la necesidad de centrar el estudio de la cooperación empresarial en un determinado grupo de empresas con características semejantes. En este estudio, como el lector ya sabe, se ha elegido el colectivo de las EDTAs de los sectores de la industria textil y mueble. En el apartado 3 de este mismo capítulo se estudiarán las formas y ventajas de la cooperación más significativas en este último grupo de empresas. Previamente, se estudiará las motivaciones específicas de un gran conjunto de empresas, las pymes, para recurrir a la cooperación empresarial.

Un primer aspecto significativo, destacado por algunos autores como Charbit (1993) es el hecho de que este instrumento resulta en la mayor parte de los casos el *único que tienen a su alcance* para llevar a cabo determinadas acciones empresariales. Otras alternativas como serían las adquisiciones de empresas, la creación de nuevas redes propias de comercialización o nuevas plantas de producción que cubran nuevas fases del proceso productivo se encuentran frecuentemente fuera de su alcance dada su limitación de recursos humanos y económicos. Por tanto, en estas empresas el argumento de la no-elección resulta básico.

Existe una cierta controversia respecto de cuales son las justificaciones que en realidad empujan a las pymes a cooperar entre sí.

De un lado se encuentran autores como Gomez Gras y Ruiz Majan (1993), quienes basan sus argumentos en el hecho de que estas empresas tienen en su menor tamaño, y por tanto inferioridad de recursos, una debilidad relativa fundamental respecto de las grandes empresas, por lo que las lógicas de tamaño o de alcance informan el establecimiento de acuerdos de cooperación. Este fenómeno se dará especialmente en dos casos. En primer lugar, para enfrentarse a sus debilidades comunes, sobre todo para evitar ser literalmente expulsadas del mercado. El enfocar problemas comunes de modo solidario⁵³ permite paliar en buena medida sus limitaciones. Ante una disminución estructural de las ventas de un grupo de empresas de una localidad, éstas pueden unir esfuerzos desarrollando una campaña de mejora de imagen de marca de los productos de la zona, organizarse como un grupo de presión ante la Administración Pública para obtener ventajas o servicios especializados, etc. En segundo lugar, para aprovechar o crear oportunidades de negocio o

⁵³ La creación de la cooperativa de crédito Caja Laboral Popular y de la entidad aseguradora Lagun Aro, ambas pertenecientes al grupo de cooperativas de Mondragón, obedeció a la necesidad de este grupo de cooperativas vascas de enfrentarse a una serie de problemas comunes muy acuciante en los años 50: El problema de financiación, dado que "ni las aportaciones de los propios socios ni las posibilidades exteriores de crédito parecen bastar a la dinamicidad que manifiestan estas cooperativas (...) y el problema de asistencia social, puesto que (...) dada su condición de trabajadores autónomos, los cooperativistas no estaban sujetos a la Seguridad Social española" (Gorroño, 1975:47).

puntos fuertes detectados que de modo individual, dada su capacidad limitada, no podían llevar adelante.

En el otro extremo se encuentran autores como Gordon (1990) o Castro y Moneu (1993) quienes insisten sobre las ventajas de carácter cualitativo que confiere la cooperación empresarial a las pymes, aunque no desdeñan las anteriores. En particular, entienden que la cooperación genera efectos de aprendizaje en la empresa, por ejemplo, sobre técnicas de exportación, sobre utilización de nuevas tecnologías, etc.; efectos de cambio cultural, por ejemplo, facilitando la introducción de una cultura receptiva a la innovación, creatividad y al dinamismo; y efectos de conexión de las pymes al entorno institucional (o aparato periproductivo) con lo que pueden aprovechar los recursos estratégicos que éste les ofrece.

3. LA LÓGICA DE DESARROLLO DE LAS EDTAS INDUSTRIALES Y LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

En este apartado se pretende situar el instrumento de la cooperación empresarial dentro de la lógica de desarrollo económico de un conjunto concreto de empresas: las EDTAs ubicadas en el sector industrial manufacturero. No es el objeto de este capítulo el estudiar las características y dinámica económica y social de estas empresas de Economía Social, existe ya una abundante literatura al respecto⁵⁴ tanto nacional como extranjera a la que se remite al lector. No obstante, tal literatura en el punto de referencia para la elaboración de un esquema interpretativo de la mencionada lógica de desarrollo de estas EDTAs.

3.1. Puntos débiles y puntos fuertes de las EDTAs industriales.

La creación de EDTAs en el sector industrial manufacturero obedece a dos orígenes. La primera causa se debe al interés de un grupo de trabajadores por mantener sus puestos de trabajo los cuales se encuentran amenazados por la situación de grave crisis de la empresa, o perdidos por el cierre de la misma. El segundo origen se sitúa en el interés de un grupo de trabajadores en paro por crear sus propios empleos en un contexto de difícil colocación en el mercado de trabajo. En cualquier caso el objetivo último de estas iniciativas empresariales es alcanzar el mayor nivel de estabilidad y de dignidad de condiciones laborales en estos puestos de trabajo, lo que no es posible si previamente no se consigue una viabilidad y consolidación económica de la EDTA.

⁵⁴ Véase, la bibliografía general de este trabajo.

De modo genérico, los puntos débiles y fuertes o características estructurales de las EDTAs manufactureras en los primeros momentos de su vida económica pueden ser sintetizados del modo siguiente⁵⁵:

El punto de partida de estas EDTAs se sitúa en un grupo de trabajadores dotados de una cierta cualificación en las tareas de producción dentro de su respectivo sector de actividad. Son casi todos trabajadores de "cuello azul". Merced al conocimiento práctico (o *savoir faire* sobre el proceso productivo y técnico de su sector industrial) de los socios trabajadores, la nueva EDTA orienta su actividad básicamente hacia una función empresarial: la productiva.

El primer punto débil lo constituye el hecho de que a menudo las EDTAs comienzan como meras "agrupaciones de mano de obra" que facturan exclusivamente mano de obra para otras empresas, actividades que se denominan *trabajo a manos* en el sector textil y *maquila* en el sector del mueble. De este modo su posición en el entorno industrial es el de ser "empresa mano" que trabaja para una o más "empresas cabeza", utilizando la terminología de Castillo (1989)⁵⁶. Las empresas privadas clientes actúan a modo de auténticos patronos sobre las EDTAs ostentando un elevado poder de control sobre estas últimas. El trabajo en calidad de subcontratadas, y sobre todo del tipo subcontratación de capacidad, es un rasgo fundamental en su primera etapa de desarrollo.

Un segundo punto débil, derivado del propio origen de la empresa, es la situación de debilidad financiera de estas EDTAs, debilidad que va a arrastrar a su vez a otras funciones de la empresa como son la incapacidad para financiar una red de comercialización, inversiones en maquinaria, etc.

⁵⁵ Véase, por ejemplo, Camisón et al. (1992), Albors et al (1990), FEVES-FESAL-PV (1992), Morales (1991) y Monzón (1989).

⁵⁶ Otros autores como Morales (1991) utilizan respectivamente la denominación "empresas periféricas" y "empresas centrales".

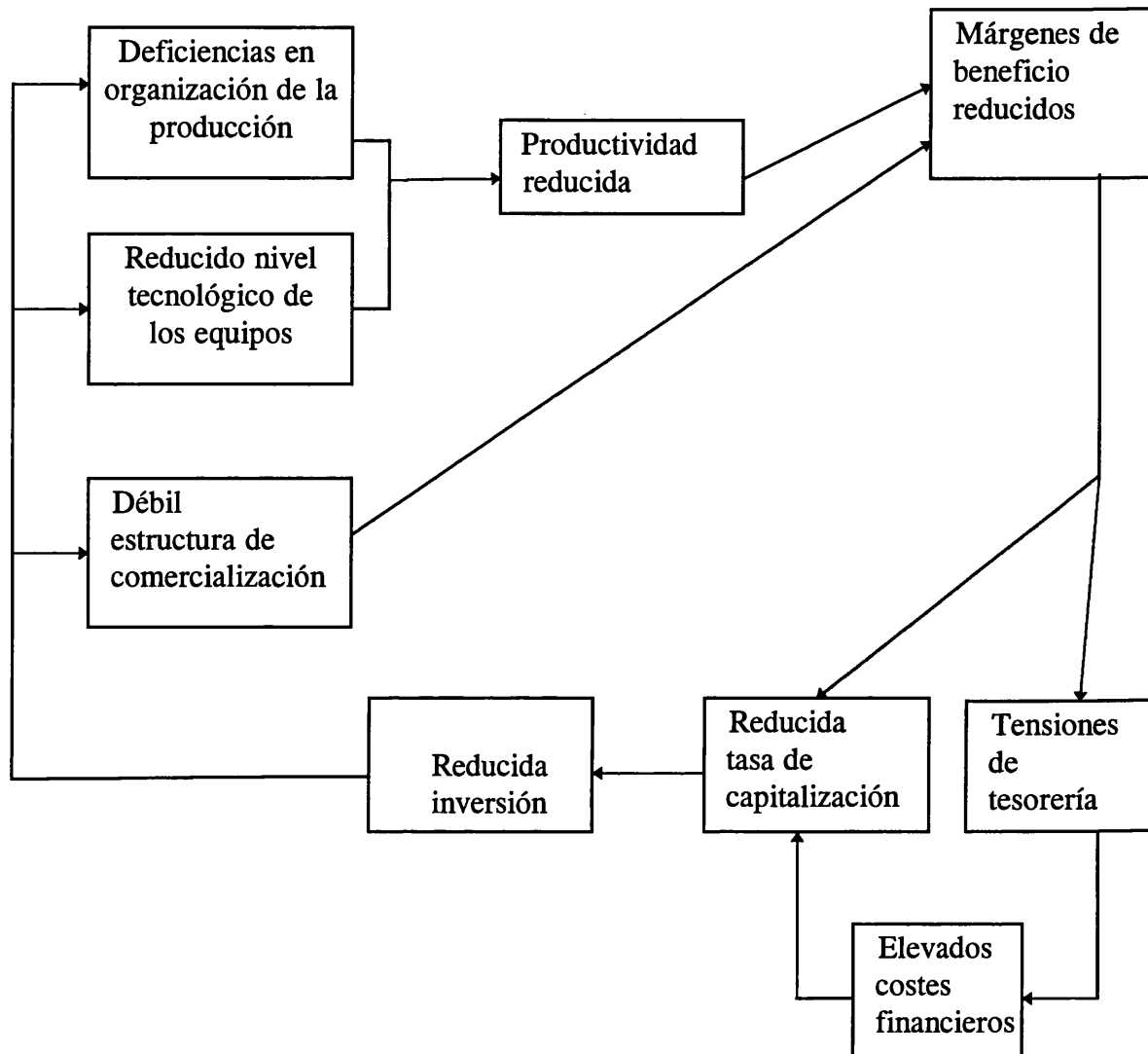
Un tercer punto débil, en parte consecuencia del primero, es el déficit en recursos humanos estratégicos en estas empresas, en general, en personal lo suficientemente capacitado para dinamizar las distintas áreas económicas de la empresa. Sólo este tipo de personal cualificado, dotado de la suficiente capacidad técnica y humana, puede ser capaz de liderar el proceso de transformación de la EDTA.

Una cuarta debilidad de las EDTAs es la existencia de un relativamente menor nivel de productividad que la media de las empresas de su sector. Esta situación se debe, por un lado, al bajo nivel tecnológico de que adolecen estas EDTAs, nivel que es consecuencia de la insuficiente capacidad financiera para hacer frente a las exigencias por incorporar nuevas tecnologías. Por otro lado, esta menor productividad se debe a deficiencias en la organización del trabajo y a las dificultades que surgen para instaurar sistemas de incentivos para incrementar la productividad al disfrutar los trabajadores de su doble condición socio-trabajador.

Un quinto punto débil aparece en su función comercial. Esta situación se debe a dos principales factores. En primer lugar, a la dificultad para financiar la compra de los inputs que posteriormente sean transformados y comercializados, y para sufragar los costes de la comercialización. En segundo lugar, al ser una empresa de carácter eminentemente productivo, sus socios carecen de formación en la función comercializadora.

El propio perfil empresarial anterior de las EDTAs industriales constituye en sí mismo un marco condicionante que actúa a modo de barreras dificultando o impidiendo su desarrollo empresarial. Este marco, que puede perfectamente ser caracterizado como una situación de "círculo vicioso de las EDTAs industriales en sus primeras fases", queda sintetizado en el siguiente gráfico.

Gráfico 2. El Círculo vicioso de las EDTAs industriales.



La salida de este círculo vicioso requiere la implementación de una estrategia consistente en la realización de una serie de cambios estructurales en la EDTA que permitan su transformación radical en empresas industriales viables y estables. Dentro de estas estrategias, la cooperación empresarial puede ser una alternativa posible.

3.2. Un modelo evolutivo de las EDTAs industriales.

En ese proceso, difícil y no exento de sacrificio, hacia la consolidación económica de estas empresas, que puede ser interpretado como un "*proceso de transformación estructural o de reciclaje industrial*", es posible identificar tres fases o etapas a las que corresponden tres categorías diferenciadas de EDTAs⁵⁷. Cabe remarcar que este proceso genérico no es aplicable a todas las EDTAs. Algunas han comenzado su actividad con una estructura económica de partida "heredada" de la empresa anterior (por ejemplo, la cartera de clientes y las instalaciones productivas) lo que las sitúa directamente en la última fase del proceso.

El criterio diferenciador de las estructuras empresariales de las tres categorías de EDTAs que se propone está basado en la consideración de las siguientes variables:

1. La situación de empresa subcontratada.
2. La importancia que representa tal subcontratación sobre el total de actividad de la empresa, o dicho inversamente, cuál es el porcentaje de los productos fabricados por la EDTA que son comercializados por la misma y no por otras empresas del sector.
3. La modalidad de subcontratación dominante en la EDTA (de capacidad o de especialidad).
4. El grado de concentración de las empresas clientes, en esta actividad de subcontratada.
5. La existencia e intensidad de subcontratación de actividad de la EDTA a otras empresas o entidades.
6. La existencia de actividad exportadora.

De este modo es posible distinguir las siguientes categorías de EDTAs:

⁵⁷ Un esquema semejante se ofrece en Vara (1985) y Morales (1991).

1º. *Agrupaciones de mano de obra*⁵⁸. Estas EDTAs se encuentran atrapadas en el mencionado "círculo vicioso de las EDTAs industriales". Son empresas que facturan exclusivamente mano de obra, vendiendo su producto a otras empresas. Estas últimas empresas suelen ser pocas y controlan la mayor parte de los pedidos de la EDTA por lo que ostentan un elevado poder de mercado. Estas EDTAs presentan un bajo nivel de productividad, unas serias carencias en formación técnico-empresarial y comercial por parte de sus socios, una ausencia de estructuras de comercialización propias y unas condiciones laborales generalmente duras. Tienen el nivel más bajo de facturación por trabajador dentro de las EDTAs de su sector. Aunque jurídicamente se les reconoce como entidades empresariales, económicamente, por presentar una situación precaria o incluso por carecer de las funciones básicas de una empresa (comercialización, autonomía, administración y dirección) no debe considerárseles como tales.

Operativamente, para este trabajo las identificaremos con aquellas EDTAs que no comercializan sus productos (toda su actividad es "a manos" o de "maquila"), evidentemente no exportan, se encuentran en situación de subcontratadas por un reducido número de empresas (máximo 4-6) y generalmente se trata de una subcontratación de capacidad y no de especialidad. Finalmente, casi nunca subcontratan una parte de su actividad.

2º *"Empresas en transición"*⁵⁹. Son aquellas EDTAs que han efectuado serios esfuerzos de transformación de modo que han pasado la barrera para que se les pueda considerar empresas, sin embargo su posición en el mercado es aún vulnerable. Aunque continúan en muchos casos realizando actividad como subcontratadas, han diversificado la cantidad de empresas para las que trabajan y han conseguido incluir ciertas dosis de "especialidad" en su producto como son el mantenimiento de un nivel de calidad, rapidez del servicio y adaptación a las exigencias de las empresas clientes. En algunos casos han

⁵⁸ También denominadas cooperativas de supervivencia.

⁵⁹ Cooperativas en consolidación.

iniciado un proceso de comercialización propia, e incluso alguna ha realizado sus primeros pasos en exportación. La práctica de la subcontratación a otras empresas, economías domésticas o agrupaciones de trabajadores, aunque muy reducida aún, va siendo más habitual.

3º. "*Empresas consolidadas económicamente*"⁶⁰. Cuando una EDTA se lanza en un "proceso de transformación" para salir del inicial "circulo vicioso de las EDTAs", esta fase constituye su meta. Esta categoría de empresa presenta una amplia autonomía económica. Comercializa más de 2/3 de los productos que fabrica a través de su propia marca y canales de distribución. En algunos casos dependiendo del sector económico, presenta una fuerte intensidad exportadora. Realiza un porcentaje muy reducido (- 1/3 del total) de actividad en régimen de subcontratación para otras empresas. Muchas empresas reconocen que no es su deseo el suprimir esta actividad porque supone un canal de conexión con otras empresas consolidadas y una forma de cubrir costes fijos en épocas de disminución de la demanda, en cambio, en épocas de fuerte actividad, esta actividad sería subcontratada a otras empresas de menor status económico. Presenta el mayor ratio de volumen de facturación por trabajador de las tres categorías propuestas.

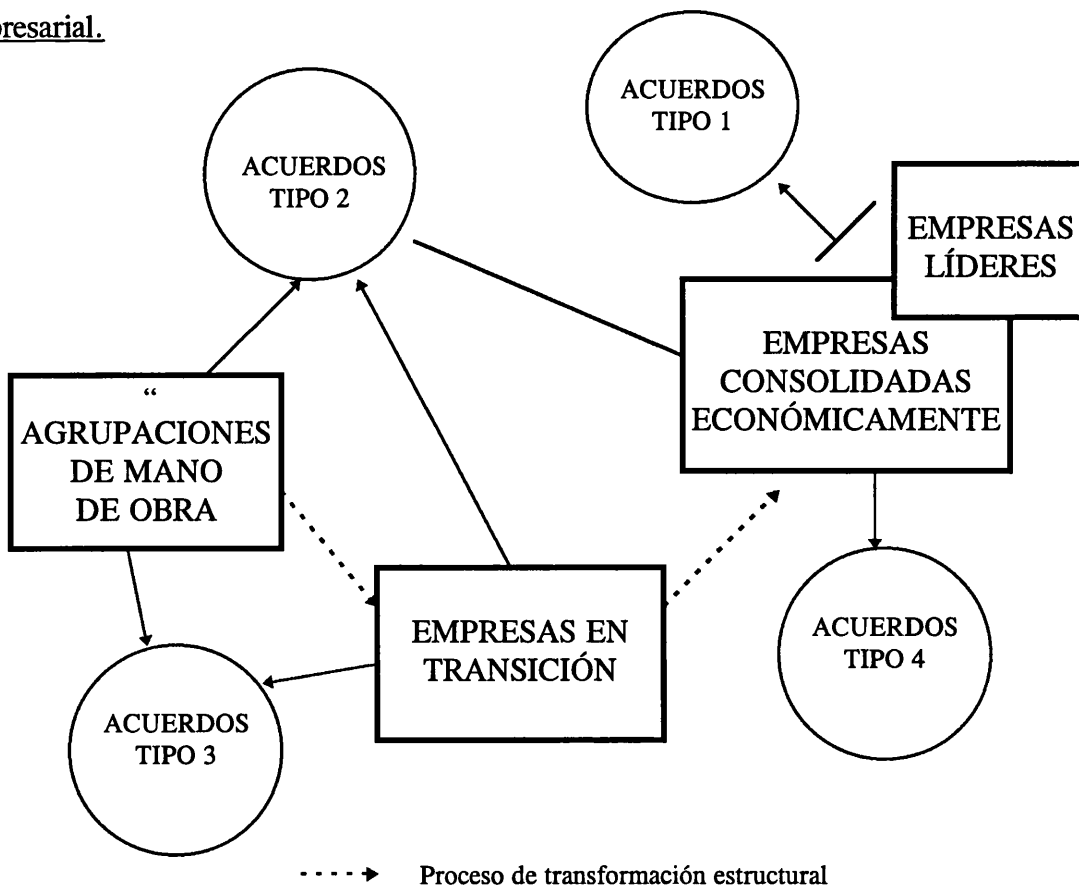
Dentro de este esquema que sistematiza la evolución posible de las EDTAs, la cooperación empresarial puede ser perfectamente un instrumento (que no el único) que facilite el que la EDTA escape al "circulo vicioso" e inicie un proceso de cambio estructural.

⁶⁰ Cooperativas estables.

3.3. La cooperación empresarial como instrumento de cambio estructural en las EDTAs industriales.

En este subapartado se relaciona las modalidades y ventajas de la cooperación empresarial con un segmento determinado del tejido empresarial, las EDTAs. Aunque el abanico de modalidades de cooperación así como las ventajas susceptibles de ser alcanzadas merced a tal instrumento son muy amplios, en la práctica sólo un número reducido de formas de cooperación empresarial aparecen entre las EDTAs. Tales modalidades de cooperación se encuentran íntimamente ligadas a la categoría de EDTAs expuestas en el subapartado anterior. Por ello se considerará sólo los siguientes tipos de cooperación, los más habituales en las EDTAs:

Gráfico 3. La relación entre el “proceso de transformación estructural” y la cooperación empresarial.



Acuerdos de Cooperación de tipo 1. Se trata de una cooperación entre varias empresas de contenido exclusiva o eminentemente *comercial*. Las empresas que establecen este tipos de acuerdos pertenecen a la categoría "empresas consolidadas económicamente", o incluso al subsegmento de empresas líderes. Algunas de las razones que les empujan a cooperar son: el elevado coste de introducirse en nuevos mercados extranjeros, la escasa o nula formación y experiencia exportadora y la necesidad de introducirse en nuevos mercados, especialmente los extranjeros, por la paulatina reducción de la cuota de mercado actual de la empresa.

Acuerdos de Cooperación de tipo 2. Esta modalidad de cooperación presenta un carácter principalmente *productivo*. Las EDTAs inmersas en este tipo de acuerdos suelen pertenecer a las categorías "agrupaciones de mano de obra" y "empresas en transición". El contenido de esta cooperación es la racionalización del proceso productivo entre las empresas socias, la transformación de métodos de trabajo, de gestión y de organización y el reajuste de plantillas entre las empresas. La cooperación empresarial es el instrumento elegido por estas EDTAs para desarrollar un proceso de transformación industrial.

Acuerdos de Cooperación de tipo 3. A diferencia de las formas anteriores, este tipo de acuerdo de cooperación suele presentar un carácter más informal y suele marcar una relación de desigualdad entre las empresas socias. Presenta un contenido *mixto* de comercialización, fabricación conjunta e intercambio de información de todo tipo (técnica, comercial, sobre ayudas públicas, ...). Esta cooperación suele conformar una red de empresas liderada por una EDTA consolidada económicamente (o líder) con otras empresas en situación de relativa dependencia, pertenecientes a las otras dos categorías ("agrupaciones de mano de obra" y "empresas en transición").

En cualquiera de estos tres tipos de acuerdos de cooperación, los socios del acuerdo en el que participa una EDTA pueden ser exclusivamente EDTAs, mayoritariamente EDTAs o todas empresas privadas tradicionales (SL, SA). Sólo en los casos en que los socios de una red o acuerdo de cooperación sean total o mayoritariamente

empresas de Economía Social (EDTAs) cabrá hablar de *intercooperación económica*. Los demás casos deben ser identificados como simples acuerdos de cooperación empresarial. Debe remarcarse además el hecho de que en estas formas de cooperación se insiste básicamente en las ventajas de tipo cualitativo emanadas de la cooperación empresarial, expuestas en el apartado 3 de este mismo capítulo.

Existe una cuarta modalidad de cooperación que sólo puede ser concebida como intercooperación económica:

Acuerdo de Cooperación tipo 4. Esta cooperación, que será denominada de carácter *ideológico*, se teje exclusivamente entre empresas de Economía Social, aunque no sean exclusivamente EDTAs. La lógica de formación de este tipo de cooperación es ajena al proceso económico de transformación estructural. Con esta cooperación se busca entablar el máximo número de conexiones, fundamentalmente económicas, entre un grupo de empresas de Economía Social que permita materializar una efectiva solidaridad intercooperativa. Esta cooperación ideológica puede materializarse con la creación de una estructura que posibilite, por un lado, una redistribución de los excedentes laborales entre las empresas socias, y por otro lado, la creación de un fondo intercooperativo de solidaridad que permite ayudar a las empresas socias en dificultades o financiar nuevos proyectos del grupo. Las EDTAs que se incorporan a este tipo de acuerdos son generalmente empresas consolidadas económicamente.

CAPÍTULO 3

EL ESCENARIO Y LOS ACTORES EN LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

En este capítulo se presentan, en primer lugar, unos elementos de análisis que permiten aprehender el entorno en el que se encuentra inmersa una empresa (u organización). Se pretende analizar el entorno no sólo desde una perspectiva de representación sino también al objeto de analizar las fuentes de amenazas y oportunidades y el potencial de cooperación entre los agentes inmersos en él. En segundo lugar se estudia la influencia de la dinámica interna de decisión en las empresas, y más concretamente en las EDTAs, desde un enfoque organizacional. En este contexto se consideran en particular los efectos de la dinámica de poder interna a la organización.

1. ACTORES EXTERNOS Y ESCENARIO DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL.

En un entorno económico dinámico, en continuo proceso de transformación, las empresas deben desarrollar estrategias que permitan su adaptación al mismo. En efecto, toda empresa en un determinado momento, se halla inmersa en un ecosistema de donde surgen restricciones, posibilidades e interrelaciones. Igualmente, las empresas, como agentes económicos, diseñan y llevan a cabo estrategias que posibilitan moldear este entorno a su propio interés, lo que constituye un elemento básico para la transformación del medio. De este modo, se observa un fenómeno de *feed back* entre el entorno y la empresa. En este contexto, la cooperación empresarial se constituye como uno de los posibles instrumentos mediante los que la empresa se relaciona con el entorno

implementando sus estrategias. Ahora bien, para analizar en qué situaciones este instrumento se torna interesante deben ser previamente introducidos determinados elementos que permitan estudiar el entorno, su naturaleza y efectos.

1.1. La noción de meso-sistema.

En la última década han aparecido diferentes aportaciones teóricas enfocadas a aprehender el entorno que rodea a la empresa. Han procedido fundamentalmente de la conexión entre la Nueva Economía Industrial¹ y el análisis estratégico empresarial ya estudiado. Cada una de estas áreas de análisis está empleando paulatinamente más elementos teóricos de la otra área.

En general parten de un enfoque que considera la existencia de tres niveles desde los que analizar el funcionamiento y la dinámica de la economía. Dos de estos niveles, el nivel micro-económico (la empresa) y el nivel macro-económico o global (el sistema productivo global en una economía abierta) poseen su propia lógica. Ahora bien el nivel de análisis intermedio entre los dos, lo que han venido en llamar *nivel meso-económico* adquiere en sus trabajos un papel principal. Parten de la hipótesis fundamental de que para explicar el funcionamiento y la dinámica del mundo real, el análisis no debe eludir los niveles intermedios entre las unidades básicas (empresas, economías domésticas) y la economía global. Esto se justifica en que es en ese nivel meso-económico donde se organizan, se articulan y se enfrentan las estrategias de los agentes económicos. Es en ese nivel donde se generan las relaciones de cooperación, en fin es en ese nivel donde confluyen la lógica micro-económica, los complejos juegos de interacciones entre las acciones de conflicto y cooperación de los agentes y la lógica macro-económica, el

¹ Véase al respecto: De Bandt (1989, 1991a, 1991b), Lauret y Perez (1992), Gilly y Grossetti (1993).

conjunto de fuerzas y factores más globales. Uno de los elementos fundamentales a estudiar, el entorno, debe analizarse desde este nivel.

Existen diferentes subniveles dentro del nivel meso-económico, unos más cercanos a la empresa concreta, cuyos efectos y restricciones tienen un carácter más inmediato y directo, mientras existen otros subniveles más indirectos y alejados. Para facilitar el análisis desde el nivel meso-económico (denominado análisis meso-económico) se ha introducido una noción con gran poder explicativo: el meso-sistema. Aunque este concepto ha recibido aportaciones desde diferentes líneas de investigación², es particularmente interesante la concepción procedente de un grupo de teóricos franceses de la Economía Industrial como Gilly y Grossetti (1993), De Bandt (1989, 1991a) y Lauret y Perez (1992).

Según este último enfoque, el *meso-sistema* es un complejo organizado e históricamente construido de relaciones entre organizaciones y de recursos humanos específicos³, dotado de una dinámica propia. Constituye un ámbito o espacio donde se organizan las relaciones de conflicto y cooperación entre los agentes y donde se enfrentan y desde donde se diseñan sus acciones estratégicas. Los agentes u organizaciones que forman un meso-sistema pueden ser tanto empresas como entidades institucionales. Estas últimas pueden proceder tanto del sector público como del sector privado.

En este sentido, la existencia de un meso-sistema requiere la confluencia de una serie de características de funcionamiento: 1) un cierto número de agentes y funciones económicas heterogéneas, 2) un cierto grado de autonomía respecto al entorno más lejano,

² Una de las líneas de investigación más prolíficas se sitúa en la economía regional. Véase por ejemplo, Quevit, M (1990) "Réseaux de partenariats technologiques et milieux innovateurs". Colloque GREMI III. Neuchâtel, 11-12 Nov; y Perrin, J.C. (1990) "Organisation industrielle: la composante territoriale", *Revue d'Economie Industrielle*, nº 51, 1º Trim., pps 276-303.

³ Existe una distinción analítica entre las nociones de recursos genéricos y recursos específicos. Los primeros son aquellos susceptibles de ser transferidos de unos procesos productivos y de unos territorios a otros sin que su valor de cambio se altere significativamente. Tal es el caso de un camión o una máquina como productos estandarizados salidos de fábrica o mano de obra sin cualificación. Los recursos específicos adquieren su especificidad en los procesos (y territorios) donde son utilizados, por lo que no son transferibles de un proceso (y territorio) a otro, dado que su valor de cambio en el otro proceso sería muy inferior (Ravix y Torre, 1991:383-384).

3) un cierto grado de auto-organización del sistema, 4) ser un subconjunto abierto a las influencias del exterior y susceptible de ser transformado, no sólo por la acción del exterior sino por la propia dinámica de sus agentes internos, 5) ser el ámbito estratégico donde actúan los agentes-empresas.

El meso-sistema define de un modo difuso un subsistema que sólo existe en la medida en que se estructura, se organiza. Dado que está sometido a toda una serie de influencias, su configuración puede evolucionar, especialmente como consecuencia de la influencia de las estrategias de los actores internos al mismo.

El meso-sistema conforma una estructura no neutra de la realidad económica en tanto que condiciona y se ve condicionado por las estrategias de los agentes, organiza las relaciones de conflicto y cooperación y codifica los comportamientos. En este sentido el meso-sistema no es sólo un campo, un espacio sino también un *ente activo* en la dinámica real (Lauret y Perez, 1992).

El meso-sistema se compone de los elementos siguientes⁴:

1. *Una organización colectiva*. El meso-sistema posee una determinada capacidad de autorregulación. a) De un lado, conforma su propio tejido institucional (como son las organizaciones profesionales o interprofesionales,...) que pueden alcanzar a tener capacidad de control y regulación a su vez. b) De otro lado define sus propias "reglas de juego" (explícitas o implícitas) que van a presidir las relaciones entre actores (modos de competencia, formas de cooperación, legislación en su caso,etc.), así como las prácticas que dominan esas relaciones (ejemplo, prácticas de anulación de pedidos, de concesión de créditos, de pago a proveedores,etc.).

2. *Una cultura común*. En el meso-sistema se comparten unos conocimientos, informaciones y habilidades comunes. Se genera, fruto de una historia común, un sistema

⁴ Lauret y Perez (1992), De Bandt (1989).

de creencias y de valores determinado que condicionan la formación de expectativas, por tanto los comportamientos de los agentes. La valoración por los empresarios de unos instrumentos, como es la cooperación empresarial, puede variar de unos meso-sistemas a otros. En efecto, como consecuencia de azares históricos que han dejado huella en las creencias⁵ o de la propia sociología empresarial (la de los empresarios del sector textil, por ejemplo, no es idéntica a la de los empresarios del sector automovilístico), el sistema de valores puede ser variable.

3. *Un sistema de solidaridades y de sentimiento de pertenencia a un grupo.*

Merced a estos factores es probable la aparición de un grupo de presión común cuyo objetivo sea el de influir en el Sector Público, en la opinión pública o sobre cualquier grupo ajeno al propio meso-sistema.

Los meso-sistemas constituyen para las organizaciones básicas (las empresas) su entorno tecnológico, social y económico de referencia, de reconocimiento y de credibilidad. En ningún caso se trata de un entorno cerrado e inamovible. Así, una organización (sea ésta una empresa u otra entidad -privada o pública-), que en un momento pertenece simultáneamente a uno o más meso-sistemas, puede, llegado el caso, situarse deliberadamente fuera de éste/estos, absorberlo/s⁶ o incluso generar uno nuevo. La razón se debe a que las organizaciones conservan una capacidad de explorar, al margen del/los meso-sistemas/s en los que se ubican otras tecnologías, mercados, métodos de producción y modalidades de organización. De este modo, merced a la implementación de sus propias estrategias pueden llegar a transformar irreversiblemente el meso-sistema original (Gilly y Grossetti, 1993). En algunos casos, entidades o servicios generados por

⁵ En una misma región como es la valenciana, la valoración que se tiene de las relaciones de cooperación es sensiblemente diferente entre sistemas locales de empresa relativamente próximos geográficamente, por ejemplo, en el área textil de las comarcas de la Vall D'Albaida y Alcoià-Comtat este tipo de relaciones (formalizadas) de cooperación se encuentran poco desarrolladas, mientras en el área de la cerámica de la comarca de la Plana de Castellón sucede lo contrario.

⁶ Este sería el caso de la empresa Segarra y C^a. Esta empresa, perteneciente al sistema local de pymes del sector calzado ubicado en la localidad valenciana de la Vall D'Uxó, merced a una serie de avatares históricos llegó no sólo a liderar este sistema local de empresas sino a transformarlo irreversiblemente en un sistema de una gran empresa (Segarra) con una pequeña cantidad de pequeñas empresas satélites a su alrededor.

las organizaciones de un meso-sistema pueden llegar a ser agentes de pleno derecho del meso-sistema, pudiendo más adelante adquirir la condición de líder incluso de agente dominante de dicho meso-sistema⁷ (De Bandt, 1989).

El concepto de "Sector", tal y como es utilizado por el sistema de contabilidad nacional⁸, no constituye según este enfoque un meso-sistema. Es un subsistema ficticio que agrupa, a efectos contables y estadísticos, cierto número de empresas, pero en ningún caso constituye un ámbito donde se organizan o articulan las interdependencias entre los actores. En cambio, los siguientes fenómenos empresariales sí constituyen un meso-sistema: 1) la hilera productiva⁹, 2) un sistema local de empresas pertenecientes a un mismo sector (en algunos casos llegan a conformar un "distrito industrial"¹⁰), o 3) un grupo empresarial.

Cada uno de los anteriores tipos de meso-sistemas se halla orientado a un fin, ya sea una función, un producto, un servicio,.. y se organiza en base a un criterio determinado:

El primero, la hilera productiva, es un meso-sistema formado por organizaciones (empresas) interrelacionadas alrededor de un producto o familia de productos, tal es el caso de las hileras del textil¹¹, del mueble o la agro-alimentaria. No es condición

⁷ Este sería el caso de Anecoop S.Coop.V. Creada a mediados de los 70 por una treintena de cooperativas agrarias valencianas para prestarles servicios a la exportación, ha ido paulatinamente ampliando su ámbito de actuación hacia nuevas actividades dentro de la agricultura (control de calidad, industrialización,etc.) de tal modo que en la actualidad no sólo está liderando a las cooperativas agrarias valencianas más relevantes sino a otras cooperativas localizadas en otras regiones españolas.

⁸ Como es sabido, en España las actividades económicas se clasifican en virtud del criterio de la C.N.A.E., Código Nacional de Actividades Económicas, que llega a alcanzar cinco dígitos de desagregación.

⁹ Noción que se analiza más adelante. Su origen se encuentra en el concepto francés de *filière productive*.

¹⁰ Esta noción fue introducida por Becattini en 1979 y ha sido objeto de múltiples desarrollos (Becattini, 1989).

¹¹ En este caso se comprueba perfectamente la diferencia entre el criterio de sector de la CNAE y el enfoque de meso-sistema. En la hilera (como meso-sistema) aparecen cuanto menos tres subsectores de la contabilidad nacional: la industria textil, la industria de la confección y la comercialización de productos textiles (CNAEs 431 a 439, 453 a 455, 612 y 642).

necesaria para las organizaciones integradas en una misma hilera productiva el estar situadas en una misma área geográfica.

El segundo tipo, el sistema local de empresas, integra a un conjunto de organizaciones (empresas o entidades) localizadas en un mismo territorio. Generalmente todas estas organizaciones pertenecen a una misma hilera productiva, aunque ello no es condición necesaria. Es suficiente con que existan interrelaciones proveedor/cliente entre las mismas generadas por la proximidad espacial e industrial. Así, empresas de una determinada hilera pueden hacer aparecer empresas de otros sectores, por ejemplo el mecánico, aparentemente desconectado de las primeras, pero que ciertamente responden a una lógica: ese sector mecánico es el suministrador de la maquinaria usada en la actividad dominante de la zona¹².

La tercera modalidad de meso-sistema, el grupo empresarial, puede estar formado en torno a una tecnología o grupo de tecnologías, en torno a un proceso de control comercial estratégico o ser uno de los tradicionales grupos financieros estratégicos (Lauret y Perez, 1992). En este caso la lógica de interrelación entre las empresas es de tipo financiera, tecnológica o comercial.

Finalmente, cabe apuntar una cuarta modalidad de meso-sistema, aquella cuyo criterio de interrelación y de integración de diferentes organizaciones (empresas) obedece a un criterio ideológico. Una ideología, unos valores, una cultura común pueden constituir el factor de unión de un conjunto de empresas que pueden llegar a generar un meso-sistema. Es a partir de esta lectura, más que a partir de las tres anteriores como debe interpretarse la formación de *meso-sistemas cooperativos* como son la LEGA italiana (Liga Nacional de Cooperativas, de tendencia socialista y comunista), la CCI italiana (Confederación de Cooperativas, de tendencia demócrata cristiana), la CG-SCOP (Confederación General de cooperativas obreras de producción francesas), el Grupo Cooperativo Vasco-Mondragoniano y el Grup Empresarial Cooperatiu Valencià.

¹² Se trata de un claro ejemplo de *efectos de eslabonamiento* entre empresas. Para ampliar esta idea véase Hirschmann (1970) y Garofoli (1992).

La diversidad de meso-sistemas también se manifiesta en su amplitud y en su grado de desarrollo o madurez. En el primer sentido, una empresa no sólo puede pertenecer a dos o más meso-sistemas independientes¹³ sino a meso-sistemas de diferente nivel de amplitud¹⁴. Una diferente capacidad de auto-regulación, de creación de relaciones e instituciones de cooperación, una cultura y un sistema de solidaridades (plasmado en, por ejemplo, grupos de presión) poco desarrollados entre las organizaciones, una desigual riqueza de sub-meso-sistemas internos a un meso-sistema definen un mayor o menor grado de madurez del mismo.

En conclusión, la noción del meso-sistema constituye un instrumento interesante para estudiar el entorno de la empresa. Desde esta perspectiva, el entorno no es sólo el ámbito de acción estratégica de las organizaciones, el marco inmediato de referencia, donde aparecen amenazas y oportunidades, donde se desarrollarán estrategias para adaptarse a él o aprovechar sus oportunidades, en fin el espacio donde se establecen las relaciones de la empresa, tanto de competencia como de cooperación, sino también el conjunto de agentes o actores que juegan en ese escenario. No obstante, no proporciona elementos o métodos que permitan en la práctica representar ese entorno. En este sentido, una serie de aportaciones recientes completan este marco teórico.

Desde la perspectiva de la cooperación empresarial, donde lo que principalmente interesa del análisis del entorno es la representación del teatro del juego, y la identificación de los potenciales socios de cooperación, la diferenciación entre entorno industrial y

¹³ Tal sería el caso de una empresa de hilatura, filial de un grupo de hilatura internacional y ubicada en un sistema local de empresas del textil. Los dos meso-sistemas (el grupo empresarial internacional y el sistema local de empresas), independiente uno del otro, ejercerán simultáneamente (y se verán recíprocamente sometidos a ella) una influencia sobre la empresa.

¹⁴ Tal sería el caso de una empresa de muebles perteneciente a dos meso-sistemas: el primero de amplitud inferior, que se denominaría sub-meso-sistema, integrado a su vez en un segundo. El primero sería, por ejemplo, una red o estructura reticular formada por una serie de pymes (siendo la empresa de muebles una de estas pymes) de la misma hilera productiva y ubicadas en su misma localidad. El segundo meso-sistema sería el distrito industrial del mueble de la comarca, en el que está integrada la anterior red.

entorno institucional¹⁵ presenta un importante valor explicativo. Estos dos componentes, industrial e institucional, aparecen unidos en la noción de meso-sistema, sin embargo, se considera útil su separación al objeto de profundizar en su análisis.

1.2. El entorno industrial.

Por *entorno industrial* entendemos el ámbito de acción estratégico de las empresas, sus relaciones de competencia, cooperación y de proveedor/cliente, así como el conjunto de actores (empresas) que desarrollan sus acciones productivas y comerciales en la industria donde se ubica una empresa determinada.

A continuación se presentan unos elementos, complementarios entre sí, que permiten analizar el entorno industrial desde diferentes niveles, del más inmediato al más lejano. Al objeto de introducir diferentes niveles de entornos de la empresa se requiere incorporar una noción de distancia (o proximidad). Para esta parte del trabajo la noción de distancia (o proximidad) que será utilizada es la de tipo industrial o económico¹⁶, y será medida en términos de similaridad y complementariedad de productos, mercados, técnicas de producción y en general actividades o funciones de la empresa. Los diferentes instrumentos que se exponen permiten "*mapificar*" el entorno con una amplitud mayor o menor.

Estos elementos de análisis son los siguientes:

- el entorno económico inmediato a la empresa, definido alrededor de las nociones de cadena y sistema de valor, y entorno competitivo,
- la hilera productiva,
- la arena estratégica,

¹⁵ Marchesnay (1991) y Chappoz (1991) utilizan unas nociones de contenido similar, *environnement immédiat et médiat*. Consideramos que los términos industrial e institucional son preferibles dado que hacen una referencia más precisa a los contenidos de esos entornos.

¹⁶ Véase al respecto el Capítulo 4.

- las redes de empresas.

En el Anexo se ofrece una ilustración donde se representa el modo como se articulan estos elementos de análisis del entorno industrial.

1.2.1. El entorno económico inmediato de la empresa: entorno competitivo y cadena y sistema de valor.

Este primer instrumental de análisis del entorno procede de las aportaciones de Porter (1987). En este sentido se retendrán dos importantes nociones: las *cinco fuerzas del entorno competitivo* (o entorno competitivo) y *la cadena y sistema de valor*. Constituyen dos modos complementarios de interpretación del entorno.

1.2.1.1. El entorno competitivo.

Al objeto de determinar la estructura de un determinado mercado¹⁷, Porter ideó un esquema de representación que integraba diferentes estudios procedentes de la economía industrial. Estos estudios analizaban de modo parcial los distintos factores que afectaban a una empresa en concreto. Finalmente, agrupó tales factores o fuentes de competencia en cinco grupos: 1) la rivalidad existente entre los competidores directos dentro del mismo segmento de mercado; 2) la amenaza de entrada de nuevos competidores (competidores potenciales) en ese segmento; 3) la amenaza de productos o servicios sustitutivos del que se ofrece en el segmento de mercado donde se ubica la empresa; 4) el poder de negociación de los proveedores, y finalmente 5) el poder de negociación de los

¹⁷ Porter utiliza el término "industria" para referirse al mercado, sin embargo creemos que es más adecuado utilizar el término "mercado" cuya connotación de orientación a la comercialización, especialmente a la venta en situación de competencia con otras empresas, es mayor.

compradores (empresas, consumidores finales). Estas cinco fuerzas aparecen reflejadas en el Anexo de este trabajo.

La utilidad de este elemento teórico deriva de su capacidad de medición de la *intensidad* de la competencia en un determinado segmento de mercado. Si este segmento adolece de una competencia excesiva, como consecuencia de una elevada presión de estas cinco fuerzas competitivas, los márgenes de ganancia para cada una de las empresas ubicadas en él serán muy reducidos¹⁸. En este contexto, las guerras de precios pueden ocasionar descensos fuertes en los beneficios de tal modo que muchos competidores habrían de salir de ese segmento o desaparecer. Inversamente, si en un segmento de mercado la competencia se encuentra muy atenuada, por ejemplo, por dificultades en la penetración (barreras de entrada) o porque la empresa está en contacto directo con los clientes no siendo sometida a la presión de otras empresas distribuidoras, la tasa de ganancia puede elevarse notablemente¹⁹. Según Bidault (1988), el carácter maduro y estancado de un mercado no implica automáticamente una alta intensidad competitiva y por tanto bajo atractivo, es posible que tras una guerra de precios donde los competidores menos potentes desaparecen, se restablezcan unas condiciones de rentabilidad aceptables²⁰.

Las "cinco fuerzas competitivas" no actúan con la misma intensidad en todos los mercados (industrias). En muchos casos sólo dos o tres fuerzas son realmente relevantes²¹. En este sentido, según Pardo (1988) y Such (1993) existe una fuerte

¹⁸ Tal era la situación, por ejemplo, en el segmento textil de la hilatura de carda en la zona del Alcoià-Vall D'Albaida a mediados de los 80. Existían muchas empresas, casi todas cooperativas de trabajo asociado, que competían entre sí directamente (rivalidad entre competidores directos) y que padecían la presión de las "comerciales" (poder de negociación de los clientes) y de productos sustitutivos (la hilatura pentinada).

¹⁹ En estos últimos tipos de huecos de mercado es donde se sitúan las EDTAs más estables, por ejemplo, en el sector de artes gráficas.

²⁰ Tal es el caso, ya referido, del sector de hilatura de carda, donde tras la fuerte competencia de los años 80, se eliminaron las empresas menos potentes y las restantes tienen ahora unos niveles de rentabilidad más aceptables. Esta elevación en los márgenes de rentabilidad se debe asimismo al cierto repunte de la demanda.

²¹ En el segmento de hilatura de carda de Alcoià-Vall D'Albaida, por ejemplo, son determinantes la intensidad de la rivalidad de los competidores directos y el poder de negociación tanto de proveedores (grandes multinacionales) como de compradores (las "comerciales" textiles).

dependencia de los empresarios textiles de la zona respecto de las empresas fabricantes de fibras sintéticas y artificiales, concentradas en unas treinta a nivel mundial, llegándose a situaciones de desabastecimiento. No se estudian aquí los factores determinantes²² que afectan a cada una de estas "fuerzas", se remite por tanto a los manuales de dirección estratégica²³.

Sin embargo, debe señalarse aquí algunos de los factores que explican dos de las "fuerzas" que más importancia ejercen sobre las EDTAs industriales: el poder de negociación de los compradores y de los proveedores. Las causas que les influyen son semejantes dado que proveedores y clientes ocupan posiciones simétricas. En consecuencia sólo mencionaremos las de los proveedores, pudiendo deducirse, simétricamente, las de clientes.

Los motivos que incrementan el poder de negociación de una empresa respecto de sus proveedores dependen: 1) del grado de concentración de los proveedores²⁴, 2) de la capacidad de integración hacia atrás de la empresa en cuestión, capacidad utilizada como argumento en la negociación frente a competidores²⁵, 3) el grado de diferenciación de los productos del proveedor (a mayor grado de diferenciación de los productos del proveedor, mayor poder de negociación gozará éste), 4) la existencia de productos sustitutivos a los proporcionados por el proveedor puede incrementar la posición negociadora de la empresa respecto de éste, 5) el volumen total de productos que vende el proveedor a la empresa.

²² Algunas de estas variables son las siguientes: las economías de escala, los efectos de aprendizaje, los costes de cambio de un segmento de mercado a otro, la estructura de costes de producción, el grado de concentración y de equilibrio entre los competidores, las barreras a la entrada y a la salida, los objetivos empresariales y la "cultura" de la empresa. Este último factor es relevante para las EDTAs dado que su cultura cooperativa orienta a la empresa a mantener los empleos, lo que se traduce en la búsqueda de la estabilidad empresarial como objetivo empresarial prioritario, aun a expensas de mantener unos niveles de beneficios reducidos.

²³ Véase, por ejemplo, Bidault (1988), Porter (1987).

²⁴ Una situación límite podría ser representada por la de un proveedor que disfruta de una posición de monopolista frente a esta empresa.

²⁵ Similar argumento es el de una empresa que ha ampliado su actividad a la de alguno de sus proveedores. En este nuevo segmento productivo no llega a cubrir toda su demanda con su producción interna propia, pero tiene cierta facilidad para incrementar esta última.

1.2.1.1. La cadena y el sistema de valor.

El anterior elemento analítico, el entorno competitivo, enfoca fundamentalmente el entorno inmediato de la empresa desde el punto de vista de las relaciones comerciales del producto de la empresa en su segmento de mercado. Con el fin de ampliar el análisis, Porter (1987, 1988) proporciona otras herramientas de representación como son la cadena y el sistema de valor.

La *cadena de valor* se configura como un elemento que permite representar y categorizar sistemáticamente las diferentes actividades que desempeña la empresa (directa o indirectamente) tales como la producción, el diseño, la comercialización, la financiación, etc. Estas actividades pueden ser agrupadas en nueve categorías genéricas que aparecen en la figura siguiente. Estas últimas se encuentran a su vez divididas en dos conjuntos: de un lado, las actividades primarias, que son las relacionadas directamente con la creación física del bien o servicio, su entrega, comercialización y servicio post-venta; y de otro lado, las actividades de apoyo, las cuales suministran los inputs o infraestructura de la empresa²⁶.

Cada una de las actividades de la cadena de valor puede ser realizada directamente por la empresa (internamente), ser efectuada en cooperación con otras empresas²⁷ o ser externalizada a otras empresas²⁸. Estas tres alternativas constituyen los tres modos de coordinación de la actividad económica (jerarquía, cooperación y mercado)²⁹. En los dos últimos casos, la empresa se encuentra en relación con otras empresas, a través de diferentes actividades funcionales.

²⁶ Para un análisis más pormenorizado de la noción de cadena de valor y sus actividades, véase Porter (1987). Aquí interesa retener su utilidad para representar las diferentes actividades de la empresa y el potencial de relación que puede desarrollar con su entorno.

²⁷ Los servicios de información y asesoramiento especializados en el tema de cooperativas y SALes (fiscalidad, laboral, financiero,...) son a menudo efectuados por estructuras cooperativas (las uniones o federaciones de empresas) que pueden identificarse como un medio de cooperación entre varias empresas, las cooperativas o SALes socias.

²⁸ Por ejemplo, a menudo muchas pymes tienen problemas para desarrollar eficientemente la función de dirección estratégica, por lo que deciden contratar el servicio de empresas de servicios de consultoría especializadas. La calidad de estos servicios influirá indirectamente en la competitividad de la empresa en cuestión frente a sus competidoras.

²⁹ Dulbecco (1990) entiende que los dos primeros constituyen dos modalidades diferentes de internalización, la primera más fuerte que la segunda.

Cuando diferentes actividades primarias o de apoyo se encuentran externalizadas o realizadas en cooperación con otras empresas, el conjunto de agentes o empresas con los que se relaciona directamente la empresa forman un *sistema de valor*. La gestión y ejecución eficiente de tales actividades externalizadas proporcionará a la empresa y al conjunto de este sistema de valor una mayor competitividad en su segmento de mercado. Desde esta perspectiva la noción de sistema de valor incorpora rasgos del concepto de meso-sistema.

La integración de las nociones de entorno competitivo y de sistema de valor es coherente si se superponen ambas en planos o ejes transversales, siendo cada eje (plano) principal una actividad genérica. La parte inferior de la figura del sistema de valor cortaría de izquierda a derecha, por la parte central, la representación del entorno competitivo.

A modo de ejemplo, el entorno inmediato de una pequeña cooperativa de fabricación de mesas de centro de madera, sin ánimo de exhaustividad, puede ser el siguiente:

1) En el *entorno competitivo* se ubicarían las siguientes entidades: a) empresas competidoras directas en ese mismo segmento de mercado (tanto en producto, como en geográfico), b) empresas potenciales competidoras procedentes de países en desarrollo que presentan estrategias de penetración en estos mercados geográficos; c) empresas competidoras de mesas de centro en mármol o en materiales sintéticos; d) las empresas proveedoras de tableros de madera, colas, maquinaria para tratamiento de la madera, y e) las empresas compradoras (distribuidoras, grandes almacenes,...).

2) En el sistema de valor se localizarían: a) las actividades de investigación, diseño, control de calidad, cooperación con otras empresas del sector (y el sector público) mediante una asociación empresarial³⁰; b) la actividad de formación de los recursos

³⁰ Si se tratara de una empresa de mueble ubicada en Valencia, esta asociación podría ser AIDIMA, Instituto Tecnológico financiado y apoyado por la Generalitat Valenciana.

humanos podría ser realizada en cooperación con otras empresas (y organizaciones) mediante una entidad formativa³¹, c) la información y asesoramiento en general sobre materias concretas, actividad desempeñada en cooperación por varias empresas del mismo sector a través de una federación o asociación empresarial, siendo las restantes actividades de la cadena de valor internalizadas por la empresa.

El entorno económico inmediato de la empresa es, en fin, una interesante herramienta para identificar las características estructurales que afectan a las empresas (estabilidad, intensidad competitiva,...), las amenazas que les acechan (por ejemplo, la posible entrada de nuevos competidores procedentes de otros países), así como las oportunidades (por ejemplo, identificar los potenciales aliados). Este marco analítico posee dos propiedades adicionales: 1) permite introducir un enfoque dinámico o evolutivo, y 2) permite incorporar dimensiones adicionales tales como la geográfica y el entorno institucional próximo.

El entorno al que se enfrentan las empresas no es estático, sino dinámico. El análisis neoclásico tradicional ha tendido a utilizar un marco estático para analizar las condiciones de la competencia y sobre todo de la cooperación. En este sentido, las teorías de los comportamientos colusivos (restrictivos de la competencia) generalmente orientados a pactos en precios, son ilustrativos al respecto. El análisis estático adolece de serias limitaciones. No permite, por ejemplo, percibir nuevas formas de competencia.

La competencia no se desarrolla sólo (y fundamentalmente) entre las empresas existentes en un mismo sector. Puede aparecer una competencia procedente de segmentos o sectores más o menos distantes que alteren la posición de una empresa en un determinado segmento de mercado (Porter, 1987; Mariti, 1989). Es posible, también, que si en un determinado momento existe una elevada intensidad competitiva en un entorno económico inmediato, ésta pueda ir paulatinamente atenuándose. Igualmente, las políticas de la empresa sobre internalización o externalización de las actividades de la cadena de

³¹ Para el caso de las CTAs valencianas, la FFES (Fundación para la Formación de la Economía Social) sería un ejemplo de cooperación en esta actividad formativa.

valor pueden ir variando en función de ese entorno. El entorno evoluciona como consecuencia de una serie de transformaciones. Algunos de los principales factores que generan transformaciones (y por tanto dinamismo) son, según Bidault (1988): a) las fluctuaciones en el perfil evolutivo de la demanda de ese segmento de mercado (más exactamente de su tasa de crecimiento), originados por cambios demográficos, en gustos y modas, por el desarrollo de productos sustitutos, o la saturación del mercado; b) las alteraciones en las condiciones de la oferta: innovaciones tecnológicas en el proceso productivo, evolución de los costes de las materias primas, acumulación de experiencia en las empresas, y c) las variaciones en el producto, no sólo procedente de la evolución tecnológica³² sino de cambios en las técnicas de venta, d) cambios en el entorno político y administrativo.

Los elementos analíticos anteriores, entorno competitivo y sistema de valor, presentan un elevado interés desde la perspectiva de la cooperación empresarial. Permiten identificar los posibles *aliados* y *enemigos*, al objeto de integrar en una organización (red) y posicionar correctamente la empresa. Competidores tradicionales pueden transformarse en potenciales aliados, incluso socios permanentes, tras un cambio económico como pueden ser un avance tecnológico, una reducción arancelaria, o la irrupción en un mercado de un fuerte competidor extranjero, bajo riesgo de irremediablemente expulsión conjunta de ese mercado³³.

1.2.2. La hilera productiva.

³² Un ejemplo sería el paso sucesivo de las máquinas de escribir mecánicas a las electrónicas y finalmente a los ordenadores con tratamiento de textos (Mariti, 1989), igualmente sucede con los casos de relojes de cuerda y los relojes de cuarzo.

³³ La creación de estructuras cooperativas entre las pequeñas tiendas comerciales de una ciudad como mecanismo organizativo de defensa frente a la instalación de grandes hipermercados o la creación de otras estructuras cooperativas de exportación entre pequeñas empresas de sectores industriales maduros para hacer frente a la intensa penetración de los productos de los nuevos países industrializados, obedecen a esta lógica. Véase sobre este punto European Research Associates (1993).

Un nivel más amplio de aprehensión del espacio de acción estratégica de las organizaciones lo constituye la *hilera productiva*. Desde este segundo nivel es posible estudiar nuevos fenómenos que afectan a las empresas y a sus estrategias, fenómenos cuyo origen se localiza más allá del entorno económico inmediato. El concepto de hilera productiva era conocido por el mundo económico desde hace mucho tiempo³⁴. Así, la literatura sobre esta noción ha sido abundante, al igual que sus respectivas enfoques y desarrollos teóricos.

1.2.2.1. Aportaciones del mundo cooperativo.

Diferentes autores afines al mundo cooperativo han mostrado un interés teórico y aplicado por el nivel meso-económico de análisis³⁵. Desde este nivel de análisis han tratado de representar la posición y extensión que ofrece el sector cooperativo (las distintas familias cooperativas) así como sus relaciones de competencia, dependencia, cooperación o imbricación con los otros sectores económicos, el Sector Privado Capitalista, las Economías Domésticas y el Sector Público. En este apartado se consideran dos de estas aportaciones, en primer lugar, la de Fauquet, uno de los primeros autores que incorporaron una visión meso-sistémica de la hilera productiva, y en segundo lugar Benecke, que puso de relieve algunas de las estrategias y relaciones desarrolladas existentes en las hileras productivas.

1.2.2.1.1. La cadena productiva de Fauquet

³⁴ Los clásicos, especialmente Adam Smith con su famoso ejemplo de los alfileres, ya abordaron la noción de hilera productiva a través de la división técnica del trabajo. Véase referencias de este tipo en Montingaud (1992).

³⁵ El propio Gide (1974), destacado pensador cooperativista, en su plan para que el sector cooperativo colonizara el conjunto de la economía, introdujo un enfoque meso-analítico, aunque muy elemental. Diferenció tres grandes fases: el sector final, compuesto por las empresas de distribución minorista, de donde debía de despegar la revolución cooperativa, el sector transformador, formado por la distribución mayorista y las distintas industrias, y finalmente el sector primario.

Fauquet (1965) introdujo en el análisis de las entidades cooperativas el concepto de cadena productiva. Con la finalidad de estudiar la ubicación de las organizaciones cooperativas en el conjunto del sistema económico desarrolló un instrumental analítico de los distintos sectores económicos. Ideó un método para representar diferentes *cadena productivas* como eran la agro-alimentaria (desde el trigo y las distintas fases de la industria de galletas, bollería, panificación, pasando por la distribución y llegando finalmente al consumo final), la cadena textil o la cadena del metal³⁶.

Sus desarrollos fueron realmente innovadores si se tiene en cuenta el estado del análisis económico existente en la época. Fauquet consideraba la "cadena productiva" como una secuencia de actividades por las que debía de pasar un producto, desde la materia prima hasta el consumo final. En cada una de las distintas fases (eslabones) de la cadena se sitúan diferentes empresas o sistemas de empresas. Cada una de estas fases posee sus propias características definitorias: intensidad en inversiones en capital, tasa de variación tecnológica, concentración empresarial, etc. lo que condiciona la posible ubicación en esos eslabones de las empresas cooperativas. En este sentido consideraba que las empresas cooperativas se ubican preferentemente en las fases iniciales y finales de la cadena productiva. Las cooperativas de productores (agricultores, pescadores) se sitúan en las primeras fases mientras las cooperativas de consumidores lo hacen en las finales.

Para Fauquet el movimiento cooperativo presenta serias dificultades para "colonizar" el conjunto de las fases de las cadenas del sistema económico, formando cadenas cooperativas³⁷. Entendía que sólo en dos casos se podía llegar a crear una "cadena cooperativa": 1) cuando la cadena productiva es corta o sencilla, y 2) cuando las empresas cooperativas ubicadas en las dos zonas finales se extendían a lo largo de las distintas fases del proceso económico. Para el caso de las cooperativas agrarias significaba entrar en la transformación e industrialización de los productos agro-alimentarios hasta su

³⁶ En el Anexo se ofrecen algunas de las representaciones ideadas por Fauquet.

³⁷ Algunas justificaciones de esta hipótesis fueron expuestas posteriormente para el caso de las cooperativas agrarias por Ph. Nicolas (Citado en Vienney, 1980, Tomo I).

distribución³⁸. Para las cooperativas de consumidores significaba ir penetrando (integración vertical) en los distintos sectores industriales de bienes de consumo³⁹. En algunos casos los dos procesos, integración ascendente (desde el consumo) e integración descendente (desde la producción), han llegado a entrar en contacto. En el eslabón donde se han encontrado, la opción predominante ha consistido en establecer empresas comunes entre los dos movimientos⁴⁰.

Del análisis las ideas se tornan particularmente interesantes para este trabajo. En primer lugar, el concepto de hileras productivas como sistemas susceptibles de evolucionar. Así, las hileras muy sencillas, con pocos incluso dos eslabones solamente (de la materia prima al consumidor -como los talleres de automóviles, o las artes gráficas-), podían, fruto del proceso de industrialización de la economía (avances tecnológicos), y por tanto fruto de las estrategias de las empresas, ir creciendo incorporando nuevas fases. En segundo lugar entendía que las "cadenas productivas" son el ámbito de referencia de las estrategias de una serie de actores económicos: las empresas cooperativas. Estos actores podrían desarrollar relaciones de cooperación, creando estructuras como cooperativas de 2º y ulterior grado, uniones, etc. al objeto de mejorar su posición frente a sus competidores (privados capitalistas) en ese ámbito meso-económico que es la cadena productiva.

1.2.2.2. Las aportaciones de Benecke al concepto y funcionamiento de la hilera productiva.

³⁸ Este proceso de ir remontando fases en la hilera productiva ha resultado más difícil para las empresas cooperativas agrarias que para las empresas capitalistas (Vienney, 1980, Tomo I). Ello no significa que haya sido imposible, como lo demuestra, por ejemplo, la experiencia valenciana de Anecoop o diferentes movimientos cooperativos agrarios de Europa Occidental.

³⁹ Un caso paradigmático de integración ascendente desde el lado del consumo es el de la federación de cooperativas de consumidores Migros. Ésta ha ido creando a lo largo de la segunda mitad de este siglo un importante grupo de empresas industriales de bienes de consumo que fabrican los productos que después son vendidos en sus tiendas (Dupuis, P.A. (1989) "Experiencia suiza de integración del cooperativismo de consumo", en Dpto Trabajo y Seg. Social Gobierno Vasco, *la integración societaria: Europa 1993*. VIII jornadas cooperativas de Euskadi. Págs 140-151.]

⁴⁰ Ya a principios de siglo se creó una de las primeras *joint ventures* o sociedades mixtas del movimiento cooperativo a nivel internacional, concretamente la "New Zealand Produce Association". Las dos sociedades madres eran la poderosa federación de cooperativas de consumo británica "Co-operative Wholesale Society" por un lado, y la Federación de Cooperativas Agrarias de Nueva Zelanda, por otro (Fauquet, 1965).

Otro de los primeros teóricos del cooperativismo que ha utilizado un enfoque meso-sistémico ha sido Benecke (1973). Este economista ha centrado sus estudios en analizar el rol de las cooperativas en el desarrollo económico. Al objeto de explicar el papel dinamizador de éstas ha recurrido a un enfoque meso-sistémico de la hilera productiva, concretamente la hilera del calzado. Benecke identificó varios fenómenos en el interior de una hilera:

1) En primer lugar explicó el modo de transmisión de las perturbaciones económicas, como puede ser un incremento en la demanda final merced a una política de incremento de la demanda, a través de los diferentes eslabones de la hilera. Identificó cómo las empresas que gozan de mayor poder en la hilera pueden absorber los efectos positivos de estas perturbaciones, por ejemplo, la demanda incrementando precios, y pueden transmitir los efectos negativos a otras empresas situadas en los otros eslabones.

2) En segundo lugar explicó algunas estrategias de alianza entre empresas (cooperativas de consumo) situadas en una misma fase (cooperación horizontal) para competir con otras empresas del mismo segmento de mercado (otras empresas de distribución final). En este caso el objetivo estriba en obtener un mayor poder de negociación frente a las empresas situadas en los eslabones anterior y posterior de la hilera, poder derivado de su concentración.

3) Finalmente, describió estrategias de integración vertical en la hilera tanto por parte de una empresa como conjuntamente entre varias empresas (formación de una *joint venture*), al objeto de reducir su dependencia respecto a empresas localizadas en ese eslabón.

1.2.2.2. Desarrollos teóricos recientes sobre la noción de hilera productiva.

Desde una concepción genérica la hilera productiva se concibe una sucesión de actividades económicas cuya finalidad es la de producir un bien o un servicio destinado a la demanda final. Esta concepción, a priori tan simple, ha suscitado un debate en la literatura derivado de la ambigüedad que implica su operativización. Así, han aparecido varios enfoques desde los que analizar la hilera. Retendremos aquí sólo dos⁴¹: 1) la concepción tecno-económica, y 2) la concepción sistémica o meso-sistémica.

La concepción tecno-económica de la hilera enfoca el análisis desde una doble dimensión: la técnica y la del producto. Si se toma como referencia un determinado producto como la madera, la electrónica, el textil o incluso la salud, la hilera será el conjunto de operaciones de producción y actividades económicas que se suceden desde la materia prima hasta el producto acabado⁴². Desde esta perspectiva se distinguen dos tipos de hileras: una lineal y otra más compleja. La hilera de tipo lineal aparece cuando existe una sucesión directa de actividades que abocan en un producto. En las hileras complejas no existe una sucesión lineal de actividades sino que a lo largo del proceso productivo intervienen otras actividades anexas necesarias para la obtención final del producto. Las hileras productivas de referencia para este trabajo son la de madera y mueble y la textil-confección, al ser las industrias de referencia de la muestra de empresas del trabajo empírico. La representación de estas hileras figura en el Anexo.

Este enfoque es de gran utilidad para "mapificar" las distintas actividades económicas, los diferentes eslabones que se suceden en un proceso productivo. No obstante, no permite en principio ir más allá de esa "mecánica de flujos" de relaciones mercantiles entre proveedores y clientes. Esta primera concepción de hilera se completa introduciendo la dimensión sistémica.

El estudio de la hilera desde un enfoque sistémico comienza a finales de los 50 a raíz de los trabajos de Goldberg, en Estados Unidos y de varios estudios de diferentes

⁴¹ Para un estudio más profundo sobre este debate, sobre diversos estudios empíricos y referencias, sobre las hileras productivas, véase entre otros (Rainelli, 1991), (De Bandt, 1991b), (Montigaud, 1992), (De Bandt, 1991c).

⁴² Una amplia bibliografía sobre hileras productivas de múltiples productos (textil, madera, siderurgia, química, materias plásticas, agro-alimentación,...) aparece en De Bandt (1991b).

economistas franceses. Ambos trabajos se desarrollaron inicialmente en el sector agro-industrial, hasta que se fue extendiendo esta metodología, durante la década de los 70 al sector industrial incluso al de servicios (hilera de la salud). La conceptualización de la hilera productiva realizada por Goldberg se enmarcaba ya perfectamente en este enfoque. Según él, la hilera agro-alimentaria es "el conjunto de los actores implicados en la producción, transformación y comercialización de un producto agrícola. Incluye los proveedores, los agricultores, los almacenistas, los transformadores, los distribuidores al por mayor y detallistas que permiten a un producto en bruto pasar de la producción al consumo. Conciernen además a las instituciones tales las gubernamentales, los mercados y las asociaciones de comercio que afectan y coordinan los niveles sucesivos sobre los cuales transitan los productos"⁴³.

De esta definición pueden distinguirse los siguientes elementos constitutivos de la hilera productiva:

- 1) unos objetivos que consisten en satisfacer una necesidad de los consumidores,
- 2) una secuencia de actividades orientadas a la satisfacción de ese consumo,
- 3) unos mecanismos e instituciones que relacionan estas actividades económicas
- 4) una estructura de decisiones propia a la hilera que va a controlar y coordinar las fuerzas existentes en juego.

La hilera productiva puede concebirse es el ámbito estratégico de actuación de los agentes económicos y está formada por las distintas actividades unidas entre sí por un criterio de pertenencia a un mismo producto (o productos afines). La sucesión de estas actividades, que conforman la serie de eslabones de la hilera, constituye el ámbito desde donde estudiar el posicionamiento de las distintas organizaciones (empresas). Como consecuencia de su ubicación, estas organizaciones (empresas) estarán interrelacionadas con otras también pertenecientes a la hilera.

⁴³ Goldberg, R.A. (1968) *Agrobusiness coordination: a system approach to the wheat, soybean on Florida Orange Economics*. Graduate School of Business Administration. Harvard University. Boston. [Citado en Montigaud, 1992:61].

El análisis sistémico de la hilera productiva se enmarca perfectamente en el enfoque meso-sistémico al poner de relieve las interrelaciones entre las organizaciones que intervienen en la hilera, sus modos de coordinación y regulación, y el hecho de considerar la hilera como el espacio estratégico donde se articulan y se enfrentan las estrategias de los agentes económicos (De Bandt, 1991b). Desde este punto de vista el análisis de hileras va más allá del campo estratégico ideado por Porter. Desde la perspectiva de este último se estudia una serie de fenómenos, como el poder de negociación y competencia de los otros actores, además de las amenazas y oportunidades de ese entorno. Sin embargo, Bidault (1988) critica el hecho de que el análisis de Porter no detecta la existencia de otras amenazas y oportunidades que surgen más allá de ese entorno inmediato y que indirectamente van a repercutir en la empresa. Tampoco analiza los modos de transmisión de tales perturbaciones por las diferentes industrias. El enfoque meso-sistémico de la hilera permite por tanto superar varias de las limitaciones del entorno económico inmediato.

La existencia de interrelaciones intensas y estables entre las organizaciones situadas en los distintos eslabones convierten a la hilera en un *ente activo*. La productividad y eficacia de cada una de las empresas integrantes depende a su vez de la eficiencia del conjunto (Costa, 1989b). Y viceversa, la eficiencia del conjunto depende de la dinámica de cada una de las empresas integrantes así como de los mecanismos e instituciones de coordinación y regulación del conjunto: Puede llegar a crearse una auténtica solidaridad entre las empresas pertenecientes a una hilera-sistema lo que conformaría una red de empresas en la hilera. Esta "solidaridad de grupo" puede manifestarse al competir conjuntamente frente a otras hileras-sistemas (del mismo producto o productos afines) pertenecientes al mismo territorio o a otros territorios alejados.

Los elementos claves en el análisis desde la perspectiva de la hilera son las interrelaciones, su intensidad y estabilidad, y el posicionamiento de cada empresa. La intensidad de las interrelaciones indicará si las perturbaciones que aparecen en la hilera se transmitirán más rápidamente o no. Estas perturbaciones son sucesos que acontecen en el



entorno que significan amenazas (desventajas) para las empresas de la hilera u oportunidades (ventajas). Estas perturbaciones pueden aparecer en los eslabones finales de la hilera, como un incremento en la demanda final del producto o una disminución en el precio de las materias primas, o en eslabones intermedios, como una innovación tecnológica en una fase intermedia del proceso, transmitiéndose a las demás fases. Estas perturbaciones se transmitirán con diferente nivel de deformación dependiendo de la estructura de poder existente en la hilera. Ello es debido a que en la hilera las interrelaciones y los posicionamientos raramente son simétricos, casi siempre existe una estructura de poder donde unas organizaciones (empresas) se sitúan en posición dominante o de poder relativo⁴⁴ y pueden controlar las interrelaciones existentes⁴⁵. (Bidault, 1988).

La introducción de la dimensión del *poder* en la hilera productiva permite apreciar por tanto la existencia de unas determinadas posiciones o eslabones cuyas características confieren a la empresa que los ocupa una relación de fuerza sobre los demás miembros de la hilera. Unos eslabones de la hilera presentarán ventajas en términos de poder en varios casos (Bidault, 1988). En primer lugar cuando en ellos exista una fuerte concentración empresarial mientras en los siguientes, hacia arriba y hacia abajo, aparezca una mayor atomización empresarial. En segundo lugar cuando estos eslabones son estratégicos para el conjunto de la hilera, ya sea porque controlan el mercado (distribuidores), controlan un proceso técnico específico que incrementa la calidad del producto. En tercer lugar cuando ciertos eslabones poseen un poder de control sobre las empresas que van a trabajar en la hilera seleccionando a quien se les va a proporcionar las materias primas, a quien se les va a comprar los productos acabados (o semiacabados) para distribuirlos, o incluso los dos

⁴⁴ Se entiende que un agente u organización está en una situación de poder cuando tiene capacidad para influir o condicionar los comportamientos de otros agentes.

⁴⁵ Así, cuando una empresa privada es la única proveedora de materia prima, y única cliente del producto manufacturado por una cooperativa, se encuentra en una situación de poder, en este caso de dominación, sobre esta cooperativa. Esta situación es aceptada por la empresa dominada en tanto que considera esta situación mejor que ir en solitario (por ejemplo, cuando existe un entorno de fuerte desempleo, dificultad para encontrar pedidos y para financiar la compra de materias primas,...). La cooperativa guarda, sin embargo, la posibilidad de eludir esa situación de dominio, lo que significa que se mantiene sometida porque le interesa. La empresa dominante realizará por su parte las operaciones necesarias para que la cooperativa se mantenga en esa situación de dependencia, concretamente aumentando la desventaja entre el ir aisladamente la cooperativa y el ir conjuntamente (subordinada) con la empresa dominante. Esta situación se encuentra particularmente extendida en los sectores textil-confección (Véase por ejemplo, Morales (1991) y Monzón (1985)).

simultáneamente. En cuarto lugar cuando no existen sustitutos a una determinada fase de la hilera y sin embargo los bienes o servicios que produce esa fase son necesarios para el producto final, en este caso las empresas ubicadas en este eslabón no se verán sometidas a la competencia externa. En quinto lugar un eslabón que es común para dos o más hileras y además es necesario para una o más de estas hileras, ocupará una posición estratégica debido a que las empresas situadas en él pueden desplazar su actividad según sus intereses de una hilera a otra diversificando sus riesgos.

Si se toma como referencia la hilera, cada organización (empresa) efectuará los movimientos estratégicos necesarios para mejorar su posición a lo largo de la hilera, en algunos casos para disfrutar de una posición de dominación y en otros casos para incrementar su nivel de independencia. Una empresa puede elegir entre dos alternativas para operativizar sus *estrategias en la hilera*: hacerlas en *solitario*, si posee la suficiente capacidad económica o desarrollar una serie de alianzas con otras empresas, creando *redes de cooperación*.

1.2.3. La arena estratégica.

Un instrumento de representación del entorno de la empresa más amplio y que incorpora anteriores lo constituye la *arena estratégica*⁴⁶. Este concepto permite captar nuevas dimensiones que pueden significar amenazas, oportunidades y potencial de relación para la empresa, y por tanto importantes para determinar posibles estrategias de cooperación.

La noción de arena estratégica hace referencia al conjunto de actividades económicas que contribuyen a satisfacer una *necesidad elemental*. Esta última se entiende en sentido amplio, por ejemplo, la alimentación, la decoración del interior de la vivienda, el transporte, la información. Las actividades económicas que satisfacen esta necesidad

⁴⁶ Esta noción era ya utilizada en ciertos estudios de análisis estratégico de la Harvard University School. Su introducción en el mundo académico se debe a Rotschild (1984) (Citado en Bidault, 1988).

proceden de diferentes hileras de producción que se encuentran tanto en situación de complementariedad como de sustitución. Esto significa que no sólo las empresas que producen estos productos sustitutivos o complementarios se hallan en relación de interdependencia en la arena estratégica sino indirectamente también relaciona al conjunto de actividades adyacentes o aquellas representadas en el entorno económico inmediato y en la hilera, es decir, actividades hacia atrás, hacia adelante y de servicios a empresas. Las amenazas, oportunidades y potenciales de cooperación, según este medio de representación, van más allá de los simples competidores directos (sustitutivos o potenciales).

En la necesidad genérica de "decoración del interior de la vivienda" dos hileras diferentes como son la hilera del mueble de madera y la hilera de elementos de metal pueden llegar a ser complementarias en varios puntos. Así, la creación de un consorcio de exportación de artículos de decoración de interior formado por empresas de mueble (mesas de centro, sillas, armarios,...) puede ser completado con productos complementarios de la hilera de elementos de metal: lámparas de techo y de pie, mesitas rodantes (camareras), etc. En sentido opuesto, la hilera de muebles de madera de roble (estilo convencional) es competidora de la hilera de los muebles de caña. Encarecimientos excesivos de la materia prima de ésta última (la caña), que pertenece a uno de los primeros eslabones de su hilera, afectará indirectamente de modo positivo a la hilera del mueble clásico debido a un abaratamiento relativo de este último producto⁴⁷. Existen otras formas de manifestarse las interdependencias entre hileras. Supongamos el caso de una arena estratégica que podría denominarse genéricamente vivienda, formada a su vez por la hilera del mueble de cocina y armarios empotrados y la hilera de la construcción de viviendas - individuales o de apartamentos-. Un incremento en la demanda de viviendas generaría un efecto directo sobre la hilera de construcción e indirectamente sobre la hilera de muebles de cocina y armarios empotrados. Este conjunto de interdependencias directas e indirectas que son percibidas en la vida cotidiana de las empresas justifican un enfoque más amplio,

⁴⁷ Una red de cooperación extendida en una arena estratégica puede generar oportunidades para sus integrantes. En efecto, una empresa de mueble de madera que comercializa sus productos, por ejemplo, en el Sudeste asiático, puede abrir indirectamente un hueco de mercado en artículos de cristal o de metal, beneficiando a otras socias de la red posicionadas en esos segmentos productivos.

en términos de arena estratégica. Las empresas pueden optar por efectuar movimientos estratégicos a lo ancho de la arena, hacia la actividad más contigua (opción de integración de actividades), o desarrollar alianzas o redes de cooperación con empresas ubicadas en esas posiciones (integración versus cooperación).

La noción de arena estratégica permite integrar no sólo el entorno económico inmediato a la empresa y la hilera de producción en que se ubica sino las otras hileras complementarias o sustitutivas (y sus respectivos entornos económicos inmediatos) ateniéndose al criterio de satisfacción de la necesidad básica. La mayor o menor concreción de esta necesidad básica dará lugar a una arena estratégica de mayor o menor amplitud (y por tanto complejidad).

Al contrario de lo que sucede con las hileras productivas existen por ahora pocos estudios de representación de arenas. En el Anexo de este trabajo se ofrecen dos representaciones de arenas estratégicas, la de la información y la de la energía.

Algunas limitaciones del enfoque de arena han sido apuntadas por Bidault (1988). En primer lugar considera que no todas las arenas estratégicas son pertinentes. En este sentido uno de los requisitos que cree que debe poseer este tipo de análisis estriba en que los agentes económicos (las empresas) tengan conciencia del conjunto de interdependencias que se gestan en la arena y que obren en consecuencia. Asimismo Bidault entiende únicamente que las grandes empresas son capaces de utilizar este enfoque dada la alta cantidad de recursos que requiere una "estrategia de arena". En varios de los ejemplos expuestos más arriba se desmiente sin embargo esta idea. La estrategia de la cooperación, de creación de redes de empresas, soslaya para las pymes esta limitación. Además, esta última estrategia puede proporcionar más ventajas como son la mayor experiencia de una pyme sobre su segmento de mercado por llevar ahí mucho tiempo, el menor coste en términos económicos, su mayor flexibilidad sin grandes pérdidas económicas. Una segunda limitación consiste en la dificultad, por su elevada complejidad, de representar gráficamente el conjunto de hileras y actividades que intervienen en la arena.

Adicionalmente, resulta difícil censar el conjunto de empresas que en la realidad se posicionan en cada uno de esos segmentos. La arena no es tampoco un instrumento que permite captar la totalidad de las amenazas y oportunidades de una empresa en particular, pese a su exhaustividad. Ciertas innovaciones tecnológicas o inventos, impredecibles, pueden "invadir" la arena desde arenas o hileras objetivamente muy alejadas. Este instrumento es no obstante útil para representar con mayor amplitud los movimientos y las estrategias de las distintas empresas competidoras y potenciales cooperantes.

1.2.4. Las redes de empresas⁴⁸.

Una red es un conjunto de elementos coordinados y regulados. En la red de empresas los elementos son las empresas, quienes se hallan coordinadas por una serie de relaciones duraderas entre sí. La red más simple sería un acuerdo de cooperación duradero entre dos empresas. El carácter duradero de las relaciones implica que las transacciones que se efectúan entre las empresas son de carácter regular, es decir, que no son sistemáticamente cuestionadas sometiéndolas al juego de la competencia en el mercado. La naturaleza de las relaciones duraderas (características de la red) no se traduce únicamente en flujos de productos, sino en flujos de información, de servicios, de técnicas de financiación, etc. En el seno de la red, el flujo de información es quizá el más relevante: información de tipo técnico, comercial, contactos, managerial, etc. Estas relaciones suelen ser generalmente de carácter informal.

Una red, en tanto que sistema, no es un ente pasivo sino activo que actúa y se extiende por la geografía de un determinado entorno. El espacio por el que se extiende la red puede ser de diferente amplitud. Los instrumentos de análisis estudiados más arriba, como el entorno económico inmediato, la hilera y la arena, son útiles para representar la extensión y movimientos de una determinada red. Así, pueden establecerse redes entre las

⁴⁸ Existe una amplia cantidad de trabajos versados sobre el estudio de las redes desde diversas dimensiones, por ejemplo, espaciales, industriales, estratégicas, etc. Algunos autores representativos son Bidault (1988 y 1993), Lecoq (1991); Lundvall (1992); Pernin (1993).

empresas situadas en las actividades de apoyo o primarias de la cadena de valor, lo que se ha denominado sistema de valor, o también entre empresas situadas en distintas hileras productivas complementarias (como la del mueble de cocina y de construcción, como se vio más arriba). Las redes pueden extenderse por la hilera productiva de modo vertical (entre diferentes eslabones, hacia arriba y hacia abajo) y horizontal (en el mismo eslabón). Este último caso, por ejemplo, sería el de empresas ubicadas en segmentos de mercado complementarios que desean apoyarse en la comercialización.

Una empresa que desea introducirse a una determinada red debe de efectuar una serie de inversiones tangibles e intangibles que habrá de rentabilizar en el medio y largo plazo. Las inversiones tangibles son aquellas que se materializa en equipos compatibles entre partners. Las inversiones intangibles se manifiestan a dos niveles: Por un lado, en el desarrollo de un lenguaje, de unos conocimientos, de unos mecanismos de gestión de sus transacciones, y por otro lado en la necesaria adaptación mutua del equipo productivo y de los modos de producción. Estas inversiones, que constituyen la base de la relación duradera, son unos recursos específicos al no tener valor de liquidación fuera de esta red, que se pierden en caso de que un partner decidiera salir. En este sentido, constituyen auténticas barreras de entrada y salida a la red, que serán crecientes al incrementar la magnitud de tales inversiones. En efecto, a menudo la entrada (o instalación) de una empresa en un determinado sector requiere su inserción en una red por los elevados costes de actuar en solitario. Sin embargo, la entrada en esta red requiere, no sólo la aceptación de las empresas ya integradas sino la realización de inversiones en red generalmente elevadas. Como estas inversiones tienen el carácter de recursos específicos, rentabilizadas fuera de la red, por lo que constituirán auténticos costes de cambio (*Switching cost*). Estos elementos que justifican la estabibilidad de la cooperación con la red de empresas serán estudiados con más detalle en los capítulos 4 y 5.

La eficiencia colectiva derivada del funcionamiento de una red depende de dos factores: 1) la calidad y eficiencia del trabajo de cada uno de sus miembros considerado de manera aislada, y 2) de la calidad del modo de coordinación y de regulación de las

organizaciones inmersas en la red, y de sus actividades económicas. El grado de cohesión de la red y su estructura de poder se configuran como factores decisivos a la hora de determinar el modo de coordinación y de regulación tanto de las actividades como de las organizaciones pertenecientes a dicha red.

La simple existencia de relaciones comerciales entre diferentes agentes económicos no implica la existencia de una red, máxime si tales relaciones son inestables. La cohesión en el seno de una red puede ser más o menos intensa, lo que permite distinguir diferentes tipos de redes, unas más desarrolladas que otras. Esta cohesión es una consecuencia de la duración (e historia) de las relaciones, de los comportamientos de fidelidad de la relación fruto de la confianza y solidaridad desarrolladas entre esos socios y por supuesto del buen funcionamiento de la red⁴⁹. Una fuerte cohesión en una red favorece el que las perturbaciones tanto positivas (oportunidades) como negativas (amenazas) fluyan en su seno, de empresa en empresa, de modo más rápido y eficiente.

Las relaciones de cooperación entre empresas inmersas en la red pueden presentar un carácter asimétrico. Así, unas empresas pueden gozar de posiciones privilegiadas o dominantes. Tal sería el caso de una empresa que es el único cliente de otras dos. Los pedidos de aquella son muy importantes para estos dos proveedores, y además ha diversificado sus proveedores limitando su dependencia. Esta asimetría conlleva dos consecuencias: una, de división del trabajo entre las empresas de la red, otra, de distribución de los beneficios derivados de la eficiencia colectiva de la red. La distribución de ambos, del trabajo y de los beneficios no tiene por qué ser equitativa entre los participantes. Aquellas empresas que gozan de una posición dominante conseguirán apropiarse de la mayor parte de los beneficios de la red y posicionarse en las tareas menos penosas y arriesgadas⁵⁰. Ello no significa que las empresas que ocupan posiciones de

⁴⁹ En este sentido se pronuncian parcialmente Bidault (1988) y Marchesnay (1993).

⁵⁰ En este sentido la nomenclatura utilizada por Castillo (1989) resulta muy elocuente. En la división del trabajo entre empresas denomina a las empresas que controlan la red *empresas cabeza* y las empresas que ejecutan y que a menudo poseen poco poder negociador *empresas manos*. Muchas EDTAs, especialmente las ubicadas en los sectores manufactureros maduros intensivos en mano de obra (como el textil-confección, cuero y calzado, madera y mueble) suelen responder a la tipología de empresas manos.

debilidad deseen salir de la red. Una empresa tendrá interés en permanecer en la red mientras estime que esa relación le resulta más ventajosa que ir sola, o mientras no edifique una red alternativa donde su posición y sus intereses se vean revalorizados. Una empresa puede optar por pertenecer a varias redes. Ello puede venir justificado por la necesidad de reducir su dependencia hacia proveedores y clientes o por incrementar su nivel de interrelaciones.

La existencia de perturbaciones (externas o internas) en la red, como son las amenazas y las oportunidades, pueden afectar directamente a la red. Las amenazas son sucesos que pueden provocar una disminución de la eficiencia de la red, generalmente afectan a todo el sector industrial. Las oportunidades en cambio son sucesos que incrementan la eficiencia de la estructura reticular. En una red interesa conocer la causa y el lugar donde se inicia la perturbación, y el modo de extenderse ésta a lo largo de la red.

La relación directa entre el modo de regulación y coordinación de la red y su estructura de poder se manifiesta en los mecanismos inmovilistas y defensivos que se pueden generar en el momento de intentar transformar el modo de regulación. En una red asimétrica, una empresa que ocupa una posición dominante en la red, no sólo perseguirá el buen funcionamiento de la red sino el mantener o mejorar su posición. Impedirá cualquier operación de empresas, inmersas en la red en situación de dependencia, orientada a alterar el equilibrio de poder y por tanto el modo de regulación y coordinación.

La formación de estas redes de cooperación entre empresas encuentra su justificación cuanto menos en dos enfoques.

1) El primer enfoque está basado en la teoría de los costes de transacción, en cuyo contexto estas redes se justifican en términos de eficiencia económica. Desde esta perspectiva, las empresas buscan reducir sus costes de transacción en el sentido de Williamson, como son los costes de información, correspondientes a la necesidad de

búsqueda de clientes y proveedores adecuados: los costes de negociación, derivados de la necesidad de establecer las condiciones contractuales de la transacción, y los costes de garantía ligados a posibles comportamientos oportunistas de los contratantes. En cierto modo, toda empresa mantiene relaciones económicas de tipo duradero ya sea con empresas de servicios, de gestión, de financiación, de proveedores,... que no son sometidas regularmente al juego de la competencia, debido a los costes de transacción que implica buscar un nuevo proveedor o cliente.

2) El segundo enfoque que justifica la existencia de las redes de empresas parte de la constatación de que las nuevas condiciones del contexto económico (más globalizado, competitivo, desregulado) han generado cambios en la organización del aparato productivo. El entorno económico cambiante, dinámico, incierto (mal conocido e imprevisible) y cada vez más competitivo y globalizado ha obligado a las empresas de todas las dimensiones a modificar sus estrategias de adaptación al medio. El resultado posee un denominador común, que estriba en adoptar el modo organizativo en red que constituye una forma más flexible y eficaz para adaptarse al nuevo medio. Esta forma organizativa cuenta con una mayor capacidad para gestionar la incertidumbre, concretamente para reducir los retrasos de entrega, los costes y los riesgos de adaptación de la empresa al entorno, sin que por ello deba de movilizar una mayor cantidad de recursos. Esto último tiene la ventaja de no comprometer su estabilidad presente y futura (Dulbecco, 1990). En este sentido, las redes de empresas responden perfectamente al enfoque de la competencia entre *grupos de empresas* expuesta por diferentes autores⁵¹.

Dentro de este último enfoque la literatura económica reciente ha identificado dos tipos de redes de empresas que pueden considerarse como los extremos del abanico de formas de estructuras reticulares: la *firma red* (*firme réseau*) y la *red de firmas* (*réseau de firmes*). Cada una tiene su origen en un determinado proceso, pero ambas convergen en la revalorización del papel de las estrategias basadas en la colaboración entre empresas para adaptarse al nuevo entorno económico general.

⁵¹ Entre otros Gordon (1992), Porter (1987, 1988), Fernandez (1991:102), Menguzzato (1992).

El primer tipo de red, la firma-red, tiene su origen en la incapacidad de las medianas y grandes empresas de responder con la suficiente flexibilidad tecnológica y productiva y competitividad en términos de costes al nuevo contexto marcado por la globalización económica y las reestructuraciones industriales. Ello ha desencadenado un proceso de descentralización económica orientado no sólo a la flexibilidad productiva sino también laboral (disminución de costes laborales). De este modo se ha ido tejiendo una red de empresas alrededor de la "firma-madre" (*firme pivot*)⁵². Dentro del modelo de firma-red se hallan dos subtipos: el japonés y el americano (firma-J y firma-A). La firma-J se caracteriza por el hecho de que la constelación de pymes que se estructuran alrededor de la firma-madre están especializadas en una determinada actividad y merced a un contrato explícito de largo plazo con la firma-madre se crea una relación de dependencia bilateral. La firma-A, por su parte, se caracteriza por una total subordinación (y por tanto vulnerabilidad) de las empresas satélites respecto de la firma madre (Delapierre, 1991).

El segundo tipo de red, la red de firmas, tiene su origen en la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de asociarse para aprovecharse de las diferentes ventajas de la cooperación. El criterio de agrupación es generalmente de tipo territorial y sectorial. Dentro de estas redes de firmas un modelo que ha recibido una especial atención es el del *distrito industrial*⁵³.

1.3. El Entorno Institucional.

En este trabajo se define el *entorno institucional* como el conjunto de actividades, agentes y mecanismos de regulación existentes en un determinado entorno industrial y geográfico que prestan apoyo a las actividades y empresas directamente productivas y comercializadoras.

⁵² En algunos casos la descentralización puede llegar a ser tan radical que la empresa madre sólo se queda con las actividades más estratégicas: la logística y la función comercial, tras un proceso de cuasi-integración vertical. A estas empresas se les denomina "empresas huecas" (*firmes creuses*) (Delapierre, 1991).

⁵³ Véase por ejemplo el número especial: Sengenberger, Loveman y Priore (1992): *Los distritos industriales y las pequeñas empresas. El surgimiento de la pequeña empresa*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Dependiendo del nivel de los entornos geográfico e industrial de referencia, el entorno institucional presentará una diferente amplitud. En efecto, desde la perspectiva del ámbito geográfico, las Ferias de muestras internacionales o los programas y bases de datos de la Unión Europea, como la red BC-Net o el Europartenariat, constituyen elementos del entorno institucional que a nivel inter-regional, y en concreto a nivel europeo, favorecen la promoción, desarrollo y difusión de la cooperación empresarial. En cambio, las Cámaras de Comercio, asesorías y consultorías de empresas y asociaciones empresariales son algunos de los agentes del entorno institucional que actúan grandemente a un nivel local.

Los más importantes intentos para identificar y representar los componentes del entorno institucional han sido efectuados por Chappoz (1991), Greffe (1990) y Marchesnay (1991). De sus trabajos cabe distinguir cuatro categorías de entorno institucional:

1) El entorno o red tutelar.

El entorno tutelar se encuentra integrado por los agentes que prestan ayuda directa general o específica a las empresas. Esta ayuda puede consistir en apoyo de carácter económico (por ejemplo, las subvenciones) y/o apoyo en asesoramiento e información. Entre estos agentes cabe destacar las oficinas de las diferentes Administraciones Públicas, como Ayuntamientos, Gobiernos Regionales, Agencias de Desarrollo Local o Regional, Dirección General de Comercio, así como las Cámaras de Comercio. En el seno de este entorno tutelar revisten especial importancia las Administraciones Públicas Regionales y Central por el diseño e implementación de medidas de política económica (subvenciones, regulación,..) tendentes a apoyar la cooperación interempresarial. A través de sus ayudas financieras, la red tutelar incita a las empresas a utilizar las redes de expertos y partenarial, por ejemplo, subvencionando las cuotas de asociación a un instituto tecnológico.

2) El entorno partenarial.

Este entorno está compuesto esencialmente por aquellos agentes o instituciones que proveen a las empresas de recursos estratégicos necesarios para su desarrollo empresarial. Greffe (1990) distingue cuatro grupos de recursos estratégicos:

a. Recursos humanos, es decir personas altamente cualificadas en las diferentes actividades de la empresa. Esta cualificación requiere formación especializada que puede proceder de diferentes agentes de este entorno, como la Universidad, centros de formación continua, centros de formación en gestión y dirección de empresas;

b. Recursos de tipo tecnológico, como los institutos tecnológicos, laboratorios y centros de investigación universitarios, Centros de empresas e innovación;

c. Recursos de tipo financiero, como las sociedades de garantía recíproca, sociedades de capital riesgo, cooperativas de crédito;

d. Recursos de carácter informativo especializado, como los centros de documentación, euro-ventanillas o las bases de datos de distintos centros especializados.

3) El entorno de expertos.

Esta red está formada por agentes dotados de las capacidades de asesoramiento directivo, general y especializado, y de intermediación para que las empresas puedan tener acceso a los recursos estratégicos existentes en el entorno partenarial. Estos agentes pueden revestir naturaleza privada, como son los gabinetes de asesoramiento y consultoría privados, algunas oficinas de instituciones financieras, naturaleza para-pública, como algunas asociaciones y federaciones empresariales, o estrictamente pública, como algunos agentes de los ya mencionados en el entorno tutelar, a los que se unen ciertos departamentos de los institutos tecnológicos o los gestores de polígonos industriales de tipo Centro de empresas e innovación.

4) El entorno o red de estructuras de intermediación.

El objeto de las estructuras de intermediación es el de incrementar y facilitar la interacción entre la empresa y su entorno, entendido éste tanto desde un enfoque industrial como institucional. En el primer caso algunas de esas estructuras de intermediación como pueden ser las Ferias de muestras, salones, jornadas, asociaciones y federaciones empresariales, clubs de empresas, mientras en el segundo caso las estructuras de intermediación son en general los agentes que se incluyen en el entorno de expertos y en el entorno tutelar ya mencionados.

Los agentes del entorno institucional no constituyen, en principio, amenazas para la estabilidad y el posicionamiento competitivo de una empresa. Sus verdaderos competidores son las otras empresas de una misma industria. No obstante, el entorno institucional puede representar serias oportunidades a la empresa, no sólo en términos de incremento de su competitividad y eficacia, sino en términos de conocimientos sobre nuevos productos, mercados, oportunidades de alianzas, etc. Un adecuado conocimiento y relación con el entorno institucional, lo que puede denominarse *estrategia de cooperación con el entorno institucional* será un reto y factor clave de éxito de la empresa. El peligro para la empresa estriba en estar desconectada y/o desconocer este entorno, si la mayor parte de las empresas de su industria sí se encuentran integradas en el mismo. Como consecuencia de ello, esta empresa estará perdiendo los beneficiosos efectos de estas economías externas institucionales.

El saber negociar con eficacia y aprovechar las ventajas financieras de la red tutelar, el integrarse, relacionarse y consultar a los agentes del entorno de expertos (por ejemplo, afiliándose y consultando a una federación o asociación dinámica, o recibiendo los servicios de una consultoría especializada), y el movilizar y utilizar los recursos estratégicos del entorno partenarial, son algunas de las acciones básicas de una estrategia de entorno. Esta estrategia es perfectamente compatible con cualquiera de las estrategias que implemente la empresa en su campo estratégico industrial (hilera, entorno competitivo, etc.).

Desde esta perspectiva se identifica una nueva modalidad de cooperación, no estrictamente empresarial, sino institucional por parte de una empresa. Sería aquella que se desarrolla con diferentes agentes de este entorno, por ejemplo, un acuerdo de I+D entre una empresa y un departamento de una Universidad Pública o la afiliación a una federación sectorial especialmente para recibir información especializada de un subsector industrial.

2. LOS ACTORES INTERNOS. EL MODO DE ORGANIZACIÓN Y DECISIÓN DE LAS EDTAs.

En este apartado se pretende poner de relieve unas variables que consideramos clave en el proceso de toma de decisión en la empresa, y por tanto en el proceso de la cooperación empresarial. Estas variables, que pueden ser de carácter sociopolítico y/o de carácter cultural, también denominadas *variables soft* por algunos autores, pueden alzarse como auténticas *barreras invisibles*⁵⁴ a la implementación e incluso elección de una estrategia empresarial, como es la cooperación.

Los conflictos de interés entre individuos o colectivos internos a la empresa (sistema sociopolítico) y las rigideces culturales (sistema cultural), constituyen a veces dificultades (incluso insalvables) superiores a los problemas económicos y financieros en operaciones de fusión o de cooperación (por ejemplo, para formar, una joint venture); suelen aparecer también en la aplicación de estrategias de internacionalización, de diversificación, de reorganización de la estructura de trabajo o de introducción de una innovación tecnológica. Evidentemente, la consideración de estas variables supone romper con los postulados del paradigma neoclásico consistentes, resumidamente en: 1) en la empresa sólo existe un colectivo decisor, los accionistas-propietarios para la empresa de capital típica, que imponen el objetivo a la empresa, la maximización del beneficio, 2) no se consideran las variables culturales y sociológicas. Una abundante literatura, ya generalizada, ha edificado en las últimas décadas una serie de teorías de la firma, alternativas a la ortodoxa neoclásica. No es nuestro interés realizar un análisis pormenorizado de estos trabajos y de la naturaleza e implicaciones de estas variables, por alejarse de nuestro objeto de estudio, sólo nos interesa destacar la importancia de estas variables en los procesos de cooperación empresarial, desarrollados por empresas donde las estructuras internas de poder son complejas, como son las EDTAs.

⁵⁴ Denominación utilizada por Lorsch (1986). (Citado en Menguzzato y Renau, 1991).

En fin, en este apartado se estudia a la empresa como un "conjunto heterogéneo de personas y de grupos que, a priori, no tienen ninguna razón para adherirse a la estrategia diseñada por la Alta Dirección, y cuyas actitudes, comportamientos y reacciones ayudarán y obstaculizarán la realización de la estrategia elegida, de lo cual se deriva la importancia de las características sociopolíticas y culturales del sistema empresa y del suprasistema ambiental" (Menguzzato, 1989).

2.1. Organización y cultura.

2.1.1. *El enfoque de la Teoría de las Organizaciones.*

En el análisis de la empresa, y de las organizaciones en general, las teorías ortodoxas parten del supuesto de que aquella está dirigida, controlada y sirve exclusivamente los intereses de un grupo o colectivo de participantes. En esta línea es posible distinguir tres cuerpos teóricos; 1) la teoría neoclásica capitalista de la empresa, donde el colectivo que la controla son los propietarios-accionistas, los cuales le imponen como objetivo la maximización del beneficio como recompensa a su inversión de capital; 2) la teoría neoclásica de la firma controlada por los trabajadores⁵⁵ (empresa autogestionaria); y 3) la teoría neoclásica managerial, donde el grupo central está constituido por los directivos.

Frente al análisis anterior, desde la década de los sesenta vienen desarrollándose teorías heterodoxas de la firma⁵⁶ que entienden como necesaria la consideración de otros grupos de participantes con incidencia en la empresa.

⁵⁵ Un excelente survey sobre los principales debates desarrollados dentro de este enfoque teórico, así como una externa bibliografía aparece en el capítulo VI del trabajo de Monzón (1989).

⁵⁶ Entre estos trabajos se encuentran: la teoría de las organizaciones de Simon (1952), Cyert y March (1965), Nelson y Winter (1982), Mintzberg (1984), la teoría sobre la ineficiencia-x en el interior de la empresa de Liebenstein (1966), la teoría de la voz y la salida en las organizaciones de Hirschmann (1970) y la teoría de los costes de transacción de Williamson (1975, 1985) y Aoki (1984). [Citados en Aoki (1984), Koulytchisky (1980), Cuervo (1994), Dulbecco (1990)].

El denominador común a estos trabajos consiste en que consideran la empresa como una coalición de individuos o de grupos de individuos con sus propios intereses. La empresa, entendida entonces como una organización, es una estructura de poder integrada por un conjunto de individuos o colectivos que influyen o condicionan la gestión y la fijación de objetivos, de un modo directo o indirecto⁵⁷.

Siguiendo a Cuervo (1994:85), los objetivos (y en general toda decisión, como es la elección sobre cooperación) de la empresa se plantean "... como un equilibrio entre las aportaciones y las comparaciones de los diferentes grupos de la empresa quienes persiguen sus propios y particulares objetivos. Por tanto, resulta un tanto engañoso hablar de los objetivos de la empresa, pues en si misma, la organización no tiene objetivos". Al ser los intereses y objetivos de los diferentes grupos e individuos de la organización dispares, surgirán enfrentamientos⁵⁸ y presiones, de modo que como consecuencia de un proceso de regateo y *negociación*, se fijará, el objetivo conjunto de la empresa (carácter político de los objetivos), "... En caso de no llegar a un acuerdo, el regateo tendría un *límite en las supervivencia de la empresa*, objetivo que todos los grupos deberían admitir por encima de sus intereses individuales, de modo que el objetivo de la supervivencia de la empresa se impone, normalmente, como restricción al resto de objetivos".

El acuerdo final, resultado del proceso de negociación, es la manifestación del poder de negociación (y del nivel de información) de cada uno de los grupos o individuos en juego. En la realidad tanto la capacidad para hacer prevalecer sus propios intereses (el poder negociador) como la información, se encuentran distribuidos de modo *asimétrico* entre los distintos grupos o individuos de la empresa, lo que genera una desigualdad en el proceso de regateo. Según Ansoff (1985, citado en Menguzzato y Renau, 1991) es posible identificar tres modelos genéricos de estructuras de poder que reflejan respectivos modos de distribución de éste, que van desde el más concentrado en un solo grupo, hasta el más

⁵⁷ Un enfoque metodológico análogo es utilizado por los teóricos de la Public Choice, tomando como referente no la empresa sino cualquier organización, especialmente una sociedad. Véase como referente representativo de este enfoque Olson (1992).

⁵⁸ Los conflictos surgen sobre todo por la distinción de la ganancia generada por la cooperación entre los diferentes grupos; lo que Aoki (1984) denomina cuasi-renta organizacional de la empresa.

disperso entre diversos grupos de interés: el modelo autocrático, el modelo descentralizador y el modelo del poder distribuido. El enfoque de la teoría de las organizaciones tiene mayor aplicabilidad en estos dos últimos modelos, siendo uno de ellos el correspondiente a las empresas objeto de este estudio, las EDTAs.

Dependiendo del contexto institucional que rijan a la organización (empresa), unos grupos o individuos presentarán un mayor o menor poder negociador. Así, en las empresas de capital, a priori, el grupo principal es aquel que detenta el capital, en una SAL son los socios-trabajadores en una cooperativa el poder de decisión está distribuido democráticamente entre los socios. Ello no excluye el hecho de que en la práctica, independientemente del contexto institucional, determinados grupos los recursos humanos estratégicos y en concreto los directivos concentran una buena cuota de poder en sus manos.

Los colectivos que inciden en la empresa típica, siguiendo a Mintzberg⁵⁹, Lejarriaga (1991) y Cuervo (1994) pueden dividirse en grupos internos o grupos externos, en base a un criterio de vinculación o compromiso con la empresa. Entre los primeros se encontrarían los trabajadores y sus representantes sindicales, la dirección y los recursos humanos estratégicos y los accionistas. Entre los segundos cabe destacar el Estado, la banca y otros agentes financieros, los consumidores y/o clientes, los proveedores y/o acreedores, los sindicatos y los competidores. Los diferentes agentes pertenecientes a los entornos industrial e institucional estudiados en el apartado anterior de este mismo capítulo constituyen, dentro de este esquema, grupos externos que influyen en la empresa. Entre estos diferentes grupos de interés pueden llegar a formarse coaliciones que pueden sesgar e incluso condicionar las decisiones de la empresa.

⁵⁹ Citado en Menguzzato y Renau, (1991).

2.1.2. La cultura, barrera invisible a la cooperación empresarial.

Determinadas corrientes teóricas, ubicadas tanto en el análisis económico como en el análisis de la empresa, han destacado la importancia de las variables culturales como factor de desarrollo o subdesarrollo económico o empresarial. No interesa en este trabajo estudiar las diferentes aportaciones de una y otra corriente, existen ya algunos *surveys* que pueden situar al autor en esta problemática⁶⁰. Interesa en este apartado destacar la importancia de estas variables en los procesos de toma de decisión dentro de la empresa, en particular, en la decisión sobre la opción de cooperar o no cooperar⁶¹. El siguiente dato, procedente de un estudio empírico reciente⁶² realizado en una realidad económica próxima (una muestra empresas valencianas del sector madera, mueble y afines) es altamente elocuente: La razón más importante adecuada por las empresas que no tienen establecidos acuerdos de cooperación, para no cooperar es de carácter cultural: el individualismo del empresariado o de otro modo, su falta de costumbre en cooperar.

La cultura puede entenderse como el conjunto de creencias, valores, talante, actitudes y hábitos que son compartidos por un grupo de personas y que condicionan su comportamiento. Menguzzato y Renau (1991) diferencian, en relación a una empresa (lo que se puede extender a cualquier organización), tres niveles de cultura: 1) las culturas o macroculturas existentes en el entorno de la empresa, por ejemplo, de la ciudad, de la región o de la nación, 2) la cultura de empresa, que es aquella que comparten la gran mayoría de los miembros de la empresa (u organización en cuestión) y 3) las subculturas internas o microculturas de los distintos grupos que integran la empresa.

⁶⁰ Véase, por ejemplo Harrison (1987) para un *survey* sobre economistas más representativos que introducen variables culturales en su análisis, y Menguzzato (1989) para un *survey* sobre los actores de la economía de la empresa que analizan la "cultura de la empresa" y su impacto en el desarrollo de la misma. Una de las obras clásicas, en este sentido, es la de Peters y Waterman (1982). *En busca de la excelencia*, quienes constatan, con un estudio empírico, la importancia de la cultura empresarial en las empresas que habían obtenido los mejores resultados (Menguzzato, 1989).

⁶¹ El capítulo 4 se estudia la relación entre la cultura y cooperación empresarial.

⁶² Camisón y Navarro (1993).

Una empresa, una organización, se verá influenciada por estos tres niveles de cultura. Ahora bien, y conectando con el apartado anterior, la importancia e influencia de un tipo de cultura, especialmente de las subculturas internas a la organización, estará relacionada proporcionalmente con el poder negociador del grupo o colectivo correspondiente. El dinamismo de una empresa, su grado de extroversión e interconexión con los agentes del entorno, su capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y económicos, están relacionados en una empresa genérica, con la cultura de uno de sus grupos internos con mayor capacidad de influencia y decisión: los recursos humanos estratégicos, entre ellos y sobre todo, los directivos⁶³.

La importancia de la cultura, especialmente de las subculturas, está directamente relacionada con la distribución del poder en la organización. En las organizaciones más autocráticas u homogéneas, sólo cuenta una cultura, mientras en las organizaciones con poder más descentralizado, donde existe una mayor participación con capacidad de decisión por parte de diferentes individuos y grupos de la empresa, es necesario contar con las culturas de éstos. Este fenómeno aparece precisamente con toda su complejidad en las EDTAs, empresas objeto de este estudio. En este sentido, desde la década de los ochenta, ha surgido una literatura enfocada al análisis y diagnóstico de la cultura (de la empresa y de las subculturas), el denominado *audit cultural*, en relación al desarrollo de las estrategias de las organizaciones.

2.2. La EDTA desde el enfoque organizacional y cultural.

En el apartado anterior se ha señalado que las EDTAs constituyen una forma de empresa donde las denominadas *variables soft* (de carácter socio-político y cultural) presentan una importancia estratégica. Esta situación se da especialmente en los procesos donde se decide sobre el modo de coordinación, en cooperación o en solitario, de la

⁶³ En este sentido es de esperar, por ejemplo, en una pyme con un solo dueño-gerente con talante poco dinámico, con hábitos marcados por el individualismo (la tendencia a hacer las cosas por sí mismo) y actitudes autoritarias, una muy reducida propensión a cooperar, y caso de que una cooperación llegara a desarrollarse, su probabilidad de fracaso sería elevada.

estrategia de la empresa. Los siguientes datos confirman esta hipótesis y justifican la consideración de estas variables dentro de nuestro esquema de la lógica de la cooperación empresarial, enfocada en este tipo de empresas. En la Tesis Doctoral de Vara Miranda (1985:350-352) se constata que razones de carácter cultural y organizativo, como son la falta de mentalidad cooperativa o las tensiones o discrepancias entre los socios, están detrás de casi la mitad de los fracasos empresariales de las CTAs de Madrid. En la misma línea, Aragonés (1988:83), profundo conocedor de la realidad de las EDTAs valencianas afirma "... La mayor parte de los fracasos cooperativos que hemos observado tienen su raíz en una falta de entendimiento básico entre los socios, que está motivada, la mayor parte de las veces, por el desconocimiento que tienen los socios del Modelo de Funcionamiento organizacional; o por las resistencias actitudinales hacia el mismo, que dificultará su aceptación". En otro estudio (Laville, Mahiou et al, 1984), se ha podido comprobar cómo procesos de diversificación de una EDTA, de "ayuda" a otra EDTA en dificultades que podría transformarse en filial, y de cooperación con otras empresas (cooperativas o no), iniciados y apoyados por la dirección son literalmente abortados por decisión de los socios-trabajadores de la empresa.

2.2.1. Rasgos organizativos de las EDTA.

A modo de introducción, y con una finalidad de justicia más que anecdótica, destacamos la aportación de Philippe Buchez al cooperativismo de trabajo asociado y al cooperativismo. Este pensador francés del siglo XIX definió trece años antes de la creación de la famosa cooperativa de consumo inglesa de Rochdale los principios fundamentales del modo de organización cooperativo. Igualmente debe atribuirse la paternidad de la primera cooperativa de trabajo asociado significativa, la *Association Chrétienne des Bijoutiers en Doré* que llevó a la práctica representaba tales reglas fundamentales, y creada igualmente una década antes de la mencionada cooperativa de consumo.

El modelo de organización cooperativa (asociación obrera) de Buchez (1831) reposaba en las siguientes reglas:

a) El poder de decisión reside, en manos de los trabajadores, quienes colectivamente desarrollan la función empresarial.

b) Los socios de la cooperativa continúan manteniendo una relación laboral con la empresa, relación que constituye la actividad cooperativizada de esta empresa. Además, son retribuidos no con arreglo a una igualdad salarial sino siguiendo la práctica vigente en la profesión (sector) y según categorías laborales.

c) La asociación cooperativa es una sociedad abierta que debe permitirse la incorporación de nuevos socios.

d) La distribución del beneficio de la empresa se realiza con arreglo a tres principios:

- Un 20 % iría destinado a un fondo de capital inalienable e inembargables por los socios.

- El resto se destinaría a actividades sociales (socorros).

- o distribuido con arreglo al principio del retorno, es decir, a los socios trabajadores en función de su participación en la actividad cooperativizada.

e) Se limita la existencia de trabajadores asalariados no socios en la EDTA, de modo que ésta se halla compelida a admitirlos como socios tras un año de trabajo.

Desde entonces, la literatura incluso en castellano, versada en el análisis de las CTAs ha sido prolífica. No es interés de este trabajo realizar un estudio de la misma por dos razones: existen abundantes obras al respecto⁶⁴ y además esto nos alejaría de nuestro objeto de estudio. En este apartado me interesa exclusivamente plantear una definición de EDTA, identificar sus rasgos distintivos y las formas jurídicas que responden a ella en el sector industrial español, y las implicaciones que este modo de organización de la empresa plantea desde el enfoque organizacional y cultural expuesto en el apartado anterior.

⁶⁴ Véase, por ejemplo, Monzón (1989), Vara Miranda (1985), Villegas (1977), Aragonés (1988), Aranzadi (1976), Albadalejo, Cano y Colomina (1991), Morales (1992).

Una definición enfocada a las CTAs, pero extensible a las EDTAs, es la realizada por Vienney (1980:207, Tomo I), pero quien la EDTA es una empresa constituida por un grupo de trabajadores, los cuales combinan asociadamente los diferentes medios de producción con su propia fuerza de trabajo en la unidad de producción que organizan a este efecto y, en tanto que trabajadores, acceden al triple poder del empresario: acceso a los recursos, organización de la producción y disposición de los productos⁶⁵.

Los rasgos distintivos del modelo empresarial EDTA pueden resumirse en tres:

1) Finalidad de la EDTA. Los socios fundadores de este tipo de empresa, los trabajadores, la crean al objeto de obtener trabajo. La finalidad de la EDTA es la de desarrollar una actividad cooperativizada, en este caso la relación laboral (relación usuario-trabajador).

2) Toma de decisión. Es el colectivo laboral quien asume la función empresarial, quien controla, total o mayoritariamente, la empresa (relación de empresario-propietario).

3) Distribución de los beneficios. Son los socios trabajadores quienes determinan, salvo las limitaciones estipuladas en la ley, el modo de reparto de los excedentes.

La consecuencia más relevante de este modelo de organización empresarial radica en que existe una identidad entre el colectivo laboral y quien ejerce la función empresarial, quien decide y organiza, y por tanto una identidad entre las relaciones usuario-trabajador y empresario-propietario, utilizando la terminología de Benecke (1973). Las decisiones, y por tanto, la evolución de este tipo de empresa no va a depender sólo de la dinámica del sector económico en el que se encuentra sino del propio modelo de organización empresarial, el cual será en especialmente sensible a la dinámica del mercado de trabajo.

⁶⁵ La traducción es de Monzón (1989:180).

Ahora bien, el colectivo laboral, está lejos de constituir un conjunto homogéneo. Es posible distinguir distintos subgrupos de poder con dinámicas propias en el seno de cada EDTA⁶⁶. En el siguiente apartado se ofrece una metodología que permitirá, siguiendo el enfoque organizacional, identificar los grupos de poder internos a las EDTAs.

2.2.2. *Las EDTAs desde la perspectiva organizacional.*

2.2.2.1. *Las EDTAs españolas desde la perspectiva jurídico-formal.*

En la actualidad, en nuestro país las EDTAs industriales pueden adoptar dos modalidades de estatutos jurídicos, la Cooperativa de Trabajo Asociado (CTA)⁶⁷ y la Sociedad Anónima Laboral (SAL)⁶⁸. La primera constituye la modalidad más genuina y tradicional de EDTA. La segunda ha llegado a plantear algún debate.

No compartimos la opinión de algunos autores, como Recalde (1985) o Monzón (1989), quienes aun reconociendo una analogía sociológica entre CTAs y SALes, subrayan las diferencias de orden jurídico entre ambas formas de empresa destacando en la segunda

⁶⁶ Contrariamente a los análisis neoclásicos de empresas autogestionadas por trabajadores homogéneos (por ejemplo, el de Vaneck), Vienney (1980:211) defiende que "... un análisis general de estas empresas es excesivamente reduccionista y que sólo las *monografías* son susceptibles de analizar de modo riguroso el conjunto de las relaciones tecnológicas, económicas, sociológicas y psicológicas (especialmente las relaciones internas interpersonales) cuya resultante "equilibra" (o desequilibra) el funcionamiento de cada cooperativa de producción".

⁶⁷ Las Cooperativas de Trabajo Asociado vienen recogidas en diferentes leyes de cooperativas del Estado español:

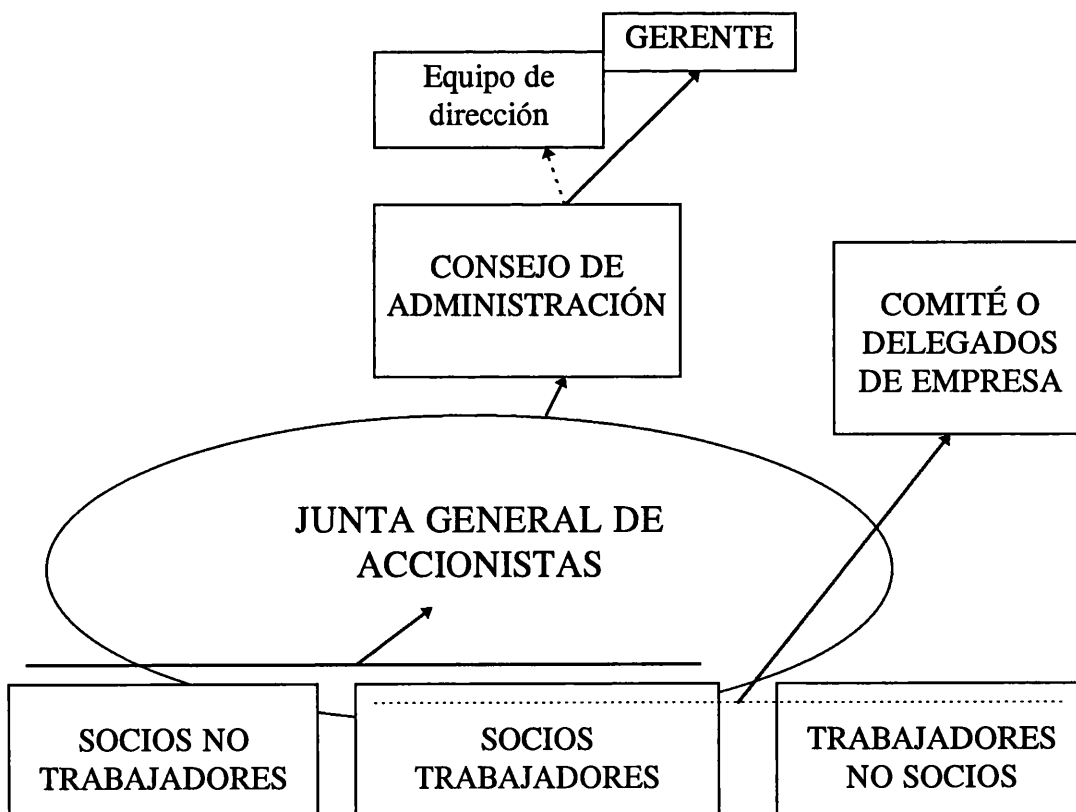
- Ley 3/1987, de 2 de abril, General de Cooperativas, en sus Arts. 118 a 126;
- Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas del País Vasco; que modifica la anterior Ley de 11 de febrero de 1982, en sus Arts. 99 a 104;
- Ley 13/1991, de 1 de julio, de cooperativas de Cataluña, que modifica la anterior Ley de 9 de marzo de 1983, en sus Arts. 78 a 80;
- Ley 2/1985, de 2 de mayo, de Cooperativas de Andalucía, en su Art. 77;
- Ley 3/1995, de 2 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, que modifica la anterior Ley 11/1985, de 25 de octubre, en su Art. 72;
- Ley Foral 12/1989 de 3 de julio, de Cooperativas de Navarra, en su Art. 63.

⁶⁸ Las Sociedades Anónimas Laborales vienen reguladas de modo genérico por la Ley 15/1986, de 25 de abril, de Sociedades Anónimas Laborales. Esta figura jurídica, a diferencia de la CTA, no tiene referente equivalente directo en Europa, aunque sí existen algunas fórmulas empresariales cercanas, por ejemplo, la S.A.P.O. en Francia y la E.S.O.P en el Reino Unido.

su carácter de S.A. Esta interpretación es parcial y sesgada. Las SAL responde a la definición realizada más arriba por Vienney y cumple con los rasgos distintivos del modelo empresarial EDTA igualmente reflejados más arriba. La diferencia cualitativa entre la CTA y la SAL radica en que en la primera los trabajadores acceden al control de la empresa en su calidad de socios trabajadores, es decir *directamente* mientras en la SAL, el acceso al control, de modo colectivo, se realiza *indirectamente* a través de su participación en el capital social participación que debe de ser mayoría, sino dejaría de ser una SAL. El resultado es análogo, los trabajadores como colectivo controlan la empresa.

Atendiendo a las disposiciones normativas, y partiendo de la metodología seguida por Lejarriaga (1992), es posible identificar diferentes grupos de poder en el seno de las dos modalidades de EDTA, los cuales aparecen reflejados en el siguiente gráfico.

Gráfico 4. Estructura organizativa formal de la SAL.



Fuente: Elaboración propia en base a Lejarriaga (1992).

Legalmente pueden existir hasta seis colectivos o grupos de interés en la SAL, a saber, la Dirección (que incluye gerente y su equipo o directivo), y el Consejo de Administración (el cual representa al capital de la sociedad), el Comité o Delegados de la Empresa (el cual representa a los trabajadores de la empresa), los socios no trabajadores (los cuales pueden controlar hasta un 49% del capital social), los socios trabajadores (los cuales conjuntamente han de poseer al menos el 51% del capital social) y los trabajadores no socios (los cuales pueden ser temporales y a tiempo parcial, y de contrato indefinido y a jornada completa en cuyo último caso existen unos límites legales - 15% ó 25% sobre el total de socios trabajadores dependiendo del número de estos últimos). Los colectivos que deben existir como mínimo son la Dirección, el Consejo de Administración y los socios trabajadores. De este modo podemos distinguir tres situaciones organizacionales formales, siguiendo a Lejarriaga (1992), desde la menos conflictiva teóricamente, dada la homogeneidad de la base social de la empresa (Modelo A), a la más conflictiva (Modelo B), pasando por las diferentes situaciones intermedias (Modelo C).

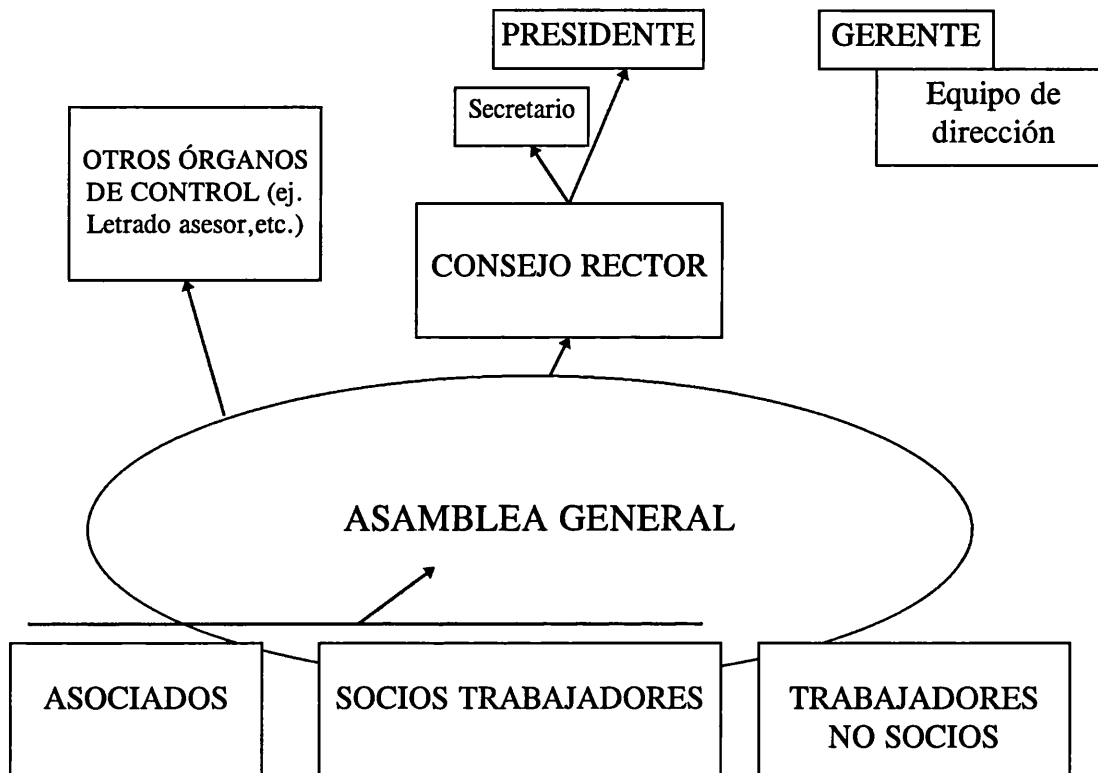
Modelo A: Situación donde no existen ni trabajadores no socios ni socios no trabajadores y donde el capital social se encuentra equidistribuido entre los socios trabajadores. En este contexto el Consejo de Administración, que representaría a los socios (al capital) podría hacer a la vez de Comité de Empresa, por la identificación entre trabajadores y socios. Esta estructura organizativa sería la más próxima a la de una CTA.

Modelo B: Situación donde los colectivos de socios no trabajadores y trabajadores no socios alcanzan sus máximos legales (49% de participación en el capital social, amplía plantilla no fija y 15% ó 25% de trabajadores fijos no socios, respectivamente). Esta estructura organizativa es la que más se asemeja a la empresa típica de capital, la SA; y en la que se manifiesta una mayor diferencia de interés entre grupos internos a la misma.

Junto a la teórica conflictividad de intereses de la base social (Socios no trabajadores, socios trabajadores, trabajadores no socios), la cual puede denominarse

conflictividad horizontal, existe una teórica diferencia de intereses a nivel vertical, entre base social, Consejo de Administración y Dirección.

Gráfico 5. Estructura organizativa formal de la CTA⁶⁹.



Fuente: Elaboración propia en base a Lejarriaga (1992).

En la CTA pueden existir cinco grupos de interés: la Dirección, los órganos de representación de los socios (Consejo Rector, Presidente, Secretario, ...), los asociados (personas que sólo aportan capital), los socios trabajadores, los trabajadores no socios (existe en las CTAs una limitación más serena que en las SALes a la magnitud de este colectivo). Los tres colectivos mínimos y claves son la Dirección (DG), los órganos de representación (CA) y los socios trabajadores. De modo análogo a lo expuesto para la SAL, es posible diferenciar tres modelos de estructuras organizativas atendiendo a la base

⁶⁹ Se utiliza como referente la Ley General de Cooperativas (LGE).

social, permutando los socios no trabajadores por los asociados. Estas tres situaciones serían los mencionados modelos A, B y C. Evidentemente, el abanico sería sensiblemente más reducido y un todo caso el grupo formado por los socios trabajadores siempre sería hegemónico. A nivel vertical, los conflictos de interés se desarrollarán entre la base social, la Dirección y los órganos de representación.

Esta conflictividad vertical fue estudiada por Desroche (1977) en su famoso *cuadrilátero cooperativo*. Este autor identificaba cuatro fuerzas o grupos de poder en las cooperativas, los cuales se situaban en los grupos del cuadrilátero: los Directivos, los Administradores elegidos, los empleados y los socios. Dado que en la práctica española la existencia tanto de socios no trabajadores como de asociados (respectivamente para las SALES y CTAs) es minoritaria⁷⁰, es coherente identificar en las EDTAs los empleados con los socios. Consecuentemente el cuadrilátero de Desroche quedaría reducido a un triángulo, que corresponde a la ya mencionada conflictividad vertical.

Cada uno de los grupos internos a la EDTA persigue sus propios intereses:

- Los Directivos, a menudo asalariados, son tecnócratas, que merced a su posición privilegiada en la empresa, su acceso preferente a la información y la complejidad de la gestión de la empresa, concentran en sus manos una elevada cuota de poder. Están inmersos en un determinado segmento del mercado laboral, de alto standing, con su propio lenguaje, remuneraciones y status. En este sentido están sujetos al denominado *dilema del líder*. Su concepción de la empresa es de carácter expansivo, aún asumiendo riesgos, lógica que puede enfrentarse directamente a la de los socios y trabajadores (Villegas, 1977).

- Los miembros de los órganos de representación (Consejo de Administración, Consejo Rector, Comité de empresa ...), persiguen los objetivos de un típico político: prestigio y estatus internamente a la empresa y a veces ambiciones más allá de la propia

⁷⁰ Véase Barea y Monzón (1992).

empresa, hacia instituciones del movimiento cooperativo o a instituciones sociales de una ciudad o región (Koulytchisky, 1980).

- Los socios tienen interés en la perdurabilidad de la empresa, lo que significa que pueden ser reacios a asumir grandes riesgos. Los socios trabajadores, por su doble condición de usuario-trabajador y propietario-empresario, se juegan no solo su capital sino su puesto de trabajo, por lo que pueden ser más conservadores que los socios no trabajadores (Desforges, 1980).

. Los trabajadores, socios o no socios, perseguirán intereses traducibles en términos de mejores niveles retributivos, facilidades para la promoción y la formación, mejora de sus condiciones de trabajo. Este colectivo es especialmente sensible a la evolución del mercado laboral (local), de modo que si encuentran diferencias significativas en cuanto a condiciones laborales y económicas en otras empresas, preferirán abandonar la EDTA. Este último aspecto es particularmente relevante para el colectivo más importante de estas EDTAs, los socios trabajadores. En muchos casos, al crear la EDTA en condiciones precarias y con el objetivo exclusivo de obtener una renta, aunque sea transitoria, están más pendientes de la evolución del mercado laboral que de estudiar la mejor forma de consolidar su empresa. A la menor oferta externa de empleo abandonan la EDTA. Evidentemente, este tipo de socios trabajadores, con elevado poder decisor en la empresa, seguramente se opondrán a nuevos planes de inversión o de cooperación.

2.2.2.2. La EDTA desde las perspectivas funcional e informal de la empresa.

Existen, además del anterior criterio formal, dos otros métodos de análisis de la estructura organizativa son particularmente interesante para las EDTAs, ambos inspirados de la Teoría de organización de empresa.

El primero consiste en estructurar los recursos humanos de la empresa atendiendo a un criterio de funcionalidad, de modo que los diferentes individuos se sitúan en

diferentes segmentos dotados a su vez de desiguales cuotas de poder. Tenemos, por ejemplo, la división genérica de la cadena formada por la Dirección - mandos intermedios - Operarios, y también la división, por áreas funcionales de la empresa: Gerencia/Dirección - Recursos humanos estratégicos (Administración, Finanzas, Recursos humanos, Comerciales, Producción) - Operarios. El poder negociador de los dos primeros grupos, en ambas series, es superior al del tercer grupo, el de operarios, derivado de su mejor posición de poder.

Desde la perspectiva informal, determinados individuos, por sus características personales, carisma ... pueden asumir la condición de líderes de grupos informales. Si estos líderes coinciden con los recursos humanos estratégicos y con la dirección, la cohesión de la empresa será muy fuerte. Las propuestas y decisiones de los directivos, por ejemplo sobre creación de una cooperativa de segundo grado de aprovisionamiento, serán fácilmente acatadas por el conjunto de los socios. Si en cambio los líderes informales pertenecen al colectivo de operarios, la conflictividad está asegurada. Debido a la posición de poder de los socios trabajadores (mayoritariamente operarios), éstos, por indicación de sus líderes, podrán sucesivamente cambiar el equipo directivo y rechazar sus propuestas. Si los líderes de la EDTA se encuentran en posiciones radicalmente enfrentadas, pueden llegar a escindir la empresa, incluso a cerrarla, aunque sea una empresa rentable y viable. Esta hipótesis contradice frontalmente la restricción de determinados teóricos de las organizaciones, consistente en que los conflictos y negociaciones entre los grupos de interés internos a la empresa tienen como límite la supervivencia de la propia empresa.

2.2.3. EDTAs y cultura.

En las EDTAs, tal vez más que en cualquier otra empresa, la cultura de los individuos y grupos de interés internos a la misma constituye un factor estratégico. Sus creencias, valores y talante influyen en sus comportamientos y en sus decisiones respecto de la empresa. La razón se encuentra en la acentuada descentralización del poder, pero no

equidistribución, entre los individuos y colectivos internos. No sólo sus intereses estarán enfrentados sino también sus culturas. Además, la permeabilidad a las culturas externas a la empresa es muy elevada.

Demoustier (1984) identifica en este sentido, cuatro culturas mayores entre los socios trabajadores de las CTAs, colectivo decisivo en estas empresas:

1) Los socios con cultura de trabajador asalariado, reacios a invertir en la empresa, y a desarrollar innovaciones de cualquier tipo, y en cambio orientados a objetivos económico laborales, como son el incremento del salario, la estabilidad y calidad del empleo.

2) Los socios defensores de un patrimonio, traducido en términos de medios de producción, cualificación u oficio. Son conservadores, poco arriesgados y se oponen a cambios que pueden acentuar su obsolescencia profesional o material.

3) Los socios con cultura de emprendedor, los cuales están en contacto directo con el mundo exterior (competencia, clientes, banca, administración, ...) y su talante es más dinámico y favorable al desarrollo de la empresa.

4) Los socios militantes cooperativos, muy ideologizados con el modelo cooperativo y participativo, defensores del proselitismo cooperativo en la sociedad y en la economía.

Una fuerte heterogeneidad cultural en la base social y en general en la estructura organizativa de la empresa puede no solo dificultar sino abortar cualquier estrategia incluida la estrategia de cooperación empresarial.

CAPÍTULO 4

DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COOPERATIVA

"En el mundo académico existe una disciplina dedicada al estudio de las relaciones interprofesionales. Que yo sepa, sin embargo, no existe ni un solo erudito que se haya especializado en el estudio de las relaciones interempresariales. Esta es una grave omisión, dada la importancia de las asociaciones de empresas y de las alianzas en el ambiente competitivo mundial en la actualidad. Necesitamos saber mucho más de lo que sabemos acerca de lo que se necesita para que las relaciones efectivas entre empresas den resultado"

[Ohmae, 1989:109]

1. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad no existe una teoría general de la cooperación interempresarial. Sin embargo, desde la última década, diversas líneas de investigación han tratado de edificar unas construcciones analíticas que permiten explicar el surgimiento de la cooperación (es decir, la elección de esta estrategia organizativa por parte de la empresa) en determinados contextos. En este capítulo se estudian las aportaciones procedentes de cuatro enfoques que proporcionan elementos de análisis del fenómeno de la cooperación.

En los capítulos anteriores, siguiendo el esquema del proceso de la cooperación, se estudiaron los factores y contingencias que intervienen en las fases inmediatamente anteriores a la toma de decisión sobre el modo de organización de la estrategia a

emprender por parte de la empresa. En concreto, se estudió: 1) la propia necesidad y tipo de cooperación susceptible de ser creada por la empresa a raíz de sus condicionamientos económicos y financieros, 2) los condicionamientos externos e internos a la empresa derivados de la influencia del entorno, industrial e institucional, en el que se ubica, y de la influencia de la dinámica de las relaciones de fuerza entre los actores que intervienen en el proceso de toma de decisión interior a la empresa como unidad decisional, y 3) el propio conocimiento y valoración de la estrategia cooperativa por parte de la empresa.

En este capítulo se estudian las contingencias y factores que afectan durante la elección del modo de organización de la estrategia, es decir en solitario o en cooperación, a la luz de diversas aportaciones teóricas. Estos factores determinarán la elección por parte de la empresa de esta estrategia (surgimiento de la cooperación) o por contra su no elección.

2. COOPERACIÓN Y ECONOMÍA DE COSTES DE TRANSACCIÓN.

La economía de los costes de transacción (ECT), uno de cuyos mayores exponentes es Williamson (1975, 1985), constituye una de las principales corrientes que está proporcionando, desde la última década, elementos analíticos para estudiar los modos de coordinación de la actividad económica, y en concreto para estudiar la cooperación interempresarial.

2.1. La cooperación como modo de coordinación de la actividad económica.

La preocupación central de la ECT consiste en analizar cuál es el modo de gobierno de las transacciones más eficaz, desde una perspectiva de asignación de recursos,

es decir cuál es el modo de coordinación de la actividad económica que alcanza a minimizar los costes de gobierno de las transacciones¹. Los dos principales modos de coordinación considerados por Williamson (1975) son, a saber, el *mercado* y la *jerarquía* (modo interno a la empresa), agrupables ambos, a nuestros efectos, dentro de la categoría "estrategia empresarial en solitario". Adicionalmente existe otro modo de coordinación intermedio entre los anteriores que es la *cooperación* entre agentes económicos, identificable con la categoría "estrategia empresarial de cooperación".

No obstante, hasta muy recientemente la ECT no ha considerado la cooperación empresarial como un objeto de estudio pertinente (Dulbecco, 1990), antes bien, la ha considerado como una modalidad menor de coordinación de la actividad económica, intermedia entre las dos principales:

"Las tres posibilidades principales (de coordinación de la actividad económica) serían: 1) La distribución bimodal, donde la mayor parte de las transacciones se agrupan en un extremo u otro (el mercado o la jerarquía), 2) la distribución normal, donde los extremos son raros y la mayoría de las transacciones tienen un grado de interdependencia intermedio, y 3) la transacción uniforme. Antes creía yo que las transacciones de clase intermedia (la cooperación) eran muy difíciles de organizar y por lo tanto eran inestables, por lo cual era más exacta la distribución bimodal (Williamson, 1975); pero ahora estoy convencido de que las transacciones intermedias son muchos más comunes... una mayor atención a las transacciones del área intermedia ayudará a iluminar el entendimiento de la organización económica compleja"

[Williamson, 1985: 91-92].

¹Arrow denomina estos costes de gobierno o costes de transacción como los "costes de la administración del sistema económico" (Citado en Williamson, 1985:20); mientras Coase los denomina los "costes de utilización del sistema de precios" (Citado en Lecoq, 1991:325).

Los tres modos de gobierno, mercado, jerarquía y cooperación, constituyen tres mecanismos de coordinación interindividual de la actividad económica, mecanismos que van a materializar una actividad que crea valor y que genera derechos de propiedad.

El problema que plantea la ECT es analizar, dentro de un conjunto de supuestos de comportamiento de los individuos y de configuración del entorno, cuál de los tres modos alcanzará a ser más eficiente, generando menores costes para los agentes en cuestión, denominados costes de transacción (o costes de gobierno).

Con el fin de ilustrar el problema, supongamos una empresa que, tras haber efectuado un análisis estratégico plantea la necesidad de fortalecer la función comercial mediante la potenciación de sus exportaciones. Las alternativas que se le plantean para optimizar esta estrategia exportadora son:

1. La creación de un departamento interno a la empresa formado por delegados propios de ventas orientados a la exportación (jerarquía).
2. La contratación con una empresa distribuidora para que comercialice sus productos en el extranjero (mercado).
3. La creación de un consorcio de exportación con otros socios del área donde se halla ubicada la empresa (cooperación).

La función económica objeto es siempre la misma, la actividad exportadora por parte de un agente económico (los delegados propios de ventas, la empresa distribuidora o el consorcio de exportación, respectivamente). Lo que varía es la estructura de gobierno, el modo de coordinación, al cual irán unidos unos determinados costes de gobierno (costes de transacción).

2.2. Los costes de transacción en la cooperación empresarial.

Se entiende por *costes de transacción* aquellos costes, materializados en forma de recursos humanos, financieros y de tiempo, en que incurre un agente económico al objeto de buscar al otro agente con el cual desarrollar la actividad económica (costes de búsqueda), de establecer el contrato mediante el cual se materialice la relación entre los agentes y finalmente de seguimiento del contrato. En otras palabras son los costes de planificar, adaptar y controlar la efectiva realización de las actividades económicas, al objeto de evitar o armonizar los posibles conflictos de intereses entre los socios (Williamson, 1985:13; García Canal, 1994:55).

Es importante señalar que la *cuasi-renta organizacional*, es decir, el exceso de renta que obtienen los agentes al interactuar y cuyos derechos de propiedad no están a priori asignados a ningún socio (Brousseau, 1993, Lecoq, 1991), constituye una de las principales fuentes de conflicto entre los agentes económicos. Esta cuasi-renta tiene por tanto un *carácter de bien público*, donde es difícil y costoso llegar a fórmulas de distribución satisfactorias. De este modo existe un conflicto latente por el control de las actividades y la distribución de sus cuasi-rentas (García Canal, 1994). Los problemas que se derivan de este fenómeno son de dos tipos (Brousseau, 1993): en primer lugar de tipo *ex-ante* que consiste en el problema de que diferentes agentes se ven disuadidos de contratar (de interactuar) por las expectativas de conflictos de control y distribución. En segundo lugar de tipo *ex-post*, cuyo problema se centra en que al aparecer estos conflictos los agentes van a dedicar (infructuosamente) muchos recursos a discutir y negociar en lugar de dedicarlos a cooperar. La estructura de gobierno (o modo de coordinación) más eficaz será aquel que consiga atenuar al máximo estos costes.

Los costes de transacción han sido subdivididos en dos grupos, correspondientes a la etapa *previa a la materialización del modo de coordinación* y a la *etapa posterior*.

Los costes de transacción *ex ante* (Williamson 1985, 30-31) son aquellos costes en que incurren las empresas (los agentes económicos) para preparar y negociar los acuerdos (modo de coordinación). Se integran por los siguientes costes:

1. *Costes de búsqueda* de los agentes con los que desarrollar la actividad económica (estos costes no son mencionados explícitamente por Williamson).
2. *Costes de negociación* entre los agentes sobre los contenidos del contrato.
3. *Costes de redacción* de las cláusulas del contrato. Las partes en negociación tratarán de prever las diferentes contingencias futuras que puedan aparecer y establecerán las pautas de conducta en su caso, sin embargo no pueden prever la totalidad de las contingencias posibles.

Los costes de transacción *ex post* son aquellos que se derivan de la propia vida del contrato. A su vez se integran por los siguientes costes:

1. *Los costes de una inadecuada adaptación* a las condiciones cambiantes del entorno o de la empresa, es decir, los costes derivados de las disputas entre los agentes, cuando *ex post* desean renegociar su posición relativa respecto a la que convinieron en la firma del contrato.
2. *Los costes derivados del establecimiento y administración* asociados a las estructuras de gobierno las cuales dirimen en los conflictos entre los agentes.
3. *Los costes de garantía* de que se cumplan los contenidos del contrato, es decir, los costes de oportunidad que representa el tener inmovilizados recursos con el fin de garantizar el respeto a las cláusulas del contrato. Existe una interdependencia entre estos costes, es decir, se deben considerar simultáneamente, no secuencialmente.

Según la ECT la aparición de los mencionados costes de transacción se debe a un conjunto de factores derivados, por un lado del comportamiento de los agentes económicos y, por otro lado de la propia naturaleza de las transacciones. Estos factores o hipótesis son los considerados como relevantes en el surgimiento de dificultades transaccionales:

1) Hipótesis sobre el comportamiento de los agentes económicos.

La ECT parte de dos hipótesis básicas en este sentido, la racionalidad limitada y el oportunismo².

a. Se entiende que los agentes humanos están sujetos a una *racionalidad limitada* en tanto que su comportamiento es intencionadamente racional pero sólo en forma limitada, de modo que sólo son capaces de asimilar y entender una parte de la realidad.

b. El segundo supuesto conductista hace referencia al comportamiento *oportunista* de los individuos, oportunismo entendido como búsqueda del propio interés con dolo, es decir incluyendo actos del tipo falsas promesas, mentiras, manipulaciones así como deformaciones deliberadas de información. Ahora bien, para el análisis de la ECT, no todos los individuos presentan el mismo nivel de propensión al oportunismo, es suficiente con que una parte de los individuos actúe a veces de modo oportunista y que ese comportamiento no sea descubierto *ex-ante*.

Sólo unidos tienen utilidad estos dos supuestos, en caso contrario no aparecerían problemas. En efecto, si se supone la existencia de una racionalidad limitada sin oportunismo, los agentes establecerán contratos, que en el caso de surgimiento de sucesos imprevistos en un momento futuro, serían resueltos por sus respectivas buena fe, no lesionando al otro; igualmente si existe oportunismo pero con racionalidad ilimitada, los agentes establecerán *ex ante* todas las cláusulas posibles de modo que no puedan aparecer prácticas oportunistas, (Baudry, 1994:45). En este sentido se reducirían drásticamente tanto los costes *ex ante* como los *ex post*, en general los costes de transacción, lo que significaría que no sería necesaria una estructura de gobierno compleja y se ahorraría en los costes de la misma. Si no se cumplieran los supuestos de comportamiento supuesto, como sería el modelo neoclásico, el mercado sería el modo de coordinación de la actividad económica más eficaz.

² Véase sobre este punto especialmente Williamson (1985) y Baudry (1994).

En la medida en que el oportunismo de los agentes constituye uno de los principales obstáculos en la coordinación, el modo de coordinación más eficaz es aquel que lucha de manera más efectiva contra este tipo de prácticas oportunistas³.

2) Hipótesis sobre la naturaleza de las transacciones.

a. La *especificidad de los activos* necesarios para las transacciones. Cuanto más especializados sean los activos invertidos por uno de los agentes en el acuerdo, lo que significa que el valor de esos activos en otras transacciones será significativamente menor, mayor resistencia presentará este agente para abandonar el acuerdo. Buscará por ello, en el momento del establecimiento del contrato mecanismos (garantías) para protegerse del riesgo de que el otro agente adopte un comportamiento oportunista, (Brousseau, 1993:28). Esta concepción de las transacciones conduce directamente a una concepción de cooperación vertical (que excluye la cooperación horizontal) entre agentes, ya expuesta pioneramente por Richardson (1972). Para este último autor, al igual que para la concepción williamsoniana, la cooperación se entiende como un modo de coordinación de actividades complementarias, lo que proporciona una restricción por parte de la ECT al análisis del conjunto de modalidades de cooperación.

b. La *incertidumbre* a la que están sometidas las transacciones, ligada a la actividad económica, en particular la incertidumbre derivada del comportamiento-oportunista de los individuos (lo que Williamson denomina incertidumbre conductista). Esta incertidumbre sólo adquiere relevancia cuando las transacciones presentan un carácter específico. En caso contrario, en una situación de incertidumbre con transacciones estandarizadas, las nuevas relaciones económicas se solucionarían con facilidad, en otras palabras, un comportamiento oportunista, realizado para la otra parte sería solventado rápidamente

³ Existen dos modalidades de oportunismo: el *ex-ante* o selección adversa, que se da cuando existe una asimetría informativa entre los agentes sobre un determinado aspecto de la actividad económica (ejemplo, la calidad del producto), y el *ex-post* o azar moral, que consiste en que uno de los agentes debe llevar a cabo una acción cuyo efecto no es controlable por el otro agente. En ambos casos uno de los agentes puede comportarse de modo oportunista (Williamson, 1985:57).

debido a que los activos del agente, al no ser específicos sino generales, adquieren igual valor con nuevos agentes con los que contratar. Sólo cuando las transacciones requieren elevadas inversiones específicas por parte de uno de los agentes, la existencia de incertidumbre será un problema no trivial y se buscará un modo de coordinación que garantice al primer agente.

c. *La frecuencia de las transacciones* es el tercer factor expuesto por Williamson como condicionante para que un modo de coordinación sea más eficaz que otro. En este sentido, una estructura de gobierno especializada (la jerarquía) requerirá un elevado número de transacciones para ser rentabilizada. Al contrario, transacciones de carácter aislado se realizarán preferiblemente bajo el modo de coordinación de mercado.

Según la ECT, el modo de coordinación de la actividad económica más eficaz dependerá de la naturaleza de las transacciones (Montebugnoli y Schiattarella, 1989; Lecoq, 1991):

En los casos donde existe una baja especificidad de los activos invertidos para las transacciones, una incertidumbre conductista reducida, así como una frecuencia transaccional baja, se preferirá el modo de coordinación de mercado debido a que en estos casos existen reducidos costes de transacción. En estos casos aparecen escasas situaciones de dificultades para las transacciones por lo que no serán necesarios especiales mecanismos de coordinación que garanticen la efectividad de las transacciones y disminuyan los costes ligados a los conflictos.

En los casos donde existe una alta especificidad de los activos (y por tanto un alto coste en el supuesto de aparición de prácticas oportunistas), un elevado nivel de incertidumbre y una alta frecuencia de las transacciones se preferirá el modo de coordinación directivo o jerárquico. De este modo se justifica la emergencia de la firma (la empresa como modo genuino de organización jerárquico) y el fallo del mercado. Por último, cuando existe un nivel intermedio de especificidad de los activos, al igual que cuando estos distintos factores (especificidad, frecuencia, incertidumbre) no se mueven

todos en la misma dirección, se preferirá las relaciones bilaterales del tipo acuerdos de cooperación como medio más eficaz de coordinación de las transacciones.

En conclusión, el enfoque de la ECT supone que las ventajas derivadas de la cooperación (economías de escala, economías de alcance, etc.) son irrelevantes en comparación con la importancia de las diferencias en los costes de transacción entre los tres modos de organización de la actividad económica, fundamentalmente en los costes *ex post* (Costa, 1992; Williamson, 1985).

El marco analítico de la ECT constituye un importante avance para el entendimiento de la superioridad relativa de un modo u otro de organización de la actividad económica dentro de determinados contextos, y en concreto, proporciona unos elementos teóricos que justifican la existencia de la cooperación empresarial. No obstante, este avance teórico está sujeto a múltiples limitaciones, especialmente en el campo del análisis de la cooperación interempresarial⁴. Pondremos de relieve, a continuación, dos de sus debilidades fundamentales.

La primera limitación importante de la ECT, ya apuntada brevemente más arriba, consiste en que excluye a la mayoría de las cooperaciones interempresariales realmente existentes: las cooperaciones de carácter horizontal⁵, lo que limita el alcance de su teoría a un reducido segmento de los acuerdos de cooperación. Al utilizar la noción de especificidad de los activos como fundamento para la cooperación, se está suponiendo que cada una de las partes estará especializada en una actividad económica. De la complementariedad entre ambas actividades se puede obtener conjuntamente una cuarenta organizacional, razón por la cual las partes deciden cooperar. De este modo, la única modalidad de cooperación que se contempla es la cooperación vertical entre empresas.

⁴Para un detalle sobre las limitaciones de la ECT en el análisis de la cooperación empresarial véase: Lecoq, (1991, 1993), Mariti, (1989); Mantebugnoli y Schiatarrella (1989); Dulbecco (1990) Ravix (1990); Brousseau (1993) Delapierre (1991), Porter (1988).

⁵La evidencia empírica reciente demuestra que la cooperación horizontal representa cerca del 70% del total de las operaciones de cooperación industrial desarrolladas en los países avanzados. Véase al respecto las reseñas sobre diversos estudios empíricos sobre el tema en Fernández (1991b) y Dulbecco (1994).

La segunda limitación del análisis Williamsoniano deriva de su concepción estática del entorno en el que actúan los agentes. Dentro de esa concepción no resulta extraño que en Williamson (1975) se contemple sólo dos principales modos de organización: el mercado y la jerarquía, siendo la cooperación un modo inestable y minoritario. En una situación de entorno dinámico, en continua mutación, con elevado grado de incertidumbre sobre la evolución de los diferentes factores que afectan a las empresas (demanda, precios,...), lo que algunos autores han venido en calificar como entorno turbulento, el modo de coordinación más eficaz no será sólo aquel que alcance a minimizar los conocidos costes de transacción sino aquel que demuestre una mayor flexibilidad, una mayor rapidez en formarse y romperse de manera que se puedan replantear las estrategias de la empresa adecuándose a las nuevas condiciones tanto externas como internas. En este contexto, aun considerando la existencia de unos elevados costes de transacción el modo de coordinación de la actividad económica más eficaz no será la jerarquía característica de la internalización de la actividad en el seno de la empresa sino la cooperación. La adopción de este último modo de coordinación en este contexto supone para las empresas una *innovación organizativa* (Gordon, 1990) que les proporciona una mayor capacidad de adaptación al cambio.

Autores como Courlet y Pecqueur (1991) y Dulbecco (1990), justifican así la extensión del modo de coordinación de la actividad económica de tipo cooperativo en la medida en que es un contexto de tipo turbulento e incierto el que viene caracterizando la realidad económica de las últimas décadas. Esta extensión del modo de coordinación cooperativo se ha constatado tanto por parte de las pymes como de las grandes empresas, las cuales han tendido en adoptar estructuras organizativas en forma de redes de cooperación.

La noción de *costes de cambio de modo de organización* (*switching costs*) (Courlet y Pecqueur, 1991) es útil para entender la superioridad de la cooperación frente a la jerarquía. Estos costes derivan de la rigidez e inercia de un modo de coordinación para

romperse y de nuevo constituirse. En este sentido, la jerarquía presenta superiores costes de organización, de gestión y de control que el modo de organización cooperativo al igual que presenta un mayor número de irreversibilidades. La cooperación en cambio permite reducir los riesgos de inmovilizar importantes cantidades de capital, cuyo peligro de irreversibilidad sería excesivamente costoso.

A nuestro juicio, de cara al entendimiento de los determinantes de la elección de la estrategia cooperativa por parte de las empresas, las principales aportaciones de la ECT son, por un lado el haber puesto de relieve tres fenómenos en la interacción entre individuos, los cuales son fuente de costes de transacción: la potencial aparición de prácticas oportunistas, los potenciales conflictos (sobre todo distributivos) entre los agentes y el propio funcionamiento y gestión de la estructura de gobierno (por ejemplo, un consorcio). Por otro lado el haber ideado soluciones para atenuar los problemas generados por estos fenómenos, los cuales se estudian en el apartado siguiente.

2.3. Mecanismos que reducen los costes de transacción.

La ECT ha estudiado una serie de mecanismos que permiten prevenir las manifestaciones del oportunismo y garantizar la ejecución de los contenidos de los acuerdos⁶. En particular, estos sistemas de vigilancia, de incitación y de castigo, que como se verá en el siguiente apartado, han sido desarrollados por los economistas de la dirección estratégica, consisten en implementar mecanismos que desincentiven al potencial oportunista de aprovecharse de su relativa mejor posición (por ejemplo, mejor información, situación de dominación -selección adversa-) en determinados momentos.

⁶Williamson desarrolla ampliamente diversos sistemas teóricos de garantía recíproca (*credible commitments*) en los capítulos 7 y 8 de su obra de 1985.

El primer mecanismo consiste en la especialización mutua de los agentes cooperantes en sendos activos específicos. De este modo, las respectivas elevadas inversiones realizadas en activos específicos, lo que significa que difícilmente serán reutilizables en otros tipos de transacciones (operaciones económicas), actuarán como desincentivos para cualquiera de ambas partes para romper la relación. Este tipo de mecanismo es el que se implementa, por ejemplo, entre las grandes empresas automovilísticas japonesas y su red de subcontratistas (Lecoq, 1991).

El segundo mecanismo que hace que la práctica del oportunismo (la ruptura del acuerdo) resulte onerosa para el agente desleal es el recurso a la *fianza*, por parte de una o de las diferentes partes en juego. Este mecanismo también se denomina *rehenes*. Especialmente en el caso de que un agente haya realizado unas elevadas inversiones en activos específicos, éste exigirá un rehén a la otra parte como mecanismo de garantía. Así, en esta última cede a la primera un derecho de propiedad sobre determinados activos suyos en el caso en que no se respeten los términos del acuerdo o decida romper unilateralmente el acuerdo (Brousseau, 1993; Williamson, 1985). Este mecanismo es una práctica muy generalizada.

Más arriba se ha apuntado la idea de que la cuasi-renta organizacional constituye una potencial fuente de *conflictos* durante la vida del acuerdo de cooperación. En general estos conflictos aparecerán en los momentos posteriores a la firma del acuerdo al ir alterándose las condiciones del entorno. Es entonces cuando uno de los agentes puede verse relativamente perjudicado en la distribución de la cuasi-renta. La dificultad existente para atribuir exactamente los derechos de propiedad de esa cuasi-renta a algunos de los agentes será una fuente latente de conflictos, que minan los comportamientos cooperativos, por existir la posibilidad continuada de que una de las partes revoque la regla de distribución de esa cuasi-renta.

Este conflicto incluye un componente cognoscitivo: El conflicto procede de una percepción diferente de la realidad por las partes en presencia (Brousseau, 1993:40). Esta razón está en la base de la búsqueda del máximo de homogeneidad en términos culturales,

formación y estilo de dirección entre los agentes o empresas con la finalidad de atenuar el potencial conflicto. Pero inevitablemente el conflicto entre las partes surgirá, por lo que son necesarios otros mecanismos que reduzcan o hagan desaparecer el conflicto. La ECT proporciona tres soluciones al respecto.

En primer lugar, bajo una estructura de gobierno de tipo jerarquía esa actividad hará desaparecer los conflictos y por tanto las negociaciones que pudiesen aparecer para buscar una solución.

La segunda alternativa que existe consistiría en el desarrollo de unos procedimientos de negociación eficaces y rápidos que tendiesen a minimizar los costes de negociación en que incurren los agentes en conflictos. La ECT no se interesa sin embargo por esta alternativa. Su valor no es desdeñable. Tras una larga relación, con sucesivos conflictos intermedios, los agentes, por efecto de la experiencia, pueden haber generado unos mecanismos de negociación entre ellos que permitan dirimir rápidamente los conflictos. En este sentido habrían reducido sus costes de transacción lo que les supondrá un incentivo para continuar colaborando conjuntamente frente a la alternativa que consiste en tener que comenzar una nueva relación, buscando nuevos socios, renegociando los contenidos del acuerdo...⁷

Un tercer mecanismo se centra en el recurso al *arbitraje*. Se trata de una tercera parte neutral que dirime en el conflicto, evitando que las partes en litigio derrochen recursos en negociaciones. Tres aspectos son relevantes sobre el arbitraje (Brousseau, 1993; 40-41). En primer lugar, la eficacia de la solución proporcionada por el árbitro no deriva de su capacidad para interpretar la "realidad" sino de que los agentes en litigio acaten esa verdad. Ello significa que la eficacia de este mecanismo arbitral dependerá proporcionalmente de la *confianza* que les merece el árbitro y adicionalmente es preferible que ese árbitro sea una tercera parte. En segundo lugar, como se ha dicho, aunque la eficacia del mecanismo arbitral no está ligada a su capacidad de interpretar la realidad, sí

⁷ Véase sobre este punto el capítulo 5.

existe una ganancia derivada de su especialización. En este sentido, si los agentes acatan la visión de la realidad del árbitro (eficacia) y ésta es errónea, éstos actuarán en base a una realidad distorsionada; por otro lado, si el árbitro es un perfecto conocedor de los problemas, podrá proporcionar soluciones más rápidamente limitando más aún los costes de transacción.

3. COOPERACIÓN Y ANALISIS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

Desde mediados de los años ochenta, una literatura prolífica⁸ procedente del área de conexión entre el análisis de la dirección estratégica de la empresa y la economía industrial ha tenido por objeto de estudio la cooperación interempresarial y en concreto los acuerdos de cooperación de tipo horizontal, denominados genéricamente alianzas estratégicas.

Estos estudios se encuadran, en la mayor parte de los casos, dentro de la lógica del enfoque de la E.C.T. del cual han adaptado y desarrollado sus elementos teóricos para el análisis de la cooperación empresarial. De modo paralelo, han aparecido muchos trabajos de carácter inferencial. Dada su fuerte proximidad con el mundo empresarial y en concreto con las prácticas de cooperación, sobre la base de ese bagaje empírico han realizado o numerosos análisis inferenciales versados sobre la formación, gestión y factores de éxito y fracaso de los acuerdos de cooperación. Estas inferencias teóricas, que aparecen como consejos en los manuales de cooperación empresarial, resultan fácilmente explicables con los elementos teóricos desarrollados a partir de la E.C.T.

⁸ Una bibliografía abundante aparece en Dulbecco, 1990, 1994; Chesnais, 1988; y Delapierre, 1991.

3.1. El proceso de cooperación.

Los estudios de carácter inferencial han permitido cerner las etapas clave del proceso de desarrollo de un acuerdo de cooperación⁹. Este proceso aparece en el Anexo de este trabajo.

En el proceso de desarrollo de la cooperación empresarial cabe diferenciar tres fases (Ingham, 1991, Hermosilla y Solá, 1989): preparación, logística y puesta en marcha y evolución de la cooperación. Las dos primeras hacen referencia a las condiciones de surgimiento de la cooperación mientras la tercera se refiere a las condiciones de estabilidad de la cooperación.

La preparación de la cooperación tiene un carácter interno a la empresa. En esta fase se plantea el *interés* por llevar a cabo una estrategia de cooperación, dentro de la lógica de desarrollo de la empresa. Este interés, que se traduce en la voluntad manifiesta de la empresa por esta estrategia, deriva del análisis de sus ventajas en relación con sus costes y riesgos. En este sentido, la percepción del riesgo y de los costes inherentes a la cooperación constituye un factor clave para la elección de la estrategia cooperativa. Las *expectativas de costes y riesgos* influirán en el balance sobre la conveniencia de esta estrategia y por tanto en la *voluntad* de los individuos decisores de la empresa.

A modo de síntesis, el análisis de alianzas estratégicas parte del siguiente cálculo de racionalidad cooperativa:

La cooperación surgirá y se mantendrá siempre y cuando los beneficios esperados por los individuos merced a este modo de organización superen a los costes y riesgos que llevan inherentes.

⁹ Véanse esquemas con un nivel elevado de desagregación en Jacquemin, 1988; Hermosilla y Solá, 1989; Costa, 1992.

La voluntad de colaborar, caracterizada por la voluntad de correr en común ciertos riesgos y de perseguir conjuntamente un objetivo, constituye el factor más decisivo para el surgimiento de la cooperación (Verna, 1988, Hermosilla y Solá, 1989). Sin esa voluntad, que se traduce en el interés de las partes por esta estrategia, no existe cooperación, y esa voluntad está directamente relacionada con las expectativas sobre la cooperación.

Esta voluntad de colaborar debe partir no solamente de la dirección de la empresa sino en general de todos aquellos individuos y órganos que tienen capacidad de decisión o que se verán afectados en su trabajo. Por ello es necesaria la toma de conciencia y aceptación de esta estrategia de cooperación por parte de tales centros de decisión y de trabajo (es lo que Jacquemin, 1988, denomina la etapa de diplomacia interna). El análisis de la organización del poder de decisión es en este sentido decisivo, en particular en las empresas donde este poder se encuentra bastante diluido, como es el caso de las empresas de Economía Social. En el capítulo 3 de este trabajo se efectuó un análisis a este respecto, centrado en las EDTAs.

El análisis teórico de los costes y riesgos de la cooperación ha recibido una cierta atención por parte de la literatura sobre análisis de alianzas estratégicas. En particular se han identificado tres grupos de factores: los costes de competencia, los costes de autonomía y los costes de negociación y coordinación. Estas contingencias, relacionadas con los costes de transacción, serán analizadas más adelante. Un mejor entendimiento de la naturaleza de estos factores permitirá detectar los aspectos más sensible que afectan a la magnitud del riesgo y permitirá diseñar e implementar, con fundamentos teóricos, efectivos acuerdos de cooperación.

La segunda fase del proceso de desarrollo de la cooperación es la logística. Aparece inmediatamente después de que la empresa haya manifestado su interés por la estrategia de cooperación, lo que significa que es a priori receptiva a esta estrategia. Esta fase, a diferencia de la anterior, tiene un carácter eminentemente externo, de relación con otros agentes económicos (Jacquemin, 1988, denomina esta fase como de diplomacia

externa). Se pueden identificar dos subetapas en esta fase. En primer lugar, la búsqueda de socios con los que cooperar y la selección apriorística de los candidatos más idóneos para establecer el acuerdo de cooperación. En segundo lugar, la negociación de los contenidos del acuerdo determinando el alcance económico de la cooperación, los mecanismos de distribución, de decisión del acuerdo y en general los sistemas diseñados para reducir los riesgos y costes que conlleva una relación de cooperación.

Existen dos momentos donde cabe plantear la formación de las expectativas sobre riesgos y costes de la cooperación: en la fase preparatoria y en la fase de logística, que también pueden entenderse como fase ex ante a la búsqueda socios cooperantes y fase ex post a esta búsqueda. En la primera fase, donde no existen aún candidatos socios en la cooperación, las expectativas futuras se forman en base a la experiencia pasada y a la información que se dispone sobre experiencias ajenas de cooperación. Experiencias propias o ajenas fracasadas crearán un clima de sobrevaloración de los riesgos y costes de la estrategia cooperativa, razón por la cual, siguiendo el cálculo de racionalidad cooperativa mencionado más arriba, no surgirá la cooperación. En entornos donde las prácticas de cooperación empresarial han abocado generalmente en fracasos, el efecto demostración, que incide sobre las expectativas de los agentes, desincentivará la aparición de la cooperación. Muchas empresas no pasarán de esta etapa por considerar la cooperación como algo excesivamente arriesgado, difícil, complejo y costoso. Ahora bien, la formación de expectativas en esta primera fase presenta un carácter genérico.

En la fase de logística, la formación de las expectativas se realiza de manera específica y no genérica. Se conocen los potenciales socios, sus características económicas, culturales y directivas. Después de la fase de negociación del acuerdo, que ha consistido en concretar al máximo las ventajas susceptibles de ser obtenidas del acuerdo y de minimizar los riesgos y costes estableciendo mecanismos de protección y coordinación al objeto, los individuos con capacidad de decisión en la empresa se formarán finalmente un nuevo bagaje de expectativas, específicas en este caso. El nuevo cálculo sobre la

conveniencia de la cooperación se efectuará sobre una base más real y efectiva, con un proyecto concreto de cooperación.

La tercera y última fase es la de puesta en marcha y evolución de la cooperación. En esta fase se ejecuta el contenido del acuerdo, el cual tendrá efectos inmediatos y de proceso. Los efectos inmediatos se manifestarán a nivel interno de las empresas, como la reestructuración de órganos, personal y equipamientos o la necesidad de inversiones para implementar el acuerdo, y a nivel externo, como sería la efectiva creación de la estructura de gobierno del acuerdo, por ejemplo una cooperativa de 2º grado. Los efectos de proceso derivan de la necesidad de seguimiento continuo del acuerdo. En efecto, a lo largo de la vida de la cooperación es posible que para alguno de los socios el resultado del cálculo de racionalidad cooperativa pueda ser negativo estructuralmente, ya sea porque las ventajas derivadas de la cooperación hayan disminuido y/o desaparecido, o porque los riesgos y costes se hayan incrementado sensiblemente, por lo que la estabilidad de la cooperación puede verse amenazada.

3.2. Los costes derivados de la cooperación.

En el capítulo 2 de este trabajo se estudiaron las ventajas genéricas derivadas de la cooperación. En esta parte se analizarán los costes y riesgos de esta cooperación a partir de las aportaciones de la literatura sobre análisis de alianzas estratégicas. Estos costes y riesgos, y en particular las expectativas que se hacen los agentes económicos sobre ellos, son factores decisivos del surgimiento y estabilidad de la cooperación, es decir, de la elección de las empresas por la alternativa del modo de organización cooperativo.

En un primer momento se aborda el análisis de estos costes, para en un segundo tiempo extraer una serie de conclusiones de carácter normativo al objeto de facilitar el surgimiento (elección) y la estabilidad futura de la cooperación.

3.2.1. Los costes de competencia¹⁰.

El objeto explícito de la formación de un acuerdo de cooperación por parte de una empresa deriva generalmente de las ventajas objetivas que obtiene de la unión o interacción con otra empresa. Estas ventajas se han calificado por la E.C.T. como cuasi-renta organizativa, que, asimismo pueden ser consideradas como un bien público, en el sentido de que a priori no tienen asignado el derecho de propiedad a ninguno de los socios. En el apartado dedicado a la E.C.T. se apuntó que la distribución de esta cuasi-renta era una potencial fuente de conflictos entre los socios. La posibilidad de que una de las partes se apodere progresivamente de la totalidad de esta cuasi-renta, adoptando una posición dominante en el acuerdo de cooperación constituye la primera vertiente de la noción de costes de competencia.

El segundo aspecto de esta noción, vertiente que ha llamado más la atención de los teóricos del análisis estratégico¹¹, hace referencia a la posibilidad de que un socio no sólo se apodere de la cuasi-renta organizacional objeto del acuerdo sino que se apropie, intencionada o inintencionadamente, de los activos estratégicos y vitales propios de la otra empresa. Estos activos estratégicos pueden ser, por ejemplo, su acceso al mercado, unos determinados conocimientos técnicos o comerciales, ideas innovadoras, o incluso los recursos humanos estratégicos cualificados (merced al "fichaje" de éstos).

¹⁰ También han sido denominados riesgo fiduciario y riesgo de diseminación (Lado y Kedia, 1992).

¹¹ Véase al respecto autores como Ingham (1991), Buckley y Casson (1988), Porter y Fuller (1988), Menguzzato (1992), Urban y Vendemini (1994), Hermosilla y Solá (1989), Ohmae (1989).

El riesgo de coste de competencia entre empresas será máximo cuando éstas son competidoras directas en un mismo mercado o producto. En este caso la posibilidad de rentabilizar los activos estratégicos arrebatados, intencionada o inintencionadamente, a la otra empresa es elevada al no necesitar incurrir en nuevos gastos para aprovecharse de tales activos. Ésta constituye una de las razones fundamentales por las cuales los acuerdos de cooperación de tipo *horizontal* son mucho más difíciles de formar y de mantener estables, debido a tal expectativa de costes de competencia. En cambio, en el caso de empresas cuyos activos son más complementarios, por ejemplo que se ubican en dos fases sucesivas de la hilera productiva o fabrican productos cercanos en la arena estratégica, como mesas y sillas de madera respectivamente, el riesgo de costes de competencia es menor debido a que habrían de realizar ciertas inversiones (por ejemplo, en comprar maquinaria de la siguiente fase de la hilera productiva) para poder rentabilizar la apropiación de activos estratégicos de la otra empresa. Es en este sentido que se justifica la mayor factibilidad y estabilidad de los acuerdos de cooperación de carácter vertical, del tipo que se acaba de mencionar, frente a los de carácter horizontal.

Desde la perspectiva de los costes de competencia, la cooperación puede conllevar unas consecuencias más dramáticas. Puede hacer más formidable al competidor existente o incluso crear un nuevo competidor. Ello se debe al trasvase directo de activos estratégicos de un socio a otro, de modo semejante a un juego de suma cero: lo que uno pierde el otro lo gana. Este coste de competencia se traduce en el desvanecimiento de la fuente de ventaja comparativa de la empresa, lo que erosiona su posición competitiva (Porter y Fuller, 1988). El temor a este peligro constituye, a nuestro juicio, el principal factor desincentivador de la formación de acuerdos de cooperación¹².

Este razonamiento, que justifica la mayor inestabilidad de una cooperación horizontal sobre una vertical, debido a los mayores costes de competencia, se ilustra con el

¹² En este sentido se pronuncian Urban y Vendemini (1994:170) "...Cabe pensar que hay que defenderse contra los riesgos de fugas involuntarias, eventualmente actuando del modo más radical, es decir renunciando a cooperar. Es, no obstante, posible reducir estos riesgos de un modo menos drástico, adoptando una serie de medidas de protección adecuadas (como los "porteros")..."

siguiente caso teórico de cooperación comercial. A y B son dos empresas locales que comercializan sus productos en el mercado interior y respectivamente en Japón y Estados Unidos. Dado su respectivo interés en penetrar en nuevos mercados extranjeros (Europa y los dos mencionados países), sus limitados recursos y conocimientos sobre tales mercados, deciden firmar un acuerdo de cooperación comercial. El contenido del acuerdo consistiría en compartir sus agentes de ventas en los mercados de exportación, con lo que se reducirían, por efectos de escala, los gastos de comercialización y se facilitaría el conocimiento de los aspectos básicos de esos mercados (normas, demanda, distribuidores). Ésta sería la cuasi-renta organizacional del acuerdo de cooperación. Una cooperación de carácter horizontal, es decir entre empresas fabricantes de un producto similar, sería altamente inestable: aquella empresa socia que presente una mayor tasa de aprendizaje sobre el mercado de la otra empresa socia o una mayor capacidad para persuadir a los agentes comerciales para vender sus productos en lugar de los de su socia, se apropiará no sólo más rápidamente de la cuasi-renta organizacional sino del activo propio de la otra empresa, su mercado extranjero, dañando seriamente esta última al perder una de sus fuentes de ventaja comparativa. Acto seguido rompería el acuerdo. En el caso de un acuerdo de cooperación vertical, los costes de competencia serían menores. Una empresa fabricante de sillas tendrá mayor dificultad para desplazar de su mercado extranjero a una fabricante de mesas, aunque sí puede apropiarse de la mayor parte de la cuasi-renta organizacional.

Cuando una empresa parte de un poder negociador inferior de partida, el peligro de estos costes de competencia se acentúa drásticamente. La otra empresa irá adquiriendo progresivamente un papel dominante sobre la relación de cooperación e irá creciendo la probabilidad de que se apropie de los activos estratégicos de su socia. Esta última sería incapaz dinámicamente de corregir su posición (Hermosilla y Solá, 1989; Porter y Fuller, 1988; Ingham, 1990). Este argumento justifica el consejo, en los manuales sobre cooperación empresarial, consistente en que los socios de un acuerdo de cooperación han de presentar un potencial económico y financiero semejante de partida con el fin de evitar los efectos apuntados, procedentes de un desequilibrio de fuerzas.

La literatura dominante sobre análisis estratégico de acuerdos de cooperación insiste, sin duda por la profunda influencia de la E.C.T. y en concreto por la asunción del supuesto del comportamiento oportunista de los agentes económicos, en aspectos como: el aprendizaje rápido por parte de un socio, el control del proceso y de la estructura de gobierno del acuerdo por parte de un socio, la prudencia e incluso la desconfianza hacia el socio, el establecimiento de mecanismos de control del otro socio,.. En cualquier caso, manifestaciones de costes de competencia.

Dentro de esta literatura, cuyo denominador común es la asunción de la hipótesis del comportamiento oportunista por parte de los individuos cabe diferenciar dos grupos de estudios. Por un lado se sitúan aquellos trabajos, los más numerosos, que parten de la hipótesis de la existencia de un comportamiento oportunista *deliberado* por parte de los agentes económicos. En este contexto, el riesgo de costes de competencia es máximo dado que en muchos casos la voluntad real, pero no explícita de actuar de un modo oportunista hacia el otro socio es el objeto mismo del establecimiento del acuerdo de cooperación por parte de algunos partners. Así, en estos trabajos se encuentran conceptos como el "Caballo de Troya" (Ohmae, 1989), las "agendas o carteras ocultas" (Menguzzato, 1992; Fernández, 1991a) y el "partenariado fingido" (Urban y Vendemini, 1994). Hacen referencia a comportamientos estratégicos basados en el más puro engaño. En efecto, bajo la motivación objetiva explícita de compartir los costes fijos de estructuras de comercialización, de producción o de investigación, el objetivo real pero inconfesado de ciertos socios es el de apoderarse de los activos específicos de los otros socios, por ejemplo su acceso al mercado o los nuevos conocimientos técnicos que aún no han sido comercializados.

En otros casos el objetivo encubierto de la cooperación es el de controlar a un competidor potencial o real, para evitar que adquiera una posición especialmente preocupante en el mercado para otra empresa. Este tipo de cooperación puede darse, por ejemplo, entre una empresa veterana firmemente consolidada en un mercado y una nueva empresa innovadora con fuerte potencial de crecimiento. La primera cooperará con la

segunda, sea el que fuere el objeto explícito, con la finalidad oculta de controlar, incluso destruir a ese nuevo competidor, apropiándose de sus activos específicos. Siguiendo a Urban y Vendemini (1994:178), "...El pillaje de recursos latentes o la voluntad de dilapidar el patrimonio inmaterial de un competidor, constituyen algunas de las causas inconfesables pero reales en la creación de alianzas cooperativas".

En la práctica existe una división sobre la realidad de este tipo de comportamiento. Así, Ingham (1991), tras un trabajo empírico sobre empresas belgas, constata que éstas demuestran practicar un comportamiento cooperativo más que individualista-oportunista. Por contra Urbano y Vendemini (1994) opinan que los casos de oportunismo deliberado no son raros¹³.

Este tipo de enfoque es parcialmente explicable en base al propio objeto de su estudio, las alianzas estratégicas, que hacen referencia a un tipo específico de acuerdos de cooperación, los de carácter horizontal. Consecuentemente el mismo objeto impone unas condiciones donde los costes de competencia son máximos.

Un segundo grupo de trabajos que también parte de la hipótesis del comportamiento oportunista, no concede sin embargo a éste un carácter deliberado o intencionado a priori. Su regla de conducta resulta menos "perversa". Los agentes económicos adoptan generalmente un comportamiento cooperativo, sin embargo, en las situaciones donde los beneficios esperados de la cooperación son inferiores al ingreso procedente de una defección (comportamiento oportunista), los individuos optarán por dejar de cooperar¹⁴. Estos supuestos trasladan el análisis de una situación donde la probabilidad de un comportamiento oportunista es máximo a otra nueva donde es mínima,

¹³ Urban y Vendemini efectúan una cita de Viesti (1998) *International cooperative agreements: new strategies for international growth and technological learning?* Berlin, EIBA-meeting proceedings. (Pág. 179): "In the judgement of many observers, this has been and is the clear strategy of many Japanese firms, for example, in the partnerships they conclude with Western firms for commercial purposes. The Japanese pattern is very clear: get an American involved to build the business, then get rid of the American".

¹⁴ Es interesante comparar esta regla con la presentada en la sección siguiente, la regla del *Tit for tat* o del Toma y Dada. Esta última es más cooperativa, realiza más concesiones a la otra parte.

y donde la efectiva materialización del comportamiento oportunista, más que imputarse a la voluntad oportunista del socio, debe imputarse a la ingenuidad del potencial lesionado (Menguzzato, 1992).

Al objeto de buscar mecanismos de protección contra el peligro de los costes de competencia más dramáticos, es decir, aquellos que erosionan la fuente de la ventaja comparativa de la empresa, no los de apropiación de la cuasi-renta organizacional resultado de la cooperación, algunos autores (Hamel, Doz y Prahalad, 1989; Fernández, 1991a; Lado y Kedia, 1992) han tratado de identificar qué tipo de activos empresariales ofrecen un mayor potencial de transferencia, y por tanto puede ser de modo más significativo objeto de costes de competencia. La diferenciación entre activos tangibles (recursos) e intangibles (competencias) es en este sentido esclarecedora. Los recursos tangibles resultan más fáciles de controlar al ser físicos y explícitos. Los activos intangibles (conocimientos técnicos, sobre mercados,...) resultan más difíciles de controlar. El potencial de transferencia deviene máximo cuando se pueden trasladar fácilmente (en cintas de ordenador o en las cabezas de agentes comerciales o ingenieros) o se interpreta y se asimila rápidamente.

Ante esta constatación, ciertos autores (Claver y Lloret, 1993; Fernández, 1991; Hamel, Doz y Prahalad, 1989) han ideado un mecanismo de protección de carácter cautelar, el *portero*. Esta figura actúa a modo de barrera que limita el alcance de las transferencias de información evitando que conocimientos vitales de la empresa sean apropiados por el socio. Este portero puede ser una persona especializada de la empresa encargada de controlar la transferencia de información y el respeto a las cláusulas del acuerdo. Asimismo puede ser todo el personal de la empresa, al cual se ha instruido sobre los conocimientos susceptibles de intercambio o de cesión y cuáles deben ser censurados. En el segundo caso, el idioma o cualquier otro canal de comunicación (por ejemplo, la informática) puede actuar a modo de "portero invisible". Por ejemplo, en el caso de un acuerdo de cooperación firmado entre una empresa española y una empresa japonesa donde el personal de la primera no conoce el idioma japonés pero los cuadros de la

empresa nipona sí conocen el idioma español, los segundos tendrán mayores facilidades de apropiarse de los activos intangibles de la empresa española. El exceso de hospitalidad o familiaridad puede ser en este sentido una muestra de ingenuidad por parte de la empresa española, lo que podría conducir a un comportamiento oportunista, a priori no deliberado, por parte de la empresa japonesa. Estas últimas son muy conscientes del valor de esos porteros invisibles, que no sólo son el idioma. En efecto, en muchos casos, cuando las compañías japonesas se adhieren a estructuras de cooperación con homólogas occidentales, tienden a incorporar técnicas de difícil asimilación por parte de sus socios. En cambio, las empresas occidentales tienden a incorporar conocimientos y técnicas fácilmente asimilables, como el acceso al mercado a través de redes de distribución o proyectos originales.

La literatura sobre análisis estratégico se ha basado fundamentalmente en las aportaciones teóricas de Williamson (1985) para idear sistemas de protección contra los comportamientos oportunistas, tanto a efectos de prevenirlos (sistemas incitativos) como a efectos de reprimirlos (sistemas de castigos)¹⁵. La principal noción aplicada, revestida con diferentes denominaciones como sistema de telaraña, mutua toma de rehenes, coaliciones cruzadas u *hostages* hace referencia al concepto williamsoniano de rehén, ya mencionado en el apartado anterior.

Al objeto de reducir al máximo las pretensiones de prácticas oportunistas, las partes en proceso de cooperación han de fijar desde un principio unos derechos de propiedad sobre activos de la otra parte en caso de incumplimiento del contrato (oportunismo). Este mecanismo actuaría como un sistema simultáneamente incitativo y represivo. Para reforzar este mecanismo y reducir al mínimo el riesgo cabe inmovilizar recíprocamente dos o más rehenes, por ejemplo estableciendo dos acuerdos de cooperación, uno que beneficiaría claramente a una parte y otro que beneficia a la otra. Otro aspecto clave a considerar es la necesaria igualdad negociadora desde un principio,

¹⁵ Véase al respecto Buckley y Casson (1988); Porter y Fuller (1988); Menguzzato (1992); Charbit (1993); Kogut (1988).

caso contrario, la concreción del sistema de rehenes beneficiaría directamente a la parte dominante.

Un segundo sistema de disuasión de las prácticas de oportunismo, sin duda inspirado en los teóricos de juegos es el *efecto de mala reputación* que puede generar el agente lesionado sobre el socio oportunista (Buckley y Casson, 1988). "El empresario (...) actuará correctamente, incluso si en determinadas circunstancias tiene la posibilidad de apropiarse de ganancias obtenidas de un comportamiento oportunista porque tal comportamiento destruiría su reputación, y por tanto conllevaría un resultado total indeseable (...). Un volumen importante de valor que puede ser destruido por comportamientos oportunistas, como es la reputación, es una fuerte incitación a un comportamiento leal" (Baudry, 1994:47). La imagen de la empresa podría verse dañada en el supuesto de ruptura del acuerdo de cooperación. Las empresas de su entorno económico podrían interpretar esa ruptura como el principio de una crisis económica o como una muestra evidente del tipo de comportamiento habitual de esa empresa. Esto conducirá a un incremento en los costes de los nuevos acuerdos que realice con otras empresas, incremento derivado del hecho de que éstas parten de un nivel superior de desconfianza hacia esa empresa oportunista: "...chemin faisant les intérêts évoluent et un autre partenaire que le partenaire initial peut s'avérer plus avantageux, on abandonne donc l'un pour se rapprocher d'un autre qui correspond mieux aux besoins évolutifs de l'entreprise concernée (...) un comportement de ce genre est éventuellement efficient á court terme, il n'empêche qu'il n'est pas favorable á l'émergence d'un climat de confiance (...) l'efficacité a un coût!" (Urban y Vendemini, 1994:171).

3.2.2. Costes de autonomía.

La firma de un acuerdo de cooperación conlleva la pérdida, cuanto menos parcial, del poder de decisión de una empresa sobre la actividad objeto del acuerdo. Su margen de

maniobra se verá sensiblemente minorado en esa función, por ejemplo, en la exportación en el caso de creación de un consorcio de exportadores, en la medida en que la empresa se verá obligada a respetar a los socios y a tomar en consideración sus intereses.

Esta pérdida de margen de maniobra será proporcional a tres factores: al número de socios cooperantes, a la importancia de la actividad cooperativizada (actividad objeto del acuerdo de cooperación) para el desarrollo de la empresa y a la posición negociadora de la empresa en el seno del acuerdo. En efecto, al incrementar el número de socios al igual que al adolecer una empresa de una débil posición negociadora, ésta presentará mayores dificultades para imponer o incluso hacer valer sus intereses, razón por la cual su capacidad de decisión en esa actividad es menor. Igualmente, cuando la actividad objeto del acuerdo resulta estratégica para la empresa, por ejemplo se ha firmado un acuerdo de comercialización importante, el conjunto de la empresa se encuentra a merced del acuerdo, su independencia global se ve minorada.

Se proporcionan de este modo nuevos argumentos que justifican el consejo de determinados autores¹⁶ consistente en la conveniencia de que los acuerdos de *cooperación intensa*, es decir, que afecten a actividades vitales de la empresa, se efectúen entre pocos socios y en condiciones de igualdad (homogeneidad económica y financiera), mientras estas exigencias no son tan fuertes en los acuerdos de *cooperación débil*, es decir en actividades menos estratégicas para el desarrollo de la empresa.

Un acuerdo de cooperación implica una pérdida, parcial o significativa, de margen de maniobra para una empresa, esto es, una reducción en su capacidad de control directo de sus intereses. El acuerdo se traduce en una delegación de ese poder de decisión y control a una estructura cooperativa donde el criterio e interés de la propia empresa no es el único existente e imperante, sino que ha de ser compatibilizado, y posiblemente más de una vez contrariado, con el de otras empresas socias. El temor de una empresa a pagar

¹⁶ Hermosilla y Solá (1989); Menguzzato (1992); Urban y Vendemini (1994); Camisón (1993).

costes de autonomía debe interpretarse en el sentido del riesgo que corre por el hecho de que sus intereses no sean convenientemente defendidos por terceras partes.

3.2.3. Costes de coordinación y de negociación.

El control del efectivo desarrollo de un acuerdo de cooperación, traducido en términos de atenuación de los conflictos de intereses entre los socios y de supervisión del cumplimiento de las cláusulas del acuerdo, requiere una estructura de gobierno o de coordinación. Los costes derivados del establecimiento y funcionamiento de esta estructura de control constituyen, según se explicó en el apartado anterior, uno de los costes de transacción *ex post*, que se traduce en tiempo y recursos. Una fuerte expectativa por parte de una empresa de gastar grandes cantidades de tiempo en largas conversaciones y negociaciones continuadas para conciliar posturas, máxime cuando no tiene hábito de cooperar y cuando puede decidir en solitario sobre esos mismos temas, aunque con unos beneficios teóricamente más reducidos, conducirá a un evidente desincentivo para incorporarse a un acuerdo de cooperación. La empresa que asuma el rol de *líder* o promotor del acuerdo de cooperación será quien absorba la cuota más importante de estos costes, a los que deben de sumarse los costes de búsqueda de las otras empresas socias para iniciar el proceso de cooperación (Commission, 1993). Esta es una razón por la cual pocos acuerdos de cooperación se activan por las propias empresas, en su lugar, son generalmente agentes pertenecientes al entorno institucional como las federaciones o asociaciones empresariales o cámaras de comercio e industria quienes activan estos acuerdos¹⁷.

La dificultad para coordinar un acuerdo de cooperación y por tanto para reducir al máximo los costes de transacción (atenuación de conflictos, fluidez de la negociación,

¹⁷ Véase sobre este punto el capítulo 5.

adaptación a las condiciones cambiantes) depende directamente de dos factores: del riesgo de costes de competencia y de la complejidad inherente al acuerdo.

Siguiendo a Porter y Fuller (1988:109) "la presencia de costes de competencia puede incrementar los costes de coordinación para hacerles frente (a aquellos). Debido a que los socios no se fían de los motivos a largo plazo de los otros, pueden ser cautelosos en la negociación y coordinación, lo que acelerará la disipación de sus ventajas individuales". En situaciones donde se perciben riesgos de costes de competencia, y por tanto donde la confianza recíproca se percibe como mínima, los procesos de negociación devienen más largos (con sus implicaciones en costes de tiempo) y los costes de garantía (costes de oportunidad de tener inmovilizados activos) más elevados.

La complejidad de la cooperación depende de dos factores (Killing, 1988; Urban y Vendemini, 1994, Ingham, 1991; Fernández, 1991): la complejidad de la tarea objeto de la cooperación y la complejidad de la organización. La primera depende de la actividad cooperativizada, del entorno socioeconómico en el que se desarrolla tal actividad y de las características de los socios cooperantes.

Si bien un acuerdo de cooperación tiene por objeto la mejora del resultado de una actividad o función de la empresa, la operativización de esa cooperación exige determinar el número de productos, mercados, modos de producción y estructuras de comercialización, así como fijar criterios y resultados esperados por cada parte. Por otro lado, el nivel de simplicidad o rutina de las actividades objeto del acuerdo así como la frecuencia de las interacciones entre las partes para el normal desarrollo de tal actividad están proporcionalmente relacionados con el grado de complejidad de la cooperación y por tanto con el nivel de costes de coordinación (Killing, 1988).

En segundo lugar, dado que el entorno económico es dinámico, inestable e incierto (difícil de prever), los acuerdos de cooperación deben considerar los posibles escenarios de evolución de algunas variables clave como: la demanda y las preferencias de los

consumidores, las actuaciones de la competencia y de los poderes públicos y las ofertas de "partners sustitutos" tal vez más interesantes. Cualquiera de estas variables puede afectar sustancialmente al fundamento de la cooperación, alterando el equilibrio entre los socios o incluso reduciendo totalmente el interés de los socios por el acuerdo. Si no se tiene previsto nada de antemano, el contenido, incluso la propia razón de ser de la cooperación, será cuestionada por los socios. La consideración de estos aspectos incrementa el grado de complejidad de la cooperación.

La complejidad de la tarea está también relacionada con las *características estructurales* de las empresas, características entendidas en el sentido económico, cultural y directivo. En el primer caso se estudian las ventajas y desventajas de la cooperación entre los socios en las actividades deseadas, es decir, si existirá complementariedad o rivalidad. En general se tratará de ver la convergencia a priori de los intereses económicos de los socios. Si esta convergencia no existe, lo que significa que no aparece un equilibrio de intereses, una parte, la menos interesada, puede ejercer un mayor poder negociador sobre el acuerdo de cooperación explotando a sus socias, o directamente no participar en el acuerdo. Un intento de formar un acuerdo de cooperación para exportar a Japón entre tres empresas donde las dos primeras ya gozan de experiencia exportadora (una de ellas en un nivel importante), mientras la tercera carece de experiencia en la materia, presentará dificultades de materialización porque las primeras, sobre todo la más exportadora, tienen poco que ganar en el acuerdo y no aspiran a *compartir* sus experiencias y conocimientos comerciales con otras empresas, máxime si estas últimas pueden ser en un futuro no lejano potenciales competidoras directas (costes de competencia). En efecto, excepto en algunos casos generalmente procedentes del Movimiento Cooperativo, la práctica explícita o implícita de la solidaridad empresarial formalizada, como la planteada no es común.

La complejidad organizativa, por su parte, está directamente relacionada con la frecuencia de la interacción entre los socios y con la naturaleza de tales interacciones. Ambos factores dependen del número de socios, del rol de cada socio en el acuerdo, de su nivel de confianza y de la complejidad de la tarea (Fernández, 1991a).

Aunque las ganancias del acuerdo de cooperación se evalúan al nivel de las empresas, la voluntad de entenderse y de "hacer jugar la cooperación" se manifiesta al *nivel de los hombres, y no al nivel de la organización*. Por tanto el factor decisivo en la cooperación es la calidad de la implicación de los individuos. En efecto, diferentes estilos de trabajo, de dirección, de idioma, de cultura, así como diferencias en otros aspectos más cercanos a la sociología de las partes pueden constituir auténticas barreras para el establecimiento y el buen funcionamiento de la cooperación. La heterogeneidad de estilos de dirección, por ejemplo, dará lugar a mayores costes de negociación para llegar a acuerdos y será una frecuente fuente de conflictos. Esta heterogeneidad cultural, no tanto en el sentido de la sociedad en general sino más bien de diferencia de criterios individuales de comportamiento (Buckley y Casson, 1988; Verna, 1988; Charbit, 1993), limitará la posible aparición de una confianza recíproca¹⁸, activo necesario para una mayor eficacia de la cooperación.

Un mayor grado de similitud cultural y directiva entre los partners disminuirá el nivel de complejidad del acuerdo y por tanto reducirá los costes de coordinación y de negociación. Del mismo modo, una mayor homogeneidad económica y financiera asegura la existencia de un equilibrio entre las partes que evita, de partida, una situación de mayor poder negociador concentrado en uno de los socios.

¹⁸ Verna (1988) utiliza la noción de *intuitus personae*, que hace referencia al entendimiento informal entre individuos. Para este autor, la calidad de las relaciones entre los individuos (el *intuitus personae*) facilita, simplifica y cimienta la cooperación, de modo que ésta será más fácil de crear y de mantener si previamente ya existían lazos entre ellos de carácter formal (otros acuerdos de cooperación) o informales (se conocían personalmente de Ferias, asociaciones...). Es interesante relacionar esta noción con la de proximidad socio-cultural propia de los teóricos de la economía de proximidades, que será abordada más adelante.

3.3. Condiciones para la minoración de los riesgos y costes derivados de la cooperación.

El análisis anterior ha permitido identificar los riesgos y costes derivados de la cooperación. En este sentido, al objeto de que la probabilidad de establecimiento del acuerdo de cooperación sea máxima, es decir, de que las empresas elijan la alternativa organizativa cooperativa, y de que ésta presente un alto nivel de estabilidad, es necesario minimizar tales riesgos y costes. A lo largo del texto se han presentado varios factores que permiten reducir esos costes. A modo de síntesis, estos factores pueden ser de dos tipos. En primer lugar se encuentran los factores relativos a la compatibilidad de las características estructurales de los potenciales socios y en segundo lugar los mecanismos establecidos por los socios exclusivamente para la materialización de la cooperación.

La cooperación en un sentido puro exige la existencia de un equilibrio entre los socios. Cualquier diferencia entre ellos conlleva una fuente de fricción entre ambos que generará unos potenciales costes de transacción y de competencia. Desde una perspectiva estructural, es decir de las características de los socios, una mayor *homogeneidad* de partida entre ellos significará unos potenciales menores costes y riesgos derivados de la cooperación. En efecto, dimensiones semejantes en términos de empleo y facturación, capacidad financiera y económica similares, grados de conocimiento de su sector de actividad y de relaciones exteriores con otras empresas con organismos públicos y con instituciones privadas parecidos, suponen unos niveles de homogeneidad económica y financiera elevados. Esta homogeneidad impide a priori la aparición de un desequilibrio en términos de relaciones de poder dentro de la estructura cooperativa, desequilibrio que puede favorecer tanto en el momento del acuerdo como en la evolución de la cooperación el que la parte que posee una mayor capacidad negociadora se apropie de la mayor parte o de la totalidad de las ventajas de la cooperación. En situación de fuerte heterogeneidad económica y financiera, la parte más débil rehusará cooperar debido a la dificultad que tendrá para poder defender sus intereses.

No obstante, es preferible que esta homogeneidad económica y financiera no sea total. Las empresas del mismo tipo y directamente competidoras presentan mayor riesgo de aparición de costes de competencia. Una cierta complementariedad de sus actividades facilita la duración de la relación de cooperación.

Al efecto de evitar acrecentar los costes de negociación y de coordinación, muchos de ellos derivados de las diferentes percepciones e interpretaciones de la realidad entre los socios, es preferible la existencia de una elevada homogeneidad cultural y directiva entre las partes. Por ejemplo, empresas cooperativas se entenderán entre sí, en principio, con mayor facilidad que con pequeñas empresas personalistas, las primeras generalmente han desarrollado unos estilos de trabajo y de dirección de tipo participativo que suelen ser opuestos a los de las segundas, más jerárquicos y personalistas. Las fricciones en formas de organización y funcionamiento de la empresa se traducirán en prolongaciones de las negociaciones, con lo que representa en gastos de tiempo sobre todo. Los anteriores factores estructurales definen lo que ciertos autores del análisis de alianzas estratégicas como la *idoneidad* de los cooperantes en una estrategia de cooperación¹⁹.

Adicionalmente deben crearse dos tipos de mecanismos explícitos. Por un lado los mecanismos de protección y garantía, los cuales tienen por función la reducción de los riesgos de comportamientos oportunistas (los costes de competencia). Estos mecanismos, como se explicó más arriba, pueden ser de tres tipos: rehenes, activos específicos y porteros. Por otro lado se encuentran los mecanismos de distribución de los beneficios de la cooperación, de canalización de los intereses de las partes y de resolución de los conflictos.

¹⁹ Véase, por ejemplo, Porter y Fuller (1988); Menguzzato (1992); Camisón (1993), Ingham (1991).

4. COOPERACIÓN Y TEORÍA DE JUEGOS.

La Teoría de Juegos ha sido una de las principales corrientes analíticas que han estudiado la lógica de la cooperación. Los teóricos de juegos han ido construyendo formalmente desde la década de los años 50 modelos que han proporcionado elementos de análisis muy útiles para explicar las causas de emersión y de estabilidad de la cooperación en determinadas situaciones. Tales elementos han sido aplicados posteriormente, entre otros, por economistas industriales, de la dirección estratégica y de la teoría de contratos²⁰.

4.1. El dilema del prisionero.

Al objeto de edificar una teoría de la cooperación, los teóricos del juego han establecido el siguiente marco analítico. Este marco reposa, en primer lugar, sobre dos supuestos de comportamiento de los agentes que son: 1) los individuos persiguen su propio interés (egoísta), y 2) los individuos tratan de maximizar su utilidad obedeciendo a un criterio de racionalidad económica. En segundo lugar, existen dos supuestos "medio-ambientales": 1) los individuos tienen mucha información recíproca, y no tienen asimetría informativa entre ellos, y 2) no existe intervención de una autoridad central que obligue a los individuos a cooperar entre sí.

El planteamiento del problema básico de la cooperación es el siguiente. Si bien un comportamiento mutuamente cooperativo presenta unos beneficios superiores desde el punto de vista del colectivo, los individuos, en aplicación de los supuestos del marco de la

²⁰ Algunos de los economistas que han basado (o han inspirado) sus análisis en la teoría de juegos son: 1) economistas industriales como Jacquemin (1988), Von Hippel (1989) y Buckley y Casson (1988); economistas de la dirección estratégica como Nielsen (1988); y de modo más difuso, economistas situados en la intersección entre la economía regional e industrial como Planque (1991), Lecoq (1991, 1993), Torre (1993), y Dei Ottati (1988).

teoría de juegos, deciden no cooperar (es decir defraudar o realizar una defección²¹) debido a que desde su punto de vista individual les resulta más rentable. El resultado final, cuando todos los individuos que entran en el juego optan por la defección, es que se obtiene el resultado global (colectivo) menos beneficioso de todos²².

Con el fin de modelizar y simplificar este problema, recogiendo sus características básicas, los analistas de la Teoría de Juegos idearon durante los años cincuenta una forma de juego denominado "dilema del prisionero"²³ que muestra cómo la racionalidad individual puede conducir a la irracionalidad colectiva, al peor resultado desde el punto de vista colectivo. Consiste en un juego donde intervienen dos participantes, A y B, que deben optar por una de las dos siguientes alternativas de acción: cooperar o no cooperar. Los pagos a cada jugador, dependiendo de su acción mutua es la siguiente: P es la cantidad que recibe un jugador si se produce una mutua defección (no cooperan ambos), T e I son los pagos que reciben respectivamente los jugadores cuando uno opta por no cooperar mientras el otro sí coopera, y finalmente R es el pago a cada jugador cuando existe mutua cooperación. La estructura de pagos quedaría representada en forma matricial como sigue:

²¹ Procede del vocablo inglés *defect*, que significa defraudar o no cooperar.

²² La teoría política de Hobbes justifica la necesidad de la intervención de una autoridad central fuerte, que obligue a los individuos a cooperar para obtener así un resultado socialmente más deseable, basándose en esta idea.

²³ El dilema del prisionero fue descubierto hacia 1950 por Merrill Flood y Melvin Dresher (Axelrod, 1986:19). Posteriormente A.W. Tucker lo formalizó, lo bautizó al darle soporte literario con la siguiente historia: "Dos prisioneros, sospechosos de haber cometido el mismo crimen, son conducidos a prisión sin que se puedan comunicar. Si ambos confiesan se les condena a diez años de prisión a ambos en lugar de los veinte de pena completa, por su colaboración con la justicia. Si no confiesa ninguno, tan solo se les puede condenar a cinco años de cárcel. Pero si uno confiesa y e otro no, el que lo hace queda libre (como premio a su comportamiento) y el otro va a prisión veinte años. ¿Qué deberían hacer los prisioneros? Como a ambos les interesa confesar en cualquier caso para obtener la libertad, la pena final que se les impone asciende a diez años para cada uno" (Aguiar, 1990:15-16).

Tabla 4.1. El Dilema del Prisionero.

		Jugador A	
		Coopera	No coopera
Jugador B	Coopera	$R_B = 3 ; R_A = 3$	$I_B = 0 ; T_A = 5$
	No coopera	$T_B = 5 ; I_A = 0$	$P_B = 1 ; P_A = 1$

Fuente: Axelrod (1986:20)

Las condiciones o reglas que impone un juego del tipo "dilema del prisionero", además de los supuestos generales del marco de la teoría de juegos son los siguientes²⁴.

- 1) El orden de los pagos, de mayor a menor, debe ser el siguiente: T, R, P e I.
- 2) Los jugadores no pueden comunicarse directamente entre ellos, por lo que no pueden negociar las distribuciones de los resultados ni tampoco pueden resolver el problema explotándose por turnos el uno al otro.
- 3) Los jugadores deben actuar simultáneamente.
- 4) Los dos participantes conocen perfectamente las reglas y los resultados que obtienen en las diferentes situaciones.

En un juego de este tipo, cuando sólo va a durar una partida²⁵ la opción racional más interesante para cada individuo consiste en no cooperar, es decir al fracaso de la cooperación²⁶.

²⁴ Una introducción de gran utilidad al dilema del prisionero se halla en Luce y Raiffa (1957) (Citado en Aguiar, 1990) y en Axelrod (1986)

²⁵ Luce y Raiffa (1957) argumentan teóricamente que esta situación globalmente no cooperativa se daría igualmente si el juego se repitiera un número elevado pero finito de veces, dado que en la última jugada se decidiría siempre por no cooperar, y así sucesivamente remontando hasta la primera jugada (Axelrod, 1986:26).

²⁶ El siguiente ejemplo, inspirado parcialmente en el estudio de un caso de este mismo trabajo, facilitará la comprensión de la estructura del juego. Supongamos que en una ciudad sólo existen dos empresas proveedoras de hilatura, A y B, cuyo único cliente es una empresa local de tejidos. A esta última le interesa que exista una fuerte competencia en precios entre las dos primeras (estrategia mutuamente no cooperativa, situación $P_A=1, P_B=1$, en la estructura de pagos del dilema del prisionero) como consecuencia de una mutua fuerte producción de hilos. Ahora bien, a las dos empresas les interesaría incrementar sus ingresos mediante una elevación de precios. Ello se conseguiría si las dos decidieran restringir sus ventas con lo que alcanzarían

4.2. La cooperación recíproca.

En un marco de juego puro del "dilema del prisionero" ¿existe posibilidad de que aparezca la cooperación, y en su caso, bajo qué condiciones?.

Entre las explicaciones al problema de cómo puede surgir la cooperación entre individuos egoístas y racionales destaca la ofrecida por Axelrod (1981, 1986). Hace referencia a un determinado tipo de cooperación, no generalizable, denominado *cooperación recíproca*. La cooperación tácita o informal, por ejemplo la que relaciona un empresario industrial con su proveedor, la que relaciona varios trabajadores cualificados fijos de una misma empresa, etc., se fundamenta en esta lógica, siendo la formalización de esta relación mediante un contrato algo redundante, casi inútil²⁷.

La aparición de este tipo de cooperación recíproca entre agentes egoístas y racionales, dentro del marco de la Teoría de Juegos, es posible, según este autor, si se introduce la dimensión temporal en forma de *repetición del juego un número indeterminado de veces* y si tales agentes deciden basar en el *principio de reciprocidad* sus respectivas pautas de comportamiento en relación a la otra parte.

Dentro de este nuevo marco, la tesis de este autor puede sintetizarse como sigue:

la situación $R_A=3$, $R_B=3$. Pero cada empresa de hilatura pensando que la otra parte reducirá su producción (estrategia cooperativa) optará por no reducir su producción viéndose así mucho más beneficiada porque así conseguiría para sí misma toda la demanda de la empresa de tejidos (Situación $T_A=5$ e $I_B=0$). Como ambas siguen este último razonamiento, la situación final de equilibrio es la mutuamente no cooperativa.

²⁷ Algunos estudios empíricos han evaluado el nivel de cooperación informal entre empresas (por ejemplo Costa, [1992], Montebugnoli y Schiatarella, [1989]) situándolo en unos niveles muy elevados, cercanos a la cooperación de tipo formal. Para el caso de las Pymes y concretamente en la función productiva donde el efecto de proximidad geográfica es mayor, este tipo de cooperación tácita alcanza niveles muy superiores. Hakansson (Citado en Bidault, 1993) dice que los acuerdos formalizados son una minoría (20-30%), porcentaje que varía dependiendo de si son con clientes, con competidores o con proveedores.

"La cooperación podrá surgir en el presente cuando la probabilidad de encontrarse y relacionarse dos agentes en el futuro sea lo suficientemente elevada²⁸".

La demostración de esta tesis, se fundamenta en que en el nuevo contexto de juegos repetidos se introducen dos dimensiones, el pasado y el futuro entre los agentes, dimensiones que alteran sustancialmente la situación estática del típico dilema del prisionero.

Cuando se introduce la dimensión temporal, en concreto en una situación de juegos repetidos, existe una cierta probabilidad de que en un futuro dos agentes puedan volver a encontrarse. En este sentido, las decisiones de hoy no afectarán únicamente al presente sino que ejercerán una influencia sobre las decisiones futuras de los participantes. Las decisiones del presente constituyen información pasada para los agentes en el futuro, y por tanto, dado el supuesto de comportamiento racional, esta información será incorporada en el proceso de toma de decisión en el futuro. En otras palabras, puede existir un pasado entre los actores que puede afectar su comportamiento presente y futuro.

La experiencia pasada de interacción entre dos agentes proporciona una serie de información mutua sobre el comportamiento del otro agente. Cada actor se va creando una determinada *reputación*²⁹ ante el otro actor, reputación entendida como comportamiento futuro más probable por parte de un agente a la luz de su comportamiento pasado. En este sentido, si el otro agente ha aplicado tradicionalmente una política no cooperativa con nosotros cabe esperar que lo más seguro será que continúe aplicándola en el futuro. Consecuentemente, el margen para que pueda ser correspondida nuestra acción

²⁸ En Axelrod (1981 y 1986) se demuestra matemáticamente esta condición y se explica el valor que debe adoptar esta probabilidad para que pueda surgir la cooperación.

²⁹ Estos argumentos sobre reputación y confianza se encuentran también en el trabajo de Williamson (1975:129-131) quien recoge las aportaciones de Macaulay (1963).

cooperativa es escaso o nulo. Inversamente, una historia de interacciones de carácter cooperativo genera una buena reputación³⁰.

La dimensión que Axelrod considera más relevante es el futuro, y más exactamente la existencia de futuro entre los actores. Éste ejerce su propia influencia sobre el presente, el "futuro proyecta una sombra sobre el presente" (Axelrod, 1986) al poseer un cierto valor a la hora de tomar decisiones en el presente.

Si existe una fuerte probabilidad de interacción prolongada entre dos individuos en el futuro, como es la situación que caracteriza los *juegos repetidos*, cada individuo tendrá interés en adoptar un comportamiento cooperativo, esperando la reciprocidad del otro, debido a que de este modo maximizará sus ingresos futuros. Inversamente, en el supuesto de inexistencia de futuro entre dos agentes o de una elevada probabilidad de que ese futuro sea muy corto, la posibilidad de que vuelvan a interactuar es mínima o nula³¹.

El incrementar la importancia del futuro, cuya causa reside en el aumento de la probabilidad de interacción en el futuro, puede efectuarse de dos modos: por un lado, haciendo más duraderas las interacciones, y por otro lado haciéndolas más frecuentes (Axelrod, 1986:126).

³⁰ Algunos autores, que han recurrido a los elementos de análisis proporcionados por la Teoría de Juegos como Lecoq (1991), Planque (1991) o Baudry (1993) han asimilado este fenómeno con la confianza. Como se estudiará más adelante, lo consideran un activo inmaterial, un recurso específico a un colectivo de agentes que les permite obtener unos resultados superiores o una eficiencia y eficacia más *performante*.

³¹ Unos ejemplos serían los siguientes: cuando en la relación entre dos empresas, una de ellas está al borde de una suspensión de pagos o de una quiebra, o cuando en la relación entre dos trabajadores fijos de una empresa, exista una fuerte posibilidad de que uno de los dos sea incluido en el próximo expediente de regulación de empleo -es decir, sea despedido-. En estos casos, dado que no existe futuro, una acción cooperativa hoy por parte de uno de los dos agentes difícilmente será correspondida por el otro agente. En este contexto el principio de la reciprocidad no puede llevarse a efecto, por lo que les interesará a ambos no adoptar un comportamiento cooperativo.

La posibilidad de interacción prolongada constituye una condición necesaria para la creación de cooperación, no obstante no es suficiente pues queda sin resolverse la cuestión de cuáles serán las pautas de conducta a adoptar por los agentes.

El comportamiento más interesante y rentable es el Toma y Daca (denominado *Tit for Tat* en inglés), basado en el principio de la reciprocidad. Se trata de una *estrategia condicionalmente cooperativa* que consiste en cooperar inicialmente y posteriormente actuar del mismo modo como lo hace con nosotros el otro agente (devolver favor por favor, defección por defección). Este enfoque se aleja drásticamente del seguido por los analistas de la dirección estratégica.

Un comportamiento condicionalmente cooperativo incorpora un mecanismo de garantía para evitar la explotación por la otra parte: el castigo con no cooperar en las sucesivas jugadas. Este castigo significa para la otra parte una sensible minoración de sus ingresos futuros en relación a los potencialmente obtenibles si cooperara. Este mecanismo de garantía se beneficia de los efectos de reputación y de aprendizaje resultado de las interacciones pasadas.

Resumiendo, las dos condiciones básicas para el surgimiento y evolución de la cooperación son, según este enfoque: por un lado, una probabilidad lo suficientemente elevada de volver a efectuar contactos entre los agentes, y por otro lado una norma de conducta basada en la reciprocidad. La ausencia de cualquiera de ambos debilita drásticamente la posibilidad de cooperación³².

La probabilidad de volverse a encontrar dos agentes depende de la configuración del *entorno* en el que se ubiquen, de su localización. Así, dos individuos separados

³² Axelrod demuestra en varios capítulos de su libro que estas condiciones son extensibles a ambientes y colectivos tan diversos y amplios como las relaciones entre los Estados soberanos, el mundo animal con sus prácticas simbióticas, las tropas en la guerra de trincheras, las prácticas comerciales entre empresas, los comportamientos entre individuos de diferentes grupos sociales o las relaciones entre profesores de diferentes universidades.

ubicados en dos grandes ciudades poseen escasas posibilidades de encontrarse para interactuar. Por contra, el *apiñamiento* de individuos incrementa tal posibilidad debido a su localización próxima. Es relevante destacar que esta localización no implica necesariamente una dimensión geográfica³³.

Esto genera una implicación fundamental para el análisis. La localización de los agentes, que puede generar un apiñamiento o un aislamiento de éstos, depende de la organización del conjunto del colectivo. Consecuentemente resulta pertinente profundizar en el estudio de esta *dimensión organizativa*³⁴.

El estudio de la distancia (o proximidad) entre los agentes, que implica la aprehensión del modo de organización (y representación de su entorno) es susceptible de abordarse, en principio, desde diferentes perspectivas:

1. Desde una perspectiva geográfica. En este caso, es relevante la distancia física que facilita, por ejemplo, la circulación de información y la creación de relaciones sociales de tipo vecinal, religioso, político.

2. Desde una perspectiva sectorial, desde donde se genera una proximidad en términos de actividad productiva con sus actividades complementarias y semejantes. En este sentido se han desarrollado las nociones de cadena de valor, *filière*, arena estratégica como elementos que permiten aprehender el entorno entendido como proximidad sectorial.

³³ La idea de aplicar diferentes acepciones a la localización fue esbozada, aunque sin desarrollar por Axelrod: "... las naciones, las tribus y los pájaros (...) operan básicamente dentro de unos ciertos territorios. Interactúan mucho más con sus vecinos que con quienes se encuentran alejados (...) Cabe imaginar los territorios de dos modos completamente distintos. Uno, geográfico, atendiendo al espacio físico (...) Otra posible forma de considerar los territorios consiste en atender a un conjunto de características, lo que define un espacio abstracto (...) Los territorios, por consiguiente, pueden ser concebidos como espacios abstractos o como espacios geográficos" (Axelrod, 1986: 150-151). En el apartado siguiente de este trabajo se profundiza en el análisis de este concepto de proximidad.

³⁴ Este desarrollo se efectuará en la sección siguiente merced a una serie de trabajos recientes basados en la noción de proximidad. Empero, cabe resaltar que la localización en el entorno es un aspecto que no ha sido suficientemente estudiado por la mayoría de los teóricos de la cooperación entre empresas como Jacquemin o Buckley y Casson.

3. Desde una perspectiva organizativa, de modo que asociaciones o federaciones que reúnen un determinado tipo de empresas (ejemplo, cooperativas) actúan a modo de canales de los cuales se deriva una proximidad organizativa. En este caso no es relevante la distancia geográfica (ejemplo, una federación nacional de cooperativas, redes nacionales de investigadores,...).

En conclusión, el conocimiento de la estructura del entorno (geográfico, sectorial, organizativo) en el que se ubican los agentes permite conocer el potencial de cooperación recíproca. Según este enfoque, ante una situación de escaso nivel de proximidad, uno de los medios de promover el surgimiento de la cooperación consiste en reorganizar la estructura socioeconómica, por ejemplo, favoreciendo la creación de tejido asociativo, la aparición de empresas con actividades complementarias a las existentes, de tal modo que se incremente el nivel de proximidad y por tanto se aumente la probabilidad futura de interacción.

El marco analítico anterior es el *modelo simple del juego del dilema del prisionero repetido*. Dentro de las obvias limitaciones que conlleva una teorización basada en modelos simplificadores de la realidad, este modelo simple ha permitido introducir unos elementos que han permitido entender el posible surgimiento de un determinado tipo de cooperación, la *cooperación recíproca* entre dos individuos. Este modelo, evidentemente tiene un alcance limitado y no contempla otras formas de cooperación susceptibles de aparecer en otros contextos, debido a sus propios supuestos de partida. La flexibilización de tales supuestos enriquecerá el entendimiento de la cooperación.

Las limitaciones básicas del modelo simple del juego del dilema del prisionero repetido son:

- la repetición indeterminada del juego,
- la existencia de sólo dos jugadores,

- la imposibilidad de comunicación entre los jugadores y de influencia por parte de terceros,
- la no alteración de la estructura de pagos en el tiempo,
- la inexistencia de autoridad que obligue o promueva la cooperación.

4.3. Los juegos repetidos y la teoría de contratos.

La teoría de contratos, en particular la teoría de costes de transacción, centrada en el estudio de los medios de control y limitación del oportunismo, se ha visto beneficiada por las aportaciones de la teoría de juegos para entender el surgimiento de la cooperación.

La introducción de la perspectiva temporal, característica de los juegos repetidos, modifica sustancialmente la probabilidad y modalidades de manifestación del oportunismo. En este nuevo contexto, el conjunto de mecanismos de vigilancia, represión e incitación contra el oportunismo estudiados en los apartados 1 y 2 de este capítulo ya no resultan tan necesarios a los efectos de propiciar la aparición de la cooperación (Brousseau, 1993:54). La razón se debe a que la inclusión de la dimensión temporal, como bien mostraron los teóricos del juego, genera unos efectos de aprendizaje y de reputación sobre los agentes. Estos efectos constituyen mecanismos implícitos de lucha contra el oportunismo.

Merced al efecto de aprendizaje relacional, es decir, al proceso de asimilación de información, a medida que un individuo interactúa con otro, si es posible la renegociación del acuerdo de cooperación en momentos posteriores, los individuos utilizarán esa información en el momento de decidir sobre la cooperación (Mertens, 1987). Si un individuo en el pasado ha adoptado un comportamiento oportunista, el otro individuo lesionado puede optar en el presente: 1) por no cooperar, 2) por exigir unas mayores garantías a la otra parte, o 3) incluso pedir compensaciones por el agravio pasado como

condición para cooperar. Ante una situación donde existe una alta probabilidad de interacción futura con ese otro individuo, al supuesto oportunista no le interesará adoptar un comportamiento desleal debido a los menores ingresos que podría padecer (caso 1.), o a los costes adicionales que habría de soportar (casos 2. y 3.). El efecto aprendizaje actúa como desincentivador indirecto del comportamiento oportunista. Los mecanismos de garantía *ex ante*, como la inmovilización de activos como garantías, son menos necesarios que cuando el contexto temporal era estático.

El *efecto de reputación* es el segundo mecanismo implícito de lucha contra el oportunismo. Ya se estudió en un apartado anterior cómo la reputación constituye un activo intangible para un individuo que le permite disminuir los costes de transacción en sus relaciones de cooperación. Este efecto reputación constituye un eficaz mecanismo que desincentiva la práctica del oportunismo entre dos individuos, incluso en las condiciones que la teoría considera más difíciles, es decir, cuando no existe posibilidad futura de interacción mutua.

En efecto, aunque no exista futuro entre dos individuos, si la potencial parte lesionada es capaz de dañar la reputación de la otra parte, entendida en el sentido de ser capaz de afectar los ingresos futuros del oportunista proporcionando información relativa a su comportamiento desleal a otros individuos con los que este último interactuará, se desincentivará la práctica del oportunismo y se favorecerá la aparición de la cooperación (Buckley y Casson, 1988; Brousseau, 1993). La mala reputación que se iría formando este oportunista ante los otros agentes reduciría sus ingresos futuros e incrementaría sus costes debido a que los otros agentes presentarían una menor propensión a actuar con él y además, en el caso de relacionarse con él, adoptarían un comportamiento más desconfiado, exigiéndole mayores garantías.

5. COOPERACIÓN Y ECONOMÍA DE PROXIMIDADES.

Un último grupo de trabajos³⁵ que aporta una serie de elementos teóricos útiles para la construcción de una teoría más completa de la cooperación se sitúa en la intersección de dos áreas autónomas de la ciencia económica: la economía regional y la economía industrial.

Sus reflexiones se desarrollan a partir de la noción de *proximidad* en sus distintas acepciones. Cabe resaltar que este concepto aún se halla en proceso de construcción teórica, de modo que tanto sus contenidos como los términos utilizados para referirse a él son múltiples³⁶.

Uno de los principales objetivos de estos estudios radica en analizar la naturaleza y el rol de la proximidad en la estructuración de las relaciones de producción y en la eficiencia colectiva de determinados sistemas localizados de empresas. Uno de los postulados de partida de sus construcciones teóricas consiste en que la proximidad en sus diversas modalidades genera unos efectos denominados *efectos de proximidad* que configuran el medio idóneo para la aparición de relaciones de cooperación. Estos efectos a su vez redundan en un incremento de la eficiencia colectiva de las empresas próximas y de la innovación colectiva. La proximidad en sus múltiples modalidades (industrial, geográfica, social y cultural) permite reducir sustancialmente los costes de información y los costes de búsqueda socios (Rallet, 1991), en definitiva los costes de transacción ex ante entre los individuos (Lecoq, 1991).

³⁵ Lecoq (1991, 1993), Planque (1991), Ravix y Torre (1991), Bellet et al. (1993), Gilly y Grossetti (1993), Kirat (1993), Rallet (1991).

³⁶ Para comprobarlo, basta observar la siguiente riqueza de términos utilizada por algunos autores: Lecoq (1991) distingue las proximidades industrial, geográfica, social y cultural; Planque (1991) utiliza la proximidad espacial, social y tecno-económica; Torre (1991) distinguen cuatro tipos de proximidad: geográfica, tecnológica, productiva y financiera; Gilly y Grossetti (1993) distinguen dos modalidades principales: proximidad física y proximidad tecno-organizativa; Lundvall (1992) utiliza las proximidades económica, organizativa, geográfica y cultural; y finalmente de nuevo Torre (1993) distingue cuatro tipos de proximidad: física, geográfica, industrial y organizativa.

En este apartado interesa estudiar el rol de la proximidad en la aparición y consolidación de relaciones de cooperación.

5.1. Proximidad y entorno relacional.

Los dos tipos genéricos de proximidad más importantes según estos trabajos son la geográfica y la organizativa.

La *proximidad geográfica*³⁷ hace referencia a la distancia que media entre dos organizaciones o individuos medida en términos físicos y funcionales. De este modo, este tipo de proximidad posee una doble acepción: física y funcional, derivadas de una doble lógica. Así, la distancia física se deriva de la forma del relieve mientras la distancia funcional obedece a una lógica medida en términos de tiempo de acceso entre dos lugares (Bellet et al, 1993)³⁸. La evolución de las tecnologías de comunicación pueden reducir fuertemente tales costes, disminuyendo la distancia funcional (no por ello física).

La *proximidad organizativa*³⁹ hace referencia a la distancia entre individuos o/y organizaciones ubicados en un determinado marco organizativo, entendido éste en su sentido más amplio. Ese marco organizativo, cuando es de índole económico, puede ser múltiple: sectorial, industrial, financiero y tecnológico (Bellet et al, 1993). En esta gran modalidad de proximidad es donde deben encuadrarse buena parte de las diferentes submodalidades de proximidad que han ido apareciendo a lo largo de diferentes trabajos.

³⁷ Esta acepción procede de la economía regional.

³⁸ Obviamente una empresa estará más próxima físicamente de otra empresa situada en su misma ciudad que de otra localizada en otro país. La primera empresa preferirá relacionarse con aquella más próxima para reducir sus costes de desplazamiento y comunicación.

³⁹ Acepción que procede de la economía industrial.

Se entenderá que existe proximidad tecnológica entre empresas cuando las actividades que realizan están relacionadas entre sí por una esencia tecnológica común⁴⁰. Una tecnología es común o genérica cuando es susceptible de generar nuevas aplicaciones, en proceso o en producto, como sería el caso de los semiconductores.

La proximidad financiera hace referencia a la relación financiera que liga a distintas empresas. No es condición necesaria su pertenencia al mismo sector de actividad. Este tipo de proximidad suele ser identificada con la de los grupos industriales bancarios, es decir aquellos en los que una institución financiera participa en el capital (y en la financiación de otras operaciones) de otras empresas. Sin embargo otra práctica, que se halla a su vez bastante extendida, es la de empresas no financieras que participan en el capital social de otras, ya sea porque desean diversificar sus riesgos o para controlar sus movimientos estratégicos. La participación financiera es un mecanismo de conexión y por tanto de proximidad entre estas empresas.

La noción de proximidad organizativa (en su acepción industrial) es definida por Gilly y Grossetti (1993) y Lecoq (1993) en términos de similitud y/o complementariedad de actividades económicas, retomando de este modo el análisis de la cooperación de Richardson (1972):

"Cuanto más próximas industrialmente se hallen las empresas, mayor tendencia tendrán en coordinar sus actividades. La elección de un modo de coordinación⁴¹ (...) depende fuertemente de las restricciones de proximidad industrial" (Lecoq, 1993:479), proximidad que puede ser definida en términos de similitud industrial, para las actividades

⁴⁰ En este sentido Torre (1993) habla de la noción de racimo tecnológico (*grappe technologique*). Afirma que la noción de "racimo tecnológico" adquiere un sentido de proximidad cuando existe complementariedad tecnológica entre empresas.

⁴¹ Recordemos que los modos de coordinación de la actividad económica según Richardson (1972) son tres: la dirección (jerarquía existente en el interior de la empresa), la cooperación entre empresas y la relación puramente transaccional del mercado.

que requieren capacidades técnicas, manageriales y organizativas semejantes, y/o de complementariedad industrial, para las actividades correspondientes a las fases sucesivas del proceso productivo.

Los elementos teóricos expuestos en el capítulo 3 de este trabajo para aprehender el entorno de una empresa (entorno competitivo, hilera productiva y arena estratégica) constituyen marcos organizativos de tipo económico donde puede apreciarse la proximidad organizativa (industrial) entre diferentes agentes económicos. Así, por ejemplo, dentro de la hilera productiva textil dos empresas ubicadas en una misma fase o eslabón de la hilera, o en las fases inmediatamente siguientes (hilatura y tejido, por ejemplo) estarán más próximas sectorialmente (organizativamente) que dos empresas ubicadas en eslabones más distantes dentro de la hilera, como sería el caso de una empresa que fabrica hilos y otra que realiza el trabajo de estampado y acabado del tejido. La posibilidad de un contacto directo, y por tanto de aparición de una relación de cooperación, en el primer caso es mucho mayor que en el segundo.

La acumulación de proximidades favorece notablemente la emersión de la cooperación. En efecto, empresas localizadas en un mismo pueblo (proximidad geográfica), pertenecientes a una misma hilera productiva (proximidad sectorial) y afiliadas a las mismas asociaciones empresariales serán teóricamente las que poseen un mayor potencial de cooperación. Esta situación se da en pocos sitios, y cuando han aparecido, ciertos economistas han identificado esos ámbitos como sistemas localizados de empresas.

De esta lógica de acumulación de proximidades se deriva una nueva modalidad de gran interés para los estudios sobre sistemas localizados de empresas: la *proximidad territorial*⁴². Este tipo de proximidad está situado explícitamente en la intersección de otras dos formas de proximidad, la organizativa y la geográfica, ya que las empresas ubicadas en un sistema de este tipo se relacionan entre sí en un doble plano: por un lado en sus

⁴² No debe ser confundida con la proximidad geográfica.

relaciones productivas y de intercambio, y por otro lado, espacialmente por la corta distancia física que las separa (Torre, 1993:432).

Ambas modalidades de proximidad, geográfica y organizativa, recuerdan al concepto de *apiñamiento* de los agentes utilizado por Axelrod (1986), estudiado anteriormente. Implican una configuración del entorno donde actúan los agentes económicos de modo que la posibilidad de interactuar en el futuro es elevada lo que significa que la probabilidad de que decidan iniciar relaciones de colaboración puede ser asimismo elevada. Es por tanto razonable relacionar proximidad geográfica y organizativa con la cooperación entre empresas.

Sin embargo el paso de una a otra no es automática como lo demuestra la existencia de múltiples áreas económicas donde existe una concentración de pequeñas y medianas empresas pero donde apenas se han tejido relaciones de cooperación. Es razonable inferir que la proximidad de ambos tipos puede ser una *condición necesaria* pero no suficiente para la aparición de relaciones de cooperación.

Diversos autores⁴³ entienden que la secuencia proximidad (geográfica y organizativa) - cooperación requiere una *mediación institucional y social*. No obstante, no existe consenso en la definición de esta última noción. En general hace referencia a los mecanismos, reglas y otros factores que permiten organizar institucionalmente y poner en contacto directo a los agentes económicos. De aquí se derivan nuevas formas de proximidad: institucional, social, política y cultural que hacen referencia respectivamente a similitudes y complementariedades institucionales, socio-políticas y culturales (Kirat, 1993). La ausencia de cualquiera de éstas debilita la posibilidad de aparición de relaciones de cooperación.

La *proximidad institucional* hace referencia a una lógica de creación de instituciones formales que organizan y relacionan formalmente los agentes. Se materializa

⁴³ Planque (1991), Ravix y Torre (1991), Gilly y Grossetti (1993), Kirat (1993), Rallet (1993).

mediante la edificación de estructuras como asociaciones profesionales o sectoriales (por ejemplo, las Cámaras de Comercio), federaciones de defensa de intereses de empresas, centros de formación e investigación, las ferias de muestras, o la celebración periódica de reuniones y conferencias. Configuran y constituyen unos soportes y unos catalizadores que permiten el contacto directo entre los agentes.

En muchos casos una proximidad institucional, definida en términos de corta distancia relacional entre empresas por localizarse éstas en una misma estructura institucional (por ejemplo una federación empresarial), puede reemplazar la proximidad geográfica. Las empresas multinacionales e incluso las federaciones nacionales de cooperativas cohesionadas, como la LEGA italiana o la CG-SCOP francesa, pueden articular en su seno sus propios mecanismos de cooperación entre sus empresas filiales o socias.

La *proximidad socio-política y cultural* posee un carácter más informal. Este tipo de proximidad hace referencia a la distancia definida en términos de valores, hábitos, pautas de comportamiento, idioma, creencias ideológicas y religiosas entre los agentes. Una mayor proximidad de este tipo permitirá unos mayores niveles de entendimiento, comunicación y fluidez de relación, de los que se derivarán unos costes de negociación en principio menores para colaborar mutuamente.

Si la proximidad institucional se deriva de la creación de redes formales, en tanto que redes visibles, formadas por actores claramente identificados, formalmente relacionados por un lazo contractual y con un objetivo concreto, de la proximidad socio-política y cultural se derivan redes de carácter informal, formadas por actores difícilmente identificables, variables, que crean entre sí relaciones inestables, fluctuantes, con un contenido no preciso ni permanente, pero cuya relevancia para la eficacia y eficiencia de las redes formales es incuestionable (Kirat, 1993:307). La ausencia de esta última modalidad de proximidad debilita la aparición de fenómenos relacionales de tipo

cooperativo. A menudo las redes, incluso las perfectamente formalizadas, son poco eficaces si están vacías de la dimensión informal, no escrita ni contractualizada⁴⁴.

Incluso en el seno de una de las entidades más formalizadas que existen, las *joint ventures* (empresas conjuntas), el aspecto informal es determinante para su viabilidad, eficacia y eficiencia. Como bien destaca Gaudin (1988:37), "la cuestión de las *personalidades* puestas en relación, tanto a nivel de personas jurídicas que contratan como de las personas físicas que van a trabajar juntas, personalidades definidas en términos de competencias, métodos de trabajo, creencias e incluso culturas, influyen decisivamente sobre la aparición y viabilidad de los acuerdos de cooperación.(...) No resulta por ello fácil hacer cooperar empresas cuyos métodos de trabajo, reglas de funcionamiento, ambiciones y medios financieros son demasiado diferentes. Esta es la razón por la cual resulta difícil que cooperen una gran empresa y una pyme o empresas que pertenecen a sistemas económicos o culturas demasiado alejados".

En resumen, las diferentes dimensiones de la noción de proximidad conforman un determinado entorno que condiciona la aparición de relaciones de cooperación entre empresas que denominaremos *entorno relacional*. Una empresa u organización estará situada en un entorno relacional pobre o rico dependiendo del nivel de proximidad que mantiene con otras empresas. Esta circunstancia inevitablemente determinará su potencial de entablar relaciones de cooperación con otras empresas, que con toda probabilidad serán las más próximas.

5.2. Articulación de los entornos relacionales del nivel individual al nivel de empresa.

⁴⁴ "Es conocida la existencia de múltiples redes muy formalizadas, a menudo animadas en el seno de un marco asociativo por tal o cual entidad pública o semi-pública (...) perfectamente estructuradas alrededor de comisiones, reuniones,... de redes en las cuales participan empresas innovadoras porque ahí encuentran contactos, informaciones generales y están al acecho de oportunidades (...) redes que, si no consiguen incorporar a su estructura formal una dimensión relacional informal, compuesta de relaciones interpersonales - animadas por las conversaciones de pasillo- pueden seguir siendo redes puramente formales" (Kirat, 1993:319) incapaces de generar efectivas y fructíferas relaciones de cooperación.

A menudo la puesta en relación de organizaciones (empresas) depende básicamente de las personas físicas, de los individuos que las componen. Esta apreciación es especialmente cierta para las pequeñas y medianas empresas (entre las cuales se halla la casi totalidad de las EDTAs) donde las relaciones de los individuos son decisivas, incluso determinantes, para la creación de relaciones entre las empresas u organizaciones de las que forman parte. El potencial de colaboración de una pequeña empresa personalista depende sobre todo de la capacidad de relación del gerente o dueño de esa empresa, de su "*entorno relacional individual*"⁴⁵. De este modo, las relaciones informales individuales pueden conllevar la puesta en relación de las organizaciones en las que estos actores o individuos se ubican.

Estas relaciones individuales constituyen un potencial de relación latente para las empresas, potencial que puede ser activado si se dan las condiciones adecuadas. La mayor parte de estas relaciones informales, al no darse las condiciones propicias no van nunca más allá, en la dirección de plasmar una relación entre sus organizaciones. A la inversa, las propias relaciones entre empresas u organizaciones pueden facilitar la generación de relaciones informales individuales, sería el caso de cuadros procedentes de empresas diferentes que han entablado lazos que van más allá de sus funciones representativas, como consecuencia de reuniones regulares por motivos de trabajo conjunto. Los individuos que son especialmente relevantes desde este punto de vista son los recursos humanos estratégicos: gerente, directivos, cuadros cualificados de los diferentes departamentos de la empresa (comercial, producción, técnico).

El conjunto de las relaciones informales que mantienen los individuos de una empresa es un activo para ésta de incalculable valor. No obstante, el análisis económico ha esquivado estudiar este aspecto informal por la complejidad que entraña: las relaciones entre individuos, sus tensiones y los efectos que producen en las organizaciones a las que

⁴⁵ Trasladamos aquí al nivel individual la noción de entorno relacional expuesto más arriba para una organización en general (empresa, institución pública o privada).

pertenecen. Ha preferido escudarse en la noción de "relación informal entre organizaciones" manteniendo el nivel de análisis en las organizaciones. Sin embargo el estudio del nivel individual es pertinente especialmente cuando se trata de pequeñas empresas porque es el ámbito donde se genera y articula lo informal. Es particularmente más necesario el análisis de esa "caja negra" formada por las "relaciones informales entre organizaciones"⁴⁶ cuanto más evidente y demostrable resulte su relación con la cantidad e intensidad de las relaciones de cooperación entre las organizaciones. Ello significa estudiar en primer lugar la génesis de las relaciones sociales entre individuos y en segundo lugar el modo de articulación de estas relaciones sociales informales con las relaciones de las organizaciones (empresas) a las que pertenecen⁴⁷.

"Los clientes, los colegas de trabajo y vecinos son personas hallados en situaciones de interacción rutinaria en lugares determinados (escuela, centro asociativo, lugar de trabajo, barrio) y a menudo en el seno de organizaciones (empresa, asociación, escuela, club deportivo). Estas interacciones, en parte reguladas por las normas internas de tales organizaciones que las enmarcan (jerarquía, reparto de tareas,...) conforman el contexto principal de las relaciones sociales" (Gilly y Grossetti, 1993:458-459).

Es posible trasladar aquí las mismas dimensiones de proximidad que se explicaron más arriba para las organizaciones: las relaciones de barrio son manifestaciones de proximidad geográfica entre individuos, las relaciones en el trabajo o en la escuela pueden asimilarse a manifestaciones de proximidad organizativa, las asociaciones, clubs deportivos, sindicato constituyen estructuras que incrementan la proximidad institucional entre individuos. El conjunto de estas proximidades para el caso de una persona física configura su entorno relacional individual.

⁴⁶ Ámbitos de relaciones individuales o relaciones sociales entre individuos.

⁴⁷ Las aportaciones de trabajos realizados por economistas en colaboración con sociólogos, como son Gilly y Grossetti (1993) resultan particularmente útiles para este análisis.

Las relaciones sociales que se tejen de este modo son muy variables, pueden renovarse rápidamente, debilitarse, afirmarse o desaparecer. Su cuantía e intensidad dependerá del período de permanencia de los individuos en esos "ámbitos de socialización" ya que se requiere cierto tiempo para ir madurando la relación, la confianza y la solidaridad entre estos individuos.

El que dos agentes interactúen en diferentes planos como son el económico, el de vecindario, el amistoso o el político genera un *efecto sinérgico* hacia los planos en los cuales en principio no existe relación⁴⁸. Como corolario puede deducirse lo siguiente: una confianza creada y consolidada en unas determinadas funciones es susceptible de desarrollarse con cierta facilidad a otros planos, notablemente los de tipo económico.

Las relaciones entre individuos pertenecientes a diferentes empresas pueden generar relaciones de cooperación entre estas últimas. Este efecto depende esencialmente del nivel de responsabilidad de los individuos y de la naturaleza de su relación (débil, intensa, formal, informal).

Cabe lanzar la hipótesis de que la riqueza del entorno relacional de una empresa, sobre todo de una pequeña empresa, está estrechamente relacionada con el sumatorio de los entornos relacionales de sus miembros, especialmente de sus recursos humanos cualificados.

En el colectivo de las pequeñas y medianas empresas la articulación entre los niveles individuales y organizativo (empresa) puede realizarse a tres niveles (nos inspiramos en lo sucesivo en Gilly y Grossetti, 1993):

⁴⁸ Tal es el caso de dos empresarios conocidos en las asambleas de una Federación de cooperativas, donde se ha ido forjando una amistad y a raíz de ello por la confianza creada en esos planos deciden extender su ámbito de relación al plano económico, por ejemplo, inicialmente con transacciones de compra-venta entre sus empresas y en un futuro con otras acciones de cooperación más estrecha.

1) En primer lugar por la cúpula directiva. En el caso de empresas capitalistas personalistas las relaciones sociales del jefe de la empresa son determinantes. Éste decidirá con qué entidades entablará relaciones de cooperación. Seguramente será con aquellas con las que, reuniendo las condiciones de proximidad económica (complementariedad y/o similitud de actividad de su empresa), mantiene unos lazos sociales, por ejemplo, porque sus dirigentes han sido amigos desde el colegio, son familiares, o pertenecen a su asociación política o religiosa.

Un fenómeno semejante sucede en las EDTAs. El gerente o presidente, que es generalmente la persona en cuyas manos recae una mayor cuota de poder (nunca la totalidad), puede entablar relaciones de cooperación con otras empresas cuando los directivos de estas últimas pertenecen a su ámbito de relaciones sociales (a su entorno relacional individual). Un caso extendido en las EDTAs es el de dos gerentes de sendas empresas que han sido históricamente, hasta la creación de sus empresas, compañeros activos en la lucha sindical y que merced a ese lazo social continúan manteniendo su relación de colaboración, ya en el nuevo contexto empresarial, con intercambios de información sobre conocimientos de mercados, técnicos, de gestión. En algunos casos, si la proximidad económica lo permite, pueden llegar a materializar relaciones de cooperación económica (industrial) del tipo proveedor/cliente, compras conjuntas, comercialización en forma de consorcio, ..

2) En segundo lugar las organizaciones pueden relacionarse por los contactos de individuos situados en diversos niveles en el seno de aquellas. Es un fenómeno semejante a la capilaridad. Dos hermanos o dos amigos que trabajan en sendas empresas pueden transmitirse mutuamente información sobre la actividad de sus empresas. Este modo de relación, en la medida en que conecta individuos de diferente responsabilidad, no suelen engendrar relaciones de cooperación entre sus organizaciones del tipo actuación conjunta, sin embargo es estratégico en la circulación de conocimientos e información de todo tipo. En las empresas cooperativas, donde el poder decisor se encuentra más diluido, la actuación conjunta de sus organizaciones puede ser más factible, ya que potencialmente las

relaciones sociales de los socios pueden ser defendidas en la asamblea hasta llegar a ser unas relaciones propias de la cooperativa.

3) En tercer lugar el nivel individual puede articularse a nivel organizativo a través de personas clave o intermediarias que pueden pertenecer simultáneamente a dos organizaciones (por ejemplo, ser un profesor de un centro de investigación universitario y simultáneamente un cuadro de una empresa), o una misma persona puede, merced a un cambio de empleo haber pasado sucesivamente de una a otra empresa por lo que constituye un contacto privilegiado entre las dos.

Las relaciones sociales (informales) de los recursos humanos estratégicos constituyen unos *activos económicos intangibles* muy importantes para las pequeñas empresas de cara a iniciar acuerdos de cooperación. Ahora bien, estos acuerdos serán altamente vulnerables debido a la elevada volatilidad de las primeras. El interés de una empresa por tanto, se centra en lograr que una relación de cooperación con otra empresa, iniciada como consecuencia de una relación social de uno de sus miembros sobreviva a este último. En otras palabras, su objetivo es tratar de hacer perennes las relaciones interempresariales más allá de los individuos que las han activado. La institucionalización de tales relaciones en estructuras y redes formales resulta difícil y costosa, a menudo sólo soportable por empresas de mayor dimensión. En este sentido, las pequeñas empresas se verán sometidas a las vicisitudes de la movilidad de su personal. Aquellos individuos que han activado la relación de cooperación entre empresas por cualquiera de los tres mecanismos mencionados más arriba pueden cambiar de empresa, llevándose "la relación", el contacto, con ellos para activarlo, si las condiciones lo permiten en otra organización (empresa).

En síntesis, ciertos cuadros o recursos humanos están dotados de una especial "capacidad de relación" derivada de su entorno relacional individual, capacidad que es asimismo un activo para la empresa en la que se ubican. La cooperación empresarial,

sobre todo en las pequeñas empresas, es altamente dependiente de este activo que a su vez está estrechamente relacionado con el nivel individual, lo informal y social.

Este activo puede generar a su vez dos efectos: 1) la persona dotada de este activo puede estar sometida al denominado *dilema del líder*, de tal manera que si no es lo suficientemente valorado (y remunerado) este activo, lo que sucederá preferentemente en empresas de menor dimensión, optarán por cambiar hacia otra empresa (generalmente mayor) donde sí se le retribuya⁴⁹. Este fenómeno puede ser especialmente grave para las pequeñas empresas que son las que han ido formando este "activo" para después verse privado de él, debilitando a su vez su capacidad de extroversión empresarial, de relación con otras empresas. 2) En la medida en que la cooperación empresarial constituya un valor positivo para una empresa, las personas dotadas de "capacidad de relación" verán revalorizado su poder de negociación y decisión, que puede denominarse *poder de relación*.

5.3. Proximidad y confianza.

La creación de relaciones de cooperación tanto entre empresas (organizaciones) como entre individuos obedece a una *lógica de tanteo*, de prueba y error. En algunos casos estos acuerdos serán viables y estables, mientras en otros casos fracasarán.

Una empresa (o un individuo) decidirá entablar un acuerdo de cooperación cuando exista un mínimo de seguridad de no verse posteriormente seriamente dañada en el supuesto de que la otra parte le defraude. Un modo sencillo (y costoso) de garantizar esta

⁴⁹ En este sentido, SALEBA (uno de los casos estudiados en la parte empírica de este trabajo) empresa que iba a despedir a su gerente y que simultáneamente estaba desarrollando un proceso de cooperación empresarial, podría ver afectado este proceso al ser precisamente el gerente, la persona que posee ese poder de relación.

seguridad es con la firma de un contrato, un intercambio accionarial o incluso la creación de una empresa conjunta (empresa hija de las empresas socias). En este primer caso estaríamos ante una *cooperación formal*. Este tipo de cooperación es característico de las empresas de mayor tamaño cuyo elevado nivel de recursos les permite asumir los costes de formalización (Torre, 1993).

En las pequeñas y medianas empresas existe otra modalidad de garantizar la seguridad, modalidad de carácter intangible. Este mecanismo de garantía se ha identificado con la *confianza*⁵⁰ y está en la base de la *cooperación informal*. La noción de confianza, aún no bien delimitada por los economistas, es de naturaleza informal, ubicada en lo humano y cultural. Se genera a menudo como consecuencia de un sinfín de pequeños detalles, incontrolables y aleatorios que se suceden en el tiempo.

Entendemos que existirá confianza entre agentes económicos cuando éstos tienen la creencia o convicción mutua de que no van a ser defraudados o de que la otra parte no va a explotar sus debilidades. La confianza, definida de este modo, constituye un mecanismo de garantía para las operaciones económicas.

Para nuestro análisis interesa diferenciar dos dimensiones y niveles de la confianza. Las dimensiones de la confianza son: 1) aquella referida a la fiabilidad de los potenciales socios, y 2) aquella referida al propio instrumento de política empresarial que es la propia cooperación empresarial. Los niveles de la confianza son: 1) el nivel personal, individual, y 2) el nivel de las organizaciones (empresas).

La generación de la confianza como mecanismo de garantía requiere dos condiciones (Planque, 1991): 1) un entorno propicio, de tipo geográfico, tecnológico, económico, social y cultural, y 2) una experiencia de iteraciones y aprendizaje pasados (una historia).

⁵⁰ Cabe señalar que el planteamiento de Axelrod difiere en este sentido de éste radicalmente. Este autor considera que el verdadero fundamento de la cooperación (informal) no es la confianza sino la perdurabilidad de la relación dado que la expectativa de un beneficio futuro, fruto de la relación de cooperación supone un mecanismo de garantía más eficaz que los tribunales (Axelrod, 1986:172).

La primera condición necesaria para generar confianza consiste en que exista un contexto, un entorno propicio que asegure que existirán interrelaciones futuras durante las cuales pueda manifestarse la reciprocidad de comportamientos. Este entorno propicio debe entenderse en las distintas dimensiones de proximidad detalladas más arriba. La existencia de un alto nivel de proximidad implica una configuración del entorno que favorece y asegura la frecuencia y duración de las relaciones.

Como resultado de las iteraciones y contactos pasados entre los agentes económicos, tanto a nivel individual como a nivel de organizaciones (empresas), se van generando unos *efectos de reputación* y de *aprendizaje* (Jacquemin, 1988:18). Estos efectos se refieren tanto al comportamiento de los demás agentes como a la utilidad del instrumento de la cooperación. A raíz de la experiencia adquirida como consecuencia de estos tanteos, los agentes se habrán formado un determinado sistema de anticipación y expectativas que les permitirá valorar si existirá o no reciprocidad en sus relaciones con unos u otros agentes con los que ya se ha tenido previamente contacto, este fenómeno es el que se identifica por los autores de la economía de proximidades con la confianza⁵¹.

Cuando las iteraciones pasadas han sido beneficiosas, se genera entre los agentes que cooperan una buena *reputación* (por ejemplo, definida en términos de calidad del servicio, honestidad, eficacia,..). El contenido de este efecto reputación positivo se traduce en la expectativa de incurrir en pocos problemas (y por tanto pocos costes de transacción y de negociación) en el supuesto de entablar relaciones de cooperación con un agente que goza de tal reputación. Desde esta perspectiva, la formación de reputación constituye una inversión en un activo intangible para una empresa o un individuo.

La creación (e inversión) de una buena reputación es especialmente rentable en tres casos (Buckley y Casson, 1988:37):

⁵¹ Lecoq (1991), Planque (1991).

1) Cuando un agente económico espera, durante un extenso futuro, la aparición de múltiples oportunidades de crear relaciones beneficiosas con los agentes de su entorno. En este caso si decidiera continuamente defraudar, su mala reputación significaría una barrera para que los otros agentes volvieran (o decidieran) cooperar con él, por lo que las pérdidas (en términos de menores ganancias potenciales) para el agente serían cuantiosas a lo largo de su vida.

2) Cuando la circulación de la información en el entorno en el que se localiza es especialmente fluida en lugar de existir un secretismo informativo. En este contexto la reputación (buena o mala) se difundiría rápidamente en el entorno y podría dañar (o mejorar, en su caso) los intereses futuros de la persona que goza de esa reputación.

3) Cuando existe una fuerte propensión por parte de los agentes económicos con los que se va a relacionar a formar sus expectativas futuras basándose fundamentalmente en la experiencia y en los comportamientos pasados (mecanismo de expectativas adaptativas).

Inversamente, la formación de una mala reputación para un individuo le va a ocasionar unos efectos negativos en sus ingresos futuros debido a que los otros agentes económicos no se fiarán de él. En unos casos preferirán no tratar con él y en otros le exigirán unas garantías o contrapartidas superiores a las que se exigiría en un contrato medio, lo que repercute en una elevación en los costos y una minoración en los ingresos futuros del agente que posee tal reputación (Brousseau, 1993:55).

La confianza y la reputación entre agentes económicos pueden aparecer como consecuencia de una serie de interrelaciones en dos entornos básicos: el social y el económico. Un ejemplo del primer caso, recordando un ejemplo que ya se apuntó más arriba, sería la aparición de una amistad (confianza) entre dirigentes de cooperativas originada por sus continuas y regulares interrelaciones en su calidad de miembros del

Consejo Rector de la Federación de cooperativas⁵². Esta confianza constituye un *activo intangible específico*⁵³ no sólo para esos agentes, sino para las empresas a las que pertenecen, que puede valorizarse en otros ámbitos (económicos) si se producen las circunstancias adecuadas. Se ha mencionado más arriba el ejemplo de dos ex-compañeros sindicales que han creado entre ellos una confianza fruto de sus relaciones en el terreno social (lucha sindical), cuyo efecto ha sido la generación de una reputación de honestidad y fidelidad a los acuerdos.

Este activo intangible específico, cuando ya son gerentes de una empresa de trabajo asociado (en un contexto económico) lo utilizan como mecanismo de garantía, menos costoso en términos de costes de transacción (información, control y garantía) que su alternativa, que sería buscar un nuevo socio con el cual realizar operaciones comerciales y del que se desconoce todo y por tanto con el que habría que iniciar a implementar mecanismos de garantía (contratos,...) y por tanto, costes. De este modo, privilegiarán, por razones de costes de transacción, sus contactos comerciales e intercambios de información con los agentes con los que ya tienen confianza. En conclusión, la confianza (y reputación) es un activo que tiene efectos sinérgicos que fluyen del ámbito social e informal al ámbito económico, y viceversa; y del nivel individual (los recursos humanos cualificados) a sus organizaciones (empresas).

De igual modo que se genera una reputación y una confianza sobre los agentes económicos a raíz de una historia de interrelaciones pasadas, la experiencia de la utilización del instrumento de cooperación empresarial como instrumento de política de empresa generará a su vez una "reputación" a este instrumento. Independientemente de los

⁵² Este fenómeno queda bien ilustrado para los dirigentes de cooperativas italianas en Holmstrom (1989:155): "... they would choose a co-op rather than a private partner, other things equal, if only because co-ops presidents and managers know each other through taking part in LEGA activities..." (Una cooperativa preferirá a otra cooperativa -en sus transacciones- en lugar de a empresas privadas, *ceteris paribus*, sólo si los presidentes y cuadros de cada una se conocen como consecuencia de su participación común en las actividades de la LEGA -federación de cooperativas italiana-).

⁵³ La especificidad de ese activo, como se explicó más arriba, deriva del hecho de que sólo existe entre esos agentes y no es transferible a otros agentes ni a otros contextos (Planque, 1991).

agentes con los que se ha cooperado, si este instrumento ha sido provechoso, en términos de incrementar las ventajas para quien lo ha utilizado, entonces habrá ido creando paulatinamente una buena reputación. La experiencia de una cooperación positiva aumenta la probabilidad de que el agente económico vuelva a utilizar este instrumento en su vida económica, ampliando su ámbito de aplicación a otros campos, más complejos⁵⁴. Se produce un *efecto de acumulación de la cooperación* en el agente económico. Inversamente, una experiencia infructuosa, aunque sean pocos casos, de práctica de la cooperación empresarial generará un *efecto de barrera a la cooperación*, este agente tendrá una propensión menor a la media a volver a entablar relaciones de cooperación, y por tanto preferirá actuar en solitario.

Es interesante continuar el estudio de los fenómenos de confianza, reciprocidad y cooperación elevando el nivel de análisis desde el nivel de los agentes económicos al nivel colectivo.

En un entorno donde existe una elevada proximidad entre los agentes, entendida en sus diferentes dimensiones: industrial, geográfica, institucional y socio-cultural, se facilita la fluidez de la circulación de la información y conocimientos de todo tipo (negativa o positiva) debido a que la proximidad reduce el coste de apropiación de la información. El proceso de difusión de la información es de este modo mucho más rápido y barato que si existiera un bajo nivel de proximidad, o un "secretismo informativo". Su alternativa, consistente en que cada agente fuera adquiriendo experiencia y conocimiento por tanteo, de modo aislado, sería más lenta, costosa y menos eficiente.

En un entorno relacional rico, las experiencias de los agentes económicos (personas y empresas) serán difundidas rápidamente al resto de la colectividad a través de unos mecanismos informales que ciertos autores han denominado "efecto cafetería"⁵⁵,

⁵⁴ He aquí el fundamento teórico del consejo que suele aparecer en los manuales de cooperación empresarial que aconseja iniciar con una cooperación simple (la comercial, por ejemplo) y progresivamente ir pasando a modalidades de cooperación más complejas. Véase, por ejemplo, Commission (1991).

⁵⁵ Gilly y Grossetti (1993).

"efecto de vecindario" (*effet de village*)⁵⁶, asimilables a las "conversaciones de pasillo" que en definitiva facilitan, con una reducción de coste de su adquisición, información sobre la actividad, fiabilidad, calidad.. de los distintos agentes económicos de su entorno. Este aspecto es particularmente relevante porque dado que los agentes poseen una visión limitada de su entorno, en el momento de la toma de sus decisiones (estratégicas) no sólo consideran su propia experiencia y conocimiento sino también los de los demás agentes del colectivo más próximo, con los que están en contacto. Los agentes actúan teniendo en cuenta la opinión de la mayoría (Torre, 1993:442). Esa opinión mayoritaria, variable, recoge las experiencias de los diferentes agentes del entorno. El efecto de reputación de un agente es rápidamente difundido al colectivo⁵⁷. Así, el comportamiento egoísta y oportunista de ciertos agentes es rápidamente "segregado"⁵⁸ por dos razones: 1) porque la información sobre su mala reputación circula rápidamente por el entorno relacional más próximo, generando en los demás agentes actitudes de desconfianza (*méfiance*) hacia él, 2) porque los propios agentes que actúan oportunísticamente aprenden que la ganancia potencial de la cooperación es superior al riesgo de pérdida, de una sola ganancia. Del mismo modo, la valoración del instrumento de la cooperación empresarial por parte del colectivo dependerá de las experiencias que hayan tenido los agentes al utilizarlo. Si las experiencias han sido fructíferas, se producirá un *efecto demostración positivo* de difusión de esta práctica en el entorno próximo. A la inversa, si las experiencias han sido negativas el efecto irá encaminado a desincentivar a los demás agentes a hacer uso de este instrumento.

⁵⁶ Planque (1991:308).

⁵⁷ "Uno de los mecanismos más eficaces con que cuenta la sociedad para reducir el costo de producción de la información es el *principio de la extrapolación*. Entiendo por tal el fenómeno de que los individuos extrapolan el comportamiento de otros a partir de las observaciones del pasado y que esta extrapolación es estabilizadora porque provee un incentivo para que otros realicen estas expectativas (...). Observando el comportamiento de otros en el pasado, podemos pronosticar confiadamente su comportamiento en el futuro sin incurrir en nuevos costos (...). Este principio de extrapolación está profundamente arraigado en la estructura del comportamiento humano. De hecho, existe también en las sociedades animales (...) la lucha entre dos polos no produce sólo información acerca de las fuerzas relativas en el presente, sino también acerca de la fuerza relativa en el futuro" (Weizsacker, 1980; Citado en Williamson, 1985:264).

⁵⁸ Lecoq (1991)

En el corto plazo, estas experiencias y conocimientos inciden en la opinión pública a modo de "burbujas de opinión" que pueden durar cierto tiempo hasta ser reemplazadas por otras. Ahora bien, cuando estos fenómenos se repiten durante un largo período de tiempo, esta opinión llega a calar en los valores de la gente, en sus creencias, en su cultura⁵⁹. Se genera una "atmósfera o ambiente industrial y cultural", de conocimientos (*common knowledge*⁶⁰) caracterizado por unos sistemas de representación (creencias), de anticipación (visión de futuro) y de comportamientos comunes.

Es posible distinguir dos entornos extremos⁶¹:

1) En primer lugar aquellos donde, fruto de los avatares históricos, de las experiencias de los agentes, se ha formado un poso cultural contrario a las prácticas cooperativas. En este entorno resultará extremadamente difícil iniciar acuerdos de cooperación porque las expectativas y creencias de las gentes anticipan que la otra parte defraudará. Planque (1991) ha calificado este tipo de entorno como un ámbito de comportamientos de desconfianza generalizada (*méfiante généralisée*). Un ejemplo típico de este entorno extremo lo proporciona Banfield (1967) en su obra "The moral basis of a backward society", ejemplo que fue utilizado posteriormente por otros autores como Olson (1992) o Williamson (1975) para ilustrar sus análisis. Montegrano es una ciudad del sur subdesarrollado de Italia caracterizada por la inexistencia de organizaciones (las únicas que existen, iglesia y partidos proceden de la iniciativa exterior). La explicación a este fenómeno se halla al nivel de las creencias y la cultura. Sus habitantes son incapaces de cooperar entre ellos en beneficio mutuo debido a sus valores y comportamientos, que

⁵⁹ Esta idea ha sido recogida por Harrison en un párrafo procedente de la obra de Myrdal: "... este pueblo (...) no es inherentemente diferente del pueblo de cualquier otra parte sino que *durante largo tiempo* vive y ha vivido bajo condiciones muy diferentes a aquellas existentes en (...) (otros pueblos) (...) y que esta (historia) ha dejado su marca en cuerpos y mentes. La religión se ha convertido entonces en el recipiente emocional de toda esta forma de vida y trabajo y mediante su sanción la ha hecho rígida y resistente al cambio.." (Harrison, 1987:27).

⁶⁰ Planque (1991).

⁶¹ En European Research Unit (1991), Sabel (1992:422) y Harrison (1987) se identifican entornos que obedecen a esos dos extremos.

pueden asimilarse a los del *homo economicus*. Su lema es "aprovecha al máximo las ventajas materiales a corto plazo para la familia nuclear y asume que todos los demás harán lo mismo". Entre los corolarios que Banfield encuentra (y comprueba empíricamente) a esta regla se hallan los siguientes: 1) nadie apoyará el interés del grupo salvo en el caso de que sus propios intereses sean apoyados, 2) resultará difícil crear y mantener organizaciones (y estructuras cooperativas), 3) se supondrá que las personas en el poder (y dirigentes de organizaciones) son corrompidos y trabajan en beneficio propio (Banfield, 1967:83-91).

2) En segundo lugar se encuentran aquellos entornos caracterizados por un ambiente de confianza, de reciprocidad, donde la relación de cooperación es valorada positivamente debido a una larga historia de experiencias positivas. Los entornos dotados de este activo específico que es esta atmósfera de confianza y cooperación han sido estudiados por diferentes autores en la última década, denominándolos en algunos casos Distritos Industriales (Beccatini, 1989) y en otros casos *milieu* (Lecoq, 1991).

Cuando se habla de zonas geográficas con tupido tejido cooperativo y dotadas de una atmósfera de confianza y reciprocidad se suele pensar en la Terza Italia, y más concretamente en la región de la Emilia Romagna. A diferencia de lo que sucede en Montegrano (y en general en el sur de Italia), en esta región se ubican las mayores cooperativas italianas, las más antiguas y donde existe mayor densidad de éstas. Pero la tradición de la práctica cooperativa (asociativa) no es exclusiva del movimiento cooperativo. Los consorcios intersectoriales e intrasectoriales, la cooperación informal entre empresas privadas y el fuerte tejido asociativo constituyen una característica de la zona. La cooperación es bien valorada (Sabel, 1992:433-434) y goza de tradición histórica: ya a finales del siglo pasado y principios de este siglo un valor (y práctica) muy extendido entre su gente era "*Associatevi!*" (¡Asociate!), creando asociaciones, sindicatos, cooperativas,... (Holmstrom, 1989:30).

6. CONCLUSIÓN.

La realización de un acuerdo de cooperación entre empresas, aun conociendo los importantes beneficios que puede representar para la empresa, se enfrenta a numerosas dificultades, como se ha puesto de relieve a lo largo de los apartados precedentes. Estas dificultades no solamente impiden, a modo de barreras económicas, la formación de acuerdos de cooperación sino que, en los casos donde se han creado efectivamente, éstos ven continuamente amenazada su estabilidad. Estas dificultades actúan constantemente a modo de potentes fuerzas que tienden a favorecer estrategias no cooperativas y a volver a actuar en solitario.

La configuración del proceso cooperativo como una sucesión de etapas ha permitido facilitar la identificación de las contingencias que aparecen en cada fase. Cada uno de los cuatro grupos de trabajos teóricos analizados en este tema han realizado diferentes aportaciones para el aislamiento y entendimiento de los fenómenos que afectan durante el proceso de cooperación. A pesar de la diferente afiliación teórica de cada uno de los mismos, el lector ha podido comprobar cómo algunos elementos de análisis de unos trabajos coinciden con los de otros. Por ejemplo, el concepto de proximidad socio-cultural, procedente de la economía de proximidades, es similar, cuando no idéntico, a los conceptos de homogeneidad cultural y managerial o a la *intuitus personae*, procedentes del análisis de alianzas estratégicas. Adicionalmente, lo que puede resultar más importante, en la medida en que no existe una teoría general de la cooperación, las diferentes líneas de investigación sobre el tema adoptan elementos de análisis de las otras. A raíz de ello, sin duda, es posible constatar una cierta convergencia y complementariedad entre las aportaciones de estos diferentes enfoques, lo cual es la base para la articulación de una teoría de la cooperación emergente.

Además, en aras de favorecer la creación de acuerdos de cooperación, el conocimiento de las dificultades o contingencias que impiden el surgimiento o la estabilidad de la cooperación permite a su vez idear mecanismos que reduzcan tales dificultades. En concreto, los tres principales obstáculos que se alzan durante el proceso cooperativo en sentido estricto son los problemas de la búsqueda de socios idóneos, del oportunismo en sus diferentes modalidades de manifestación (en sentido estático, visión procedente de la E.C.T., y en sentido dinámico, donde el oportunismo se incorpora en el concepto de costes de competencia), y los problemas de la coordinación y negociación entre los socios derivados de la necesidad de llegar a acuerdos que concilien los diferentes intereses en juego. Los mecanismos que se han ofrecido para mitigar estos problemas han sido, en general, respectivamente: para el primer obstáculo, la proximidad o apiñamiento entre individuos en sus diversas modalidades y los mecanismos de mediación institucional, para el segundo problema, el establecimiento de sistemas de defensa y de garantías como son los rehenes, los porteros, la confianza y la capacidad de afectar los ingresos futuros del potencial oportunista, y finalmente, con el fin de reducir el problema de la coordinación y negociación, los mecanismos ofrecidos hacen referencia a la necesaria exigencia de homogeneidad cultural y managerial entre los socios y a la intervención de un árbitro.

En este capítulo, el análisis normativo se ha centrado fundamentalmente en el estudio de los mecanismos capaces de reducir las dificultades asociadas al surgimiento de la cooperación, mecanismos que son susceptibles de ser definidos y establecidos por los propios agentes económicos en juego y durante la fase ex ante a la creación del acuerdo de cooperación.

En el capítulo siguiente se estudiarán dos nuevos aspectos. Por un lado, la influencia, durante el proceso de cooperación, de agentes externos diferentes a los propios actores económicos potencialmente involucrados en la cooperación empresarial, como son los poderes públicos y demás agentes del entorno institucional. Este análisis será interesante al objeto de sentar unas bases teóricas de una política de apoyo a la cooperación

empresarial. El segundo aspecto consiste en estudiar el papel de la evolución de la cooperación en su estabilidad y desarrollo.



CAPÍTULO 5

EL ROL DEL ENTORNO INSTITUCIONAL Y LA EVOLUCIÓN DE LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL

En el presente capítulo se pretende reflexionar sobre dos temas básicos dentro de nuestro objetivo de construcción de un esquema interpretativo de la lógica de la cooperación empresarial. En primer lugar se examina el papel que puede jugar el entorno institucional (el cual no sólo incluye las instituciones públicas) en la promoción, difusión y desarrollo de la cooperación en el tejido empresarial. En segundo lugar se analiza, por una parte, las condiciones de estabilidad de la cooperación una vez ésta ha surgido, y por otra parte, los efectos que genera la evolución o fracaso de la cooperación en los propios socios así como en el tejido empresarial, apoyándonos en nuevos elementos de juicio.

1. EL ROL DEL ENTORNO INSTITUCIONAL.

En el Capítulo 3 se ofreció un esquema para el análisis del entorno institucional. Concretamente, se identificaron cuatro categorías de entorno: 1) la red tutelar, 2) la red partenarial, 3) la red de expertos y 4) la red de estructuras de intermediación. Adicionalmente se argumentó que uno de los factores que incrementan la competitividad de una empresa reside en la buena gestión de su conexión con este entorno institucional, y en particular, la consideración de los agentes de este entorno como auténticos socios cooperativos de la empresa. En este apartado se estudian nuevos aspectos de este entorno institucional en relación a la cooperación empresarial. Se justificará el papel estratégico y decisivo de este entorno, sobre todo el de nivel local, en el fomento de la práctica de la cooperación empresarial.

1.1. Funciones del entorno institucional en relación a la cooperación empresarial.

La importancia del tejido institucional (especialmente el de nivel local) radica en los cuatro roles estratégicos que puede desempeñar en el fomento y difusión de la cooperación interempresarial. Estos roles son los siguientes¹: 1) la creación de un clima cultural y cognoscitivo receptivo a este instrumento, 2) el incremento de la proximidad organizativa entre las empresas (función network), 3) el ser un instrumento eficaz de mediación institucional entre las empresas (función broker), y 4) la minoración de los costes inherentes a la creación y desarrollo de acuerdos de cooperación.

1) La creación de un clima cultural y cognoscitivo receptivo a la práctica de la cooperación.

Los distintos agentes pertenecientes al entorno institucional, especialmente aquellos más accesibles y que presentan un contacto más directo con las empresas como son las asesorías y consultorías de empresas, las instituciones financieras locales, las diferentes asociaciones y federaciones empresariales, constituyen unos canales claves para informar y persuadir a las empresas sobre la utilidad del instrumento que representa la cooperación empresarial.

En la medida en que gozan de una mayor *confianza* y *credibilidad*² ante sus clientes o asociados (las empresas) se sitúan en una posición privilegiada para la difusión de este instrumento. En este sentido, estos agentes pertenecientes al entorno institucional constituyen unos canales de difusión más eficaces y a menudo menos costosos que los medios genéricos de información (la prensa en general y la prensa especializada, así como los otros medios de comunicación de masas) donde los anuncios pueden pasar

¹ Se excluyen del análisis la política fiscal, favorable o no, referida a la cooperación empresarial y el marco jurídico que permita o prohíba la posibilidad de establecer acuerdos de cooperación.

² Confianza y credibilidad conseguidas merced a largos períodos de interacción fructífera.

desapercibidos o simplemente no despertar ningún interés por parte de las empresas. La difusión de este instrumento, sus modalidades y ventajas, habría de insistir, por ejemplo en casos reales y concretos de empresas relativamente próximas geográfica o sectorialmente que han desarrollado este tipo de acuerdos, de modo que permitan generar un eficaz efecto demostración.

La selección de los mencionados canales de difusión y promoción del instrumento que representa la cooperación empresarial es un aspecto crucial. En primer lugar porque dependiendo del tipo de empresas y de territorios existirá una mayor o menor receptividad a unos agentes del entorno institucional que a otros³. En efecto, en un territorio donde se desconfía o se consideran inútiles las instituciones públicas (por ejemplo, como consecuencia de una larga historia de pasividad o de marginación por parte de estas instituciones hacia las empresas de la zona), estas entidades no pueden constituir canales eficaces de difusión de este instrumento al menos durante un cierto período y para ese segmento empresarial. Las empresas manifestarán una indiferencia o incluso hostilidad hacia las actividades de estas instituciones. En estos contextos el recurso a otros agentes del entorno institucional como las mencionadas asesorías y consultorías, asociaciones y federaciones empresariales, a modo de *sector público indirecto* será mucho más eficaz.

En segundo lugar porque en territorios caracterizados por una cultura individualista, de fuerte rivalidad y competencia entre empresas, la difusión genérica del instrumento de la cooperación empresarial sólo puede ser contestada en principio por la indiferencia. En tales contextos la difusión debe ser selectiva, cautelosa y progresiva, recurriendo en todo caso a los canales dotados de la suficiente credibilidad y confianza para las empresas. En este sentido, la difusión será más eficaz si se desarrolla en dos fases. En la primera fase distintos agentes del entorno institucional seleccionados rigurosamente

³ Por ejemplo, durante la elaboración del trabajo empírico se detectó que entre las EDTAs del sector textil existía un cierto número de ellas que desconfiaba de instituciones públicas como son el IMPIVA o el Ayuntamiento de su localidad.

activarían el proceso de difusión, de modo que en la segunda fase se iría extendiendo por el tejido empresarial merced al contacto directo informal (información *vis a vis*).

Finalmente, estos canales informativos deben asimismo hallarse conectados con otros agentes (o ser ellos mismos agentes) capaces de asesorar en la implementación de una estrategia de cooperación al objeto de no dejar las expectativas de cooperación insatisfechas o desincentivadas al comprobar la existencia de una serie de costes o dificultades en la implementación de esta estrategia.

2) Un incremento de la proximidad organizativa entre las empresas.

Aunque la mayor parte del entorno institucional esté potencialmente capacitado para ser un lugar donde las empresas puedan iniciar contactos directos que les permitan madurar en acuerdos de cooperación empresarial, sólo unos pocos son verdaderos mecanismos que acercan o aproximan organizativamente a las empresas de modo pasivo. Cabe destacar entre ellos las Ferias de Muestras⁴, Salones, Jornadas y seminarios, pero también los clubs y asociaciones de empresas y empresarios, las federaciones de empresas y sus agrupaciones locales y los centros de formación de recursos humanos estratégicos de diferentes empresas.

En términos transaccionales, la existencia y riqueza de tejido institucional de este tipo permite *reducir los costes de transacción*, concretamente de *información* para buscar potenciales socios.

La creación de redes inter-regionales obedece a una lógica de promoción, a través del incremento de la proximidad organizativa entre las empresas afiliadas o localizadas en

⁴ Un directivo de una SAL del sector mueble entrevistada, concededor de la actividad de cooperación interempresarial en su sector, afirmó que es en las ferias donde se gestan buena parte de los contactos entre las empresas, sobre todo aquellos que derivan en acuerdos de cooperación empresarial. En efecto, se reconoció por parte de cinco empresas entrevistadas en nuestro estudio que fue en este tipo de entorno institucional donde iniciaron las negociaciones de cooperación con otras empresas, aunque posteriormente los resultados fueron dispares.

sus ámbitos de actuación, de la cooperación empresarial a nivel internacional o inter-regional. Éste es el caso de las redes formadas dentro del programa comunitario CEDRE⁵, las que relacionan agencias regionales de distintos países⁶ o las creadas dentro de estructuras federales o confederales de empresas como la Red Arco Mediterráneo (Federaciones de SALes de las regiones de Cataluña, Valencia, Murcia y Madrid).

Dentro del tejido institucional existen además otros instrumentos más específicos dirigidos a fomentar la cooperación empresarial merced a la reducción sustancial de ese tipo de costes de transacción (de búsqueda de partners): las bases de datos específicas de cooperación interempresarial. A través de varios de los agentes del tejido institucional, especialmente los agentes públicos (como el IMPIVA, institutos tecnológicos, instituciones y ventanillas comunitarias) y para-públicos (COCIN, federaciones empresariales), es posible acceder fácilmente a diferentes bases de datos especializadas en esta materia. Algunas de las bases existentes en la actualidad son el BRE y BC-NET a nivel europeo de cooperación empresarial genérica accesibles a través de la COCIN-Valencia, y BADASUB (España) y Soutraitel (Unión Europea) como bases de datos específicas de subcontratación.

3) Un instrumento de mediación institucional entre las empresas.

Más allá del papel de estructura pasiva que permita incrementar la proximidad organizativa entre diferentes empresas, lo que se ha denominado función network, el entorno institucional puede desempeñar un rol activo en la efectiva puesta en contacto de las empresas, a modo de un relaciones públicas.

⁵ Un ejemplo de este tipo de red es la red de promoción por organismos públicos de la cooperación interempresarial de Economía Social entre cinco regiones europeas (Andalucía, Algarve, Región Valenciana, Campania), véase capítulo 6.

⁶ Un ejemplo de este tipo de red es la red del proyecto Europont que integra al SPRI -Euskadi, NRW -Alemania-, WMEB -Reino Unido-, ERVET -Italia-, Eurouest -Francia y al SRIW -Bélgica-, citada en Costa (1992).

En este caso se trata de un paso cualitativamente importante porque la iniciativa para llevar a cabo estrategias de cooperación empresarial no nace espontáneamente de las propias empresas sino que tiene su origen en el propio tejido o entorno institucional⁷.

La promoción activa de los contactos entre empresas por parte de los agentes del entorno institucional puede ser particularmente eficaz por dos razones.

En primer lugar, porque gozan de una posición que les da un carácter de *testigos privilegiados*. Generalmente, son unos buenos conocedores de las necesidades, debilidades y posibles soluciones que se plantean a sus empresas clientes o asociadas. Ello se debe a que cierta información del tejido empresarial, considerada especialmente sensible resulta difícil de ser captada por algunos agentes del entorno, especialmente las Administraciones públicas. Este hermetismo informativo puede justificarse en su temor a la difusión a la competencia. Sólo determinados datos e información podrían ser recabados por ciertos agentes del entorno institucional considerados más fiables y creíbles por las empresas. De este modo, la posición estratégica de estos últimos agentes les proporciona una visión global de una serie de empresas y favorece la reflexión sobre sus problemáticas. Constituyen los agentes más adecuados para plantear la idoneidad o no del instrumento de la cooperación empresarial. Pueden ser un mecanismo de mediación institucional que conecte a dos o más realidades empresariales susceptibles de ser potenciales partners en un acuerdo de cooperación.

Una intensa relación entre múltiples agentes del entorno institucional facilitaría a su vez la conexión de un mayor número de empresas (sus clientes o afiliadas) entre las cuales

⁷ En el trabajo empírico se ha comprobado que dentro de este tejido destaca la labor de las federaciones y asociaciones empresariales (FVECTA, FESAL-PV, Unión de Cooperativas Textiles de Alcoi), asesorías y consultorías especializadas en ciertos segmentos de empresas como las EDTAs o en un determinado sector económico, la COCIN de Valencia y determinadas instituciones financieras locales (Caixa Popular S.C.Crédito).

existiría un mayor abanico de elección para encontrar socios más idóneos para la cooperación empresarial⁸.

En segundo lugar estos agentes del entorno institucional son particularmente idóneos como mecanismo de mediación institucional porque gozan de la confianza y credibilidad de las empresas. Se les considera terceras partes neutrales, incluso socios consultores (*sparring partners*) al no mostrar intereses directos sobre la actividad particular de la empresa. Además de sus características anteriores, su seriedad, autoridad y profesionalidad hacen que sus consejos y propuestas para el establecimiento de relaciones de cooperación tengan una mayor receptividad por parte de las empresas y puedan a menudo liderar procesos de cooperación.

En algunos casos estas características de neutralidad, confianza y credibilidad pueden ser utilizadas de modo pasivo, actuando como un auténtico *catalizador* en un proceso de creación de cooperación empresarial. Esta situación se da particularmente cuando existen empresas interesadas en establecer acuerdos de cooperación con otras empresas pero que, por determinadas razones (pérdida de prestigio, padecer una imagen desfavorable) no inician directamente los contactos. Prefieren recurrir a la intermediación de los agentes del entorno institucional para que sean éstos quienes actúen (al menos indirectamente) como promotores de un proceso de cooperación empresarial.

4) Un instrumento que minorra los costes inherentes a la creación y desarrollo de acuerdos de cooperación entre empresas.

El proceso de cooperación empresarial está sujeto a una serie de costes que se traducen tanto en términos de tiempo (y dedicación) como en términos de recursos económicos. En las diferentes fases de este proceso, como son la etapa previa a la firma de un acuerdo de cooperación, el propio funcionamiento de la estructura de cooperación, así

⁸ La existencia de una oficina central o Consejo de cooperación empresarial que se describe al final de este apartado sería un instrumento en teoría eficaz en este sentido.

como su posterior desarrollo, por ejemplo, la incorporación de nuevos socios la ampliación del contenido de la cooperación a nuevas oportunidades de negocio, surgen varios tipos de costes de transacción⁹: Merecen recordarse los costes de búsqueda de socios, costes de negociación, costes de puesta en marcha, costes de coordinación y costes de funcionamiento.

Estos costes apenas existen cuando la empresa decide actuar en solitario o comprar los productos o servicios directamente en el mercado. Este hecho supone una razón importante por la cual la alternativa cooperativa resulta relativamente menos factible.

A través del análisis de experiencias de cooperación en países como Dinamarca, Italia, EEUU y la Comunidad Valenciana se ha constatado que los acuerdos de cooperación se generan raras veces únicamente con la iniciativa de las empresas participantes interesadas en cooperar. Ello se debe fundamentalmente a tales costes. Esa dificultad, esos costes, se ven sensiblemente aminorados cuando en el establecimiento de relaciones de cooperación concurre un tercer agente perteneciente al entorno institucional, concretamente un asesor experto en cooperación empresarial, denominado *broker* en cooperación empresarial.

De la capacidad del entorno institucional para absorber las diferentes modalidades de transacción dependerá la mayor o menor extensión de la cooperación empresarial.

El primer grupo de costes de transacción susceptibles de ser reducidos por la intervención del entorno institucional, que han sido tratados en puntos diferenciados en este mismo apartado, son los costes de búsqueda de socios y la materialización de su conexión. Anteriormente han sido expuestas dos importantes funciones de los diversos agentes del entorno institucional, tanto de carácter pasivo (Ferias, Jornadas, Asociaciones) como de carácter activo (COCIN, asesorías y consultorías privadas, Federaciones y

⁹ Véase capítulo 4.

asociaciones,..). La primera, la de carácter pasivo, consiste en incrementar la proximidad (organizativa) entre empresas con el fin de que estas últimas espontáneamente se pongan en contacto. La segunda función es la de ser un instrumento de mediación institucional que materializa la conexión entre las empresas concurrentes, lo que no significa el establecimiento efectivo de un acuerdo. En ambos casos se consigue reducir sensiblemente los costes de búsqueda de partners de cooperación. Interesa profundizar en el análisis de la capacidad de absorción por parte del entorno institucional de los otros costes de transacción existentes.

En primer lugar la intervención de agentes del tejido institucional (*brokers*) en su calidad de agentes neutrales dotados de confianza y credibilidad¹⁰, permite reducir sustancialmente los costes de negociación, entendimiento y coordinación en las fases previa y posterior a la activación de un acuerdo de cooperación.

Estos *brokers* son capaces de propiciar dos importantes factores: por un lado una actitud positiva y receptiva por parte de las empresas hacia la cooperación y, por otro lado, el necesario consenso, a veces difícil, entre los potenciales socios merced a su autoridad, neutralidad y liderazgo. Utilizando la terminología expuesta en el capítulo 4, son agentes con capacidad para incrementar la proximidad social y cultural entre los potenciales socios de modo que entre ellos pueda surgir la necesaria confianza, o *intuitus personae*, base de la cooperación.

Su mayor facilidad para alcanzar el consenso y adhesión al proyecto de cooperación puede ser implementada a dos niveles: un nivel externo, entre los representantes de las empresas en el proceso de negociación, y en un nivel interno, entre

¹⁰ Un factor clave para que las Pymes sean receptivas a la actuación de estos agentes institucionales es la confianza depositada en éstos. En este sentido, la Comisión de la Comunidad Europea considera que este factor (la confianza) junto al alcance (limitado) del tejido institucional que depende de los medios humanos y financieros de que dispone para promover la cooperación empresarial, son los dos principales factores que han dificultado la acción del IMPI español en su política de apoyo a la cooperación empresarial (European Research Associates, 1993:103).

los miembros de cada una de las empresas, sobre todo cuando estos miembros gozan de un verdadero poder de decisión, como es el caso de las EDTAs.

Al igual que un hábil negociador, de su profesionalidad y cualificación depende el que los procesos de negociación de acuerdos de cooperación sean más metódicos, rápidos y eficaces (derivando diferentes reducciones en los costes de negociación, tiempos de reunión y coordinación) y el que se establezcan ambientes mutuos de perfecto entendimiento y acuerdos parciales sobre contenidos y formas de la cooperación (donde establezca, por ejemplo, la forma jurídica apropiada, el régimen interno de toma de decisiones, los mecanismos de financiación y de reparto de beneficios,..).

Estos hábitos y métodos de coordinación y negociación, en fin, de organización y funcionamiento de la cooperación demostrados por el *broker* están sujetos a procesos de aprendizaje (*learning by doing*). Si las empresas socias han sabido asimilar estos conocimientos prácticos facilitados por el *broker* presentarán una estructura de costes de cooperación económica sensiblemente inferior a la de las empresas del entorno lo que facilitará el que decidan activar nuevos acuerdos de cooperación (proceso de acumulación y profundización en la cooperación empresarial)¹¹.

En segundo lugar, diferentes agentes del tejido institucional, sobre todo aquellos que gozan de mayor confianza y credibilidad por parte de los órganos con poder de decisión de las empresas, pueden jugar un rol de *catalizador* y *árbitro* durante el proceso de evolución de la cooperación. Estos roles son cruciales en los momentos especialmente sensibles de la vida de la cooperación, como puede ser la incorporación o salida de algún socio, extensión de la estructura de cooperación a nuevas áreas funcionales o nuevas oportunidades de negocio (Gómez y Ruiz, 1993), o cuando empiezan a aparecer algunos conflictos internos entre las empresas cooperantes.

¹¹ Véase el siguiente apartado de este mismo capítulo.

1.2. Características del entorno institucional en relación a la cooperación empresarial

La difusión y la promoción de la práctica de la cooperación empresarial en un territorio depende directamente de la densidad, variedad, calidad y alcance de su tejido o entorno institucional.

Respecto a la densidad, un tejido institucional más denso y numeroso permite a priori alcanzar a un mayor número de empresas del territorio, por lo que su efectividad será mayor.

La heterogeneidad o variedad de agentes del entorno institucional permite asimismo alcanzar a un mayor número posible de empresas. En un territorio donde existe una marcada heterogeneidad de empresas y personas (heterogeneidad de carácter sectorial, territorial, ideológica, organizativa) se requiere una diversidad de agentes que cubran esas diferentes demandas. En caso contrario aparecerán amplios segmentos empresariales no receptivos al tejido existente por no ser afines a ellos y sus necesidades y que preferirán mantenerse aislados. Las necesidades a cubrir son múltiples, las estructuras institucionales de apoyo deben de ser también variadas (incluyendo por tanto diversas funciones como son la consultoría e información, formación, tecnologías, financiera). Asimismo es posible que se oferten servicios que no sean demandados por las empresas e inversamente, no se oferten aquellos que sí sean demandados.

La consideración de la calidad implica que, aun existiendo un amplio tejido institucional, la dificultad en la difusión y promoción del instrumento de cooperación empresarial puede depender de la poca eficacia, cualificación y profesionalidad de los agentes del entorno. Esto es particularmente decisivo en los *brokers*, debido a que son los agentes que catalizan y en ciertos casos dirigen los procesos de creación y desarrollo de cooperación empresarial. Una baja calidad puede hacer fracasar múltiples negociaciones y acuerdos de cooperación, lo que puede redundar en efectos demostración negativos en el

tejido empresarial en general, efectos que después serán difíciles de paliar y hacer desaparecer.

La acción del entorno institucional puede tener un radio de alcance mayor o menor sobre el conjunto de empresas de una zona. Así, es posible que, aun existiendo un numeroso y denso tejido institucional, su acción sólo afecte a ciertos segmentos de empresas, por ejemplo las más grandes, innovadoras o más avanzadas, dejando desasistidas (por aislamiento) una gran porción del tejido empresarial que podría ser precisamente aquel donde se puedan generar los mayores efectos beneficiosos de la cooperación empresarial.

Este reducido alcance, puede derivar de dos causas. En primer lugar ciertas empresas pueden mostrar una escasa o nula receptividad hacia el tejido institucional en general y a algunos agentes en particular. Las razones pueden tener su origen en la cultura empresarial de la zona, por ejemplo, por una historia de indiferencia u hostilidad de los agentes de este entorno hacia las empresas, por los elevados costes en términos impositivos o cuotas, por su ineficacia o desatención o "atención equivocada" de las necesidades de las empresas.

En segundo lugar puede ser debido al coste de su propio uso por parte de las empresas de este tejido institucional. Las cuotas por afiliación o pagos por los servicios pueden ser prohibitivos para empresas, como las EDTAs, que presentan una débil capacidad financiera. Si a ello se une una reducida receptividad, por desconocimiento de la importancia de estos servicios, se explica la existencia de amplios colectivos de Pymes totalmente aisladas del entorno institucional que les rodea y por tanto ajenas a los recursos estratégicos que están a su alcance.

1.3. La actuación económica pública en materia de cooperación empresarial y el entorno institucional.

Asumiendo el papel decisivo de la cooperación empresarial como medio para incrementar la competitividad y potenciar el cambio organizativo, productivo y cultural de un tejido de empresas, las autoridades públicas tienen interés en desarrollar una política de apoyo a la cooperación empresarial.

Las autoridades públicas pueden actuar en materia de promoción y difusión de la cooperación empresarial de modo indirecto recurriendo al tejido institucional. Este último genera un *efecto amplificación* de las actuaciones económicas públicas, lo que propicia una potenciación de sus efectos. La magnitud de este efecto amplificación dependerá directamente del grado de consolidación y riqueza del tejido institucional existente. En este sentido, una política de apoyo a la cooperación empresarial pasa por la dinamización y la potenciación del entorno institucional.

En esta línea, algunas medidas posibles son las siguientes:

- 1) incremento del número de agentes del entorno institucional merced a subvenciones a la creación de empresas de terciario avanzado, a asociaciones y federaciones y/o a la contratación de nuevo personal cualificado por las ya existentes,
- 2) incremento de su variedad, favoreciendo la especialización de algunos de estos agentes en diferentes segmentos de empresas, sectores o en actividades de la cadena de valor,
- 3) potenciación de su cualificación mediante una política de formación específica de modo que sus servicios, asesoramiento e información sean más eficaces, finalmente
- 4) facilitar el acceso de las empresas a este tipo de servicios a través de dos mecanismos: por un lado subvencionando los agentes del tejido institucional mediante la realización de estudios de mercado, y estudios de viabilidad de estructuras de cooperación para

empresas¹², y por otro lado subvencionando parte del coste de estos estudios directamente a las empresas solicitantes.

Dependiendo del *carácter de la actividad económica pública* o para-pública en materia de cooperación empresarial (pasivo, parcialmente activo y activo), es posible distinguir tres modalidades de aparición de experiencias de cooperación empresarial: iniciativas de cooperación espontáneas o endógenas, iniciativas de promoción pasiva e iniciativas de promoción activa.

Cuando los poderes públicos y el tejido institucional no han implementado ningún tipo de medida en materia de cooperación empresarial, las únicas iniciativas de cooperación que existen surgen *espontáneamente* por iniciativa de las propias empresas. En estas condiciones la tasa de establecimiento de acuerdos de cooperación es muy reducida entre las Pymes si se compara a la existente cuando interviene el entorno institucional (público, para-público y privado). Deviene particularmente difícil el surgimiento de este tipo de iniciativas en entornos cultural y económicamente hostiles a la práctica de la cooperación y asociación, debido a la ausencia de mecanismos que inviertan esta orientación.

La política económica en relación a la cooperación empresarial puede presentar un carácter *parcialmente activo*. Es el caso de las medidas de apoyo a la cooperación implementadas desde la década de los 80 por agentes públicos y para-públicos tanto a nivel español como comunitario¹³. La mayoría de estas políticas tienen un carácter pasivo o parcialmente activo. Entendemos que estas medidas presentan un carácter pasivo en tanto que no generan iniciativas o proyectos de cooperación de modo directo. Su acción se orienta preferentemente a lo que denominamos función *network*: 1) a la difusión informativa y formativa relativa a este instrumento, y 2) a reducir los costes inherentes a la

¹² Algunas de estas medidas se han implementado de modo pionero en la Comunidad Valenciana a través de la política industrial llevada a cabo por el IMPIVA.

¹³ Véase capítulo 6.

creación y desarrollo de las iniciativas espontáneas de las empresas, como son los costes de estudio de viabilidad y de primer establecimiento de la red de cooperación o los costes de búsqueda de socios, de negociación y coordinación.

En este sentido el sector público absorbe parte de los costes de transacción de estos procesos de cooperación iniciados por las propias empresas, financiando tales costes. Por ejemplo, se subvencionan los costes del consejero o asesor del acuerdo de cooperación, o los costes de realización del estudio de viabilidad de la red. Es evidente que estas medidas tienen un carácter positivo sobre la cooperación empresarial sin embargo su alcance es reducido. Sólo favorecerán a los colectivos de empresas que conocen este instrumento y tienen deseos latentes de activar una iniciativa de este tipo (iniciativa endógena). Ello se justifica en tanto que un coste estratégico de estos procesos de cooperación, como es el de iniciar, liderar, coordinar, etc. no suele contemplarse en estas líneas de apoyo, y es precisamente uno de los costes claves.

En esta línea, siguiendo a Gómez y Ruiz (1993:4) "el establecimiento de acuerdos de cooperación responde a movimientos por inercia de determinados empresarios concienciados más que a efectos puramente inducidos desde el ámbito institucional a los que atribuimos poca representatividad (...) las estructuras de cooperación creadas se han puesto a funcionar a raíz de los requerimientos de las empresas y no por efecto de sus propias medidas de fomento". De este modo se explica la reducida efectividad de algunos programas de cooperación empresarial como el desarrollado por el SPRI del País Vasco¹⁴ denominado P.E.P. -Programa de Estructuras Empresariales-¹⁵.

¹⁴ Véase Costa (1992:59).

¹⁵ El P.E.P. fue implantado en 1984 y tuvo cierto éxito en sus primeros años, pero desde 1987 el surgimiento de iniciativas de cooperación merced a su intermediación decayó drásticamente hasta alcanzar unos niveles mínimos. La interpretación de este hecho debe encontrarse en que fueron las empresas más concienciadas o portadoras de sus propias iniciativas las que hicieron uso del P.E.P. en los primeros años, manteniéndose el resto del tejido empresarial vasco al margen de este programa.

Las iniciativas de cooperación empresarial de *promoción activa* surgen fundamentalmente por la acción directa o inducida del tejido institucional público, para-público o privado. Cuando estos agentes del entorno institucional se hallan lo suficientemente cualificados (formados) para diseñar, formular y materializar acuerdos de cooperación, pueden ser unos agentes estratégicos no sólo para incrementar la proximidad organizativa entre empresas o actuar como mecanismos de mediación institucional entre ellas sino auténticos diseñadores, promotores y activadores de iniciativas (proyectos de cooperación) que luego podrán o no ser aceptados por las empresas objeto. Estos presentan una posición estratégica para la labor mencionada, posición derivada del hecho de ser unos buenos conocedores de las características generales, problemática y debilidades de las empresas pertenecientes a su radio de actuación así como de ser conscientes del potencial de cooperación en las diferentes funciones empresariales entre estas empresas (comercialización, gestión, formación de directivos, aprovisionamiento,...) dado que poseen una visión más global de la situación¹⁶.

La diferencia básica entre la iniciativa de promoción activa y las anteriores formas de iniciativa radica en que en la primera la iniciativa para establecer acuerdos de cooperación, surge fundamentalmente de los agentes del entorno institucional, ya sea de la dinámica de un grupo de empresas (caso de una asociación, federación o club de empresas) o ya sea de una una empresa consultora o una cámara de comercio. Estos agentes absorben los costes de mediación institucional, de liderazgo y coordinación de todo el proceso de cooperación. Esta función será denominada de *broker activo*, al incorporar elementos de liderazgo en la iniciativa cooperativa, frente a la función de broker pasivo, más propia de los típicos asesores y árbitros (*sparring partners*).

Profundizando en este último punto, para que la iniciativa, en tanto que idea de cooperar, se lleve a la práctica se requiere un largo proceso jalonado de costes. Este

¹⁶ En países como Italia, caracterizados por una alta densidad de estructuras de cooperación, como son los *consorzi* -consorcios-, estas últimas han surgido en su mayoría como consecuencia de la iniciativa de las Cámaras de Comercio y de Asociaciones Industriales locales (lo que explica la base territorial de estos consorcios). El apoyo, logístico y financiero, de estos agentes facilitó el rápido desarrollo de estos consorcios a partir de la década de los 60 (Camisón y Navarro, 1993, y Castro y Moneu, 1993).

proceso normalmente es liderado e impulsado por una persona que debe presentar una serie de características: 1) hallarse lo suficientemente motivado para desempeñar esa función de liderazgo, 2) poseer la suficiente capacitación, cualificación y dotación de autoridad, confianza y credibilidad para llevar adelante un proyecto de cooperación, 3) y por último estar dispuesto a soportar los costes que esa labor y su coordinación conllevan en términos de tiempo, dedicación y de recursos. Estos costes explican el hecho de que en raras ocasiones sean las propias empresas las que decidan ellas mismas *liderar estrategias de cooperación*, sobre todo cuando presentan un tamaño pequeño o mediano (Pymes). Sólo cuando una empresa percibe oportunidades especiales para su propio negocio accederá a liderar y promover una iniciativa de cooperación empresarial (Commission, 1991:102). Así, el hecho de que este conjunto de costes sean asumidos por (o externalizados al) el entorno institucional facilita el surgimiento de estructuras y acuerdos de cooperación.

Un último aspecto clave de una política de fomento de la cooperación empresarial, apoyada en el entorno institucional, es la necesidad de coordinación y conexión entre los diferentes agentes implicados (públicos y privados) al objeto de aprovechar al máximo sus sinergias (intercambios de experiencias, métodos,...) y evitar las duplicidades. En particular, sería interesante la elaboración de un *mapa del entorno institucional* donde quedara reflejado el conjunto de agentes existentes ordenados por actividades que desarrollan y sectores preferentes sobre los que actúan¹⁷. Esta información facilitaría, para todos los agentes del entorno y para las mismas empresas, no sólo el acceso genérico a los recursos estratégicos existentes en el territorio, sino también el acercamiento a los *brokers* o asesores en cooperación empresarial.

Dentro del entorno institucional cabe diferenciar tres niveles teóricos, que, articulados entre sí, constituyen un instrumento clave de una política de fomento de la cooperación empresarial.

¹⁷ El Directorio de empresas de asesoramiento elaborado recientemente por la Generalitat Valenciana representa un serio esfuerzo en este sentido, aunque sólo abarque un segmento del entorno institucional: las empresas de asesoramiento y consultoría.

En un primer nivel se localiza una oficina o servicio público que coordina y centraliza la mayor parte de la información principal de la política de cooperación empresarial: bases de datos (especializadas y generales) de empresas y agentes del tejido institucional, centro de documentación y de estudios sobre la materia (de rápido y fácil acceso), expedientes de las redes de cooperación creadas,... Desde esta oficina se organiza y diseñan cursos, jornadas y demás actuaciones de promoción y formación en cooperación empresarial y se gestiona el presupuesto público de apoyo a esta política empresarial. Desde esta oficina o servicio público debe existir un contacto estrecho con la red de brokers/asesores especializados, y una relación con los canales difusores (*scouts*). Con la finalidad de conseguir una mayor adhesión por parte del entorno institucional a esta oficina y su política sería interesante la constitución de un órgano de representación de los agentes de este entorno, por ejemplo en un Consejo de la Cooperación empresarial.

En el segundo nivel, en conexión directa con la oficina central, se encuentran los asesores o consultores especializados en cooperación empresarial. Son individuos cualificados que pueden estar ubicados en diversas entidades del entorno institucional (consultorías privadas, federaciones y asociaciones empresariales, institutos tecnológicos,...). La selección de estos brokers, a la hora de formarlos es relevante debido a que dependiendo de la receptividad y confianza que ostenten estas entidades por parte de las empresas será mayor o menor la eficacia de sus actuaciones.

En el tercer nivel, se localizan los *scouts* o canales difusores de la cooperación empresarial. Son personas o entidades en conexión con la oficina central y con los brokers que promueven o difunden el instrumento de la cooperación empresarial a través de charlas, jornadas o seminarios, o la misma comunicación informal con las empresas. Pueden ser cualquiera de los agentes existentes en el tejido institucional, desde las oficinas locales de las instituciones financieras o los agentes de desarrollo local de los departamentos de economía y trabajo de los ayuntamientos pasando por las asesorías y consultorías privadas y los centros formativos (Universidad, centros de estudios de gestión empresarial,..) hasta las asociaciones y federaciones empresariales.

2. ESTABILIDAD Y EVOLUCIÓN DE LA COOPERACIÓN.

2.1. El carácter inestable de la cooperación empresarial.

En el capítulo precedente se examinaron las condiciones que permiten el surgimiento de la cooperación, es decir, las contingencias que inciden en la elección de la estrategia cooperativa por parte de una empresa. La conclusión general que se obtenía era que el fuerte carácter limitativo de estas condiciones dificulta el surgimiento de experiencias de cooperación empresarial. Sólo en determinados casos, por ejemplo, cuando se establecen eficaces mecanismos de protección contra los comportamientos oportunistas (uno de los mayores riesgos de la cooperación) o cuando los poderes públicos o el entorno institucional apoyan a la estrategia empresarial con diversas medidas de política fiscal u organizativa, es posible incrementar el uso por parte de las empresas de este instrumento de política de la empresa.

Un nuevo asunto clave a estudiar con el fin de contribuir a edificar una teoría de la cooperación consiste en determinar y analizar las causas y efectos de la estabilidad y evolución de la cooperación, o en su caso del fracaso de esta estrategia de empresa. Este tema ha recibido una menor atención relativa por parte del mundo científico respecto al otro objeto de estudio, el de encontrar una justificación teórica a las condiciones de formación de los acuerdos de cooperación¹⁸.

El principio general que justificaba la aparición de la cooperación empresarial, es decir de la elección de esta estrategia frente a otras alternativas estratégicas por parte de una empresa, principio que puede ser interpretado como una síntesis de las aportaciones de la E.C.T., del análisis de alianzas estratégicas y de la teoría de juegos, podía resumirse del

¹⁸ Véase sobre este punto Ravix y Torre, 1991.

modo siguiente: "La cooperación *surgirá y se mantendrá* siempre y cuando los beneficios esperados de este modo de organización de la actividad económica superen a los costes y riesgos que llevan inherentes". Este principio integra dos grupos de aportaciones. En primer lugar incorpora la visión temporal de la teoría de juegos, que argumenta cómo el verdadero fundamento de la cooperación es la perdurabilidad de la relación recíproca (Axelrod, 1986). En este sentido dos son las condiciones para el nacimiento y estabilidad de la cooperación. Por un lado que el horizonte temporal sea lo suficientemente amplio entre los partners de modo que permita el que se formen unas expectativas de transacciones futuras mutuamente beneficiosas. La segunda condición consiste en que esta relación de cooperación ha de tener un carácter recíproco, lo que significa que exista una situación de equilibrio y de equidad en los flujos mutuos de ingresos y costes. La vulneración de cualquiera de estas condiciones en un momento futuro de la relación significaría una fuerte tensión que abocaría a la ruptura del acuerdo. En segundo lugar este principio incorpora las aportaciones sobre análisis de costes y riesgos que pueden generar una relación de cooperación, procedentes de la ECT y del análisis de alianzas estratégicas.

Una lectura restrictiva de este principio nos indica que el modo de organización cooperativo se encuentra en un equilibrio precario e inestable. Si bien en un determinado momento la relación beneficios esperados/riesgos y costes esperados puede ser positiva, lo que explica el surgimiento de la cooperación, existen potentes fuerzas que dan a esta última un carácter inestable. Permanentemente existe una amenaza a la continuidad de este acuerdo de cooperación en favor de formar acuerdos de cooperación alternativos o simplemente de volver a una estrategia en solitario (Jacquemin, 1988; Menguzzato, 1992).

Una de las mayores fuentes de inestabilidad procede de la introducción de la dimensión temporal al análisis. En efecto, dinámicamente pueden verse alterados tanto el entorno económico que afecta a las empresas socias del acuerdo (cambios en la demanda, tecnología, política económica,...), como las propias estrategias y características de tales empresas (por ejemplo, un cambio en los órganos directivos o en los cuadros de las respectivas empresas encargados de la gestión del acuerdo). Estos cambios incidirán

significativamente sobre la estabilidad del acuerdo. Uno de los costes de transacción *ex post*, el derivado de los costes de una inadecuada adaptación de la estructura de cooperación a una situación cambiante, puede incrementar notablemente.

La inestabilidad puede surgir por la reducción drástica o paulatina de los beneficios esperados de la cooperación para una empresa socia. Una vez que se han cumplido los objetivos del acuerdo, por ejemplo, el intercambio de capacidades y de conocimientos, una parte o las distintas partes ya no tendrán interés en cooperar. Tras acceder a los activos del otro socio, los beneficios futuros de mantener una relación de cooperación serán muy reducidos o nulos, por ejemplo no aprenderán nada nuevo. Los incentivos para la ruptura o finalización del acuerdo serán elevados (Porter y Fuller, 1988; Urban y Vendemini, 1994).

La necesidad de mantener una continua relación recíproca, lo que significa mantener unos equilibrios distributivos y equilibrios de poder de decisión entre las partes es otra importante fuente de inestabilidad. Tan pronto como uno y otro socio empieza a sentir que la situación es injusta o desigual, la cooperación desaparece (Ohmae, 1989). En efecto, a menudo los acuerdos de cooperación se rescinden por la existencia de conflictos distributivos. En un principio existe un consenso en los términos generales de la cooperación (actividad del acuerdo, modo de gestión y dirección, criterios de medición del éxito,...), sin embargo, con el tiempo uno de los socios puede verse relativamente más beneficiado que los otros por diferentes razones, por ejemplo, en un consorcio de exportación porque sus productos han recibido una fuerte acogida por la demanda, o en un acuerdo tecnológico, porque tiene una mayor capacidad de aprendizaje, asimila mejor los conocimientos y habilidades del exterior merced a su más eficaz sistema de comunicación a nivel de empresa, tanto vertical como horizontal (Contractor y Lorange, 1988). Los socios menos beneficiados pueden plantear la renegociación de los criterios de distribución lo que puede ser fuente de nuevos costes de negociación y de conflictos que pueden abocar en una ruptura.

Adicionalmente, la posición negociadora relativa de los socios respecto a la cooperación puede variar con el tiempo. Partiendo de un equilibrio negociador entre las partes, uno de los socios puede ir adoptando una posición más agresiva sobre los otros, de modo paralelo a como va alterándose la situación de equilibrio distributivo. Progresivamente, al ir controlando los activos estratégicos de la relación de cooperación, un socio irá adquiriendo una posición de dominación, no sólo de líder (Hermosilla, 1990). Esa posición dominante puede producirse también cuando para un socio la relación de cooperación tiene una importancia secundaria mientras para la otra parte continúa teniendo un valor relevante, incluso vital (Bidault, 1988; Ohmae, 1989).

En este contexto pueden aparecer dos escenarios. Por un lado que la parte que ocupa una posición más débil decida romper el acuerdo debido a su situación de explotación relativa. El segundo escenario es que la relación se mantenga, pero con un cambio cualitativo: la cooperación no reposará en un principio de equidad sino en una relación de dependencia. Este último tipo de relación continúa siendo considerado por algunos autores como acuerdo de cooperación, concretamente del tipo no equitativo (*non equity*) frente a los equitativos (*equity*) (Menguzzato, 1991; Charbit, 1993). Para autores como Kogut (1988) y Bidault (1988), esta nueva forma de relación de cooperación, donde una empresa controla tal relación, resulta más estable que cuando las decisiones deben adoptarse consensuadamente entre las partes. En primer lugar la centralización de la decisión reduce los costes de coordinación y de negociación. En segundo lugar las empresas en situación más débil continuarán en la relación mientras consideren que esta alternativa continúa siendo más ventajosa que ir en solitario o incorporarse a otros acuerdos de cooperación.

La cooperación entre empresas genera una cuasi-renta organizacional en forma de recursos tanto físicos como en conocimientos. En muchos casos estos recursos son individualizables y apropiables por cada una de las partes, por ejemplo, la reducción de los costes de comercialización, gracias a la creación de un consorcio de exportación, puede ser individualizada. No obstante, desde una perspectiva dinámica y derivado del proceso

mismo de cooperación, el poder negociador dentro de la coalición puede ir variando. Dos escenarios pueden surgir. En primer lugar, puede suceder que los activos o recursos generados por la cooperación se distribuyan simétricamente. En este caso, las posiciones en juego se verán reforzadas con el tiempo. En el segundo escenario una de las partes en juego puede apoderarse dinámicamente de la mayor parte de esos activos, por ejemplo, porque tiene una mayor capacidad de asimilación. En este caso, esta empresa refuerza su posición de poder en la coalición, controlándola o incluso, debido a esa ventaja, puede tener una mayor propensión a un comportamiento oportunista (Hermosilla y Solá, 1990; Brousseau, 1993).

Las estrategias y acciones de *terceras firmas* ajenas a la relación de cooperación pueden asimismo crear inestabilidad en la cooperación. En tanto que el acuerdo puede vulnerar significativamente sus intereses, estas terceras partes pueden efectuar diferentes actuaciones encaminadas a activar conflictos de intereses entre los socios, que aboquen finalmente en la ruptura del acuerdo (Jacquemin, 1988).

Asimismo, en el mismo seno de una de las empresas cooperantes, una parte del personal puede ir creando un mal ambiente interno, hostil a la cooperación y por tanto foco de inestabilidad (Fernández, 1991). Su explicación puede deberse a su frustración personal por no haber sido elegidos para el desarrollo de la cooperación. Este sería el caso de científicos o recursos humanos estratégicos de una empresa que no han sido elegidos por la dirección para desarrollar tecnología propia sino que se ha preferido la alternativa cooperativa; o también del personal del departamento de ventas de una empresa que ha optado por el acuerdo de cooperación en lugar de ampliar con estos efectivos su red de ventas en el extranjero.

Una parte del personal estratégico de la empresa también puede generar inestabilidad en la relación de cooperación. En concreto son los recursos humanos estratégicos dotados de poder de relación (Gilly y Grossetti, 1993; Fernández, 1991). En efecto debido a su elevada movilidad laboral, pueden cambiar con cierta facilidad de

empresa sin apenas existir barreras a la salida (por ejemplo, no se les pide responsabilidades por su gestión). Esta movilidad puede dañar irreversiblemente a la relación de cooperación, sobre todo si son pequeñas y medianas empresas, no sólo por la pérdida de ese recurso humano estratégico sino sobre todo porque suelen ser los que dan vida a la cooperación. Su salida significa vaciar de contenido el acuerdo al llevarse consigo el potencial de relación.

En algunos casos la cooperación es utilizada como un medio para una fusión entre empresas (Menguzzato, 1992). Las partes en juego comienzan cooperando en determinadas funciones empresariales y si constatan que se ha formado un suficiente nivel de confianza, pueden iniciar el proceso de fusión. Esta vía evita los problemas organizativos de compatibilidad existentes en algunas fusiones de empresas. En estos casos, la desaparición de la cooperación no es debida a su inestabilidad sino al deseo de las partes de una relación más intensa, la fusión.

En el capítulo anterior se explicaron algunos de los factores que han de considerar los socios en los momentos previos al establecimiento del acuerdo a efectos de incrementar el nivel de estabilidad de la cooperación. En concreto hacían referencia, por un lado, a su propio entendimiento, y por otro lado, a los mecanismos creados para disuadir y compensar la aparición de comportamientos oportunistas de cualquiera de las partes. No obstante, existe otro factor clave que afecta a la estabilidad de la cooperación: la capacidad de la propia estructura de cooperación, si existe una relación formalizada, para adaptarse a las condiciones cambiantes tanto del entorno en que actúan las empresas como de los intereses y estrategias mismas de tales empresas (Menguzzato, 1992). Esta capacidad está directamente relacionada con el grado de flexibilidad negociadora de las empresas socias y su voluntad de mantener la cooperación.

2.2. Estabilidad y tipo de cooperación.

En el apartado anterior se ha enfocado el análisis de la estabilidad de la cooperación principalmente desde la relación existente entre los socios del acuerdo, por lo que se ha insistido en aspectos tales como su nivel de entendimiento mutuo o la existencia o no de un equilibrio distributivo y de poder negociador. La inestabilidad de la cooperación depende asimismo de la propia naturaleza de la actividad cooperativizada, de la forma de la cooperación así como de las intenciones de los socios hacia la cooperación.

La creación de una estructura formal y material, con medios humanos y equipamientos, podrá ser necesaria para llevar a cabo un acuerdo de cooperación dependiendo de la naturaleza de la actividad cooperativizada. Este es el caso, por ejemplo, de una central de aprovisionamiento de materias primas para varias empresas, la cual puede necesitar personal e inversiones en almacén. Otros tipos de acuerdos, como los de intercambio de información técnica o de relaciones duraderas proveedor-cliente, no exigirán estas inversiones, y a menudo ni siquiera necesitan adoptar un carácter formal.

Ahora bien, la creación de una estructura cooperativa formalizada, es decir, una entidad dotada de medios económicos y humanos, va a suponer un factor de *inercia* de la cooperación. Esta estructura será un coste adicional en la ruptura de la cooperación, lo que favorecerá su estabilidad. Inversamente, un acuerdo de cooperación informal no presenta esa inercia¹⁹.

La estabilidad de la cooperación depende, asimismo, de las funciones económicas (de las actividades de la cadena de valor, en la terminología de Porter) sobre las que se desarrolla. Así, se prevé que los acuerdos de cooperación que implican acceso a la información o a la capacidad del otro socio no tendrán una larga duración. En efecto, a

¹⁹ En el epígrafe siguiente se amplía este punto.

medida que una de las partes vaya accediendo a esos activos, dejará progresivamente de tener interés en la otra parte. Sus expectativas de beneficios futuros se habrán reducido sustancialmente y ya no le será interesante continuar cooperando con este socio. Un caso extremo de este tipo de cooperación es el que contiene el concepto de coste de competencia del tipo *Caballo de Troya* (Urban y Vendemini, 1994; Porter y Fuller, 1988): el propósito oculto de la cooperación para una de las empresas cooperantes es el acceso a la información o habilidades propias de la otra empresa, siendo el contenido objetivo del acuerdo de otra naturaleza. Los acuerdos de cooperación de cesión de tecnologías o de patentes no suelen conllevar la creación de entidades o estructuras materiales, lo que subraya su naturaleza más inestable respecto a otros tipos de acuerdos.

Los acuerdos de cooperación basados en economías de escala o economías de aprendizaje presentan, en cambio, una estabilidad superior a los anteriores acuerdos. En muchos casos, este tipo de cooperación, en el supuesto de disolverse, su contenido o es absorbido por una de las partes, o se tiende a la fusión. La razón se debe a que esta modalidad de cooperación está regida por una lógica de tamaño al objeto de reducir costes fijos y riesgos. Es el caso de una central de aprovisionamiento en materias primas o equipos, una sociedad común de exportación o un centro de gestión y administración. Estos acuerdos refuerzan su carácter estable por el hecho de requerir inversiones en equipos y recursos humanos para llevarse a cabo (Porter y Fuller, 1988). Las cooperativas de segundo grado o las cooperativas de servicios, tanto de suministro como de exportación, son buena prueba de ello.

Los acuerdos de cooperación que contemplan un solo riesgo, sobre todo si ese riesgo no es continuo, tienden a ser menos estables que aquellos que cubren varios riesgos (Porter y Fuller, 1988).

Evidentemente, muchos acuerdos, por su propia naturaleza, tienen una duración limitada. Por ejemplo, aquellos acuerdos que se establecen entre diferentes empresas constructoras para la edificación de una obra pública o entre empresas del sector

automovilístico para desarrollar conjuntamente un motor o cualquier otro proceso tecnológico. La cooperación queda finalizada al alcanzarse el objetivo: la construcción de la obra o la creación del motor.

Un acuerdo de cooperación donde las empresas socias son competidoras parcial o totalmente tendrá igualmente un grado de inestabilidad superior a aquel que se establece entre empresas complementarias. La potencial aparición de conflictos y de costes de competencia, como se estudió en el capítulo anterior, es superior en el primer caso.

2.3. Efectos de la evolución de la cooperación.

Desde el momento en que una relación de cooperación consigue, por voluntad de los socios, adaptarse a las condiciones cambiantes tanto del entorno como de las estrategias y exigencias de los socios, lo que significa que consigue generar una continua situación mutuamente beneficiosa, la cooperación incrementa su grado de estabilidad y además puede desencadenar un *proceso evolutivo de la cooperación* tanto interno como externo.

El fenómeno inverso sucede cuando la relación de cooperación presenta un carácter inestable, deteriorando la relación entre los socios (continuos conflictos) hasta la inexorable ruptura. En algunos casos esta ruptura no sólo puede tener efectos perniciosos para las empresas socias, en el sentido de ofrecer al entorno una imagen de crisis empresarial (Camisón, 1993; Fernández, 1991a), sino que puede activar o afirmar procesos involutivos de la cooperación²⁰.

²⁰ Véase capítulo 4.

En este apartado interesa estudiar los elementos que intervienen en el proceso de estabilidad y de evolución de la cooperación.

a) Efectos de aprendizaje y efectos de irreversibilidad.

La activación de un acuerdo de cooperación entre empresas deriva de los beneficios esperados que pueda reportar la cooperación a cada partner. En los casos menos estables de cooperación, aquellos basados en el acceso a las respectivas capacidades económicas (conocimientos técnicos, acceso a mercado,...), una vez que una empresa se ha apropiado de las capacidades de la otra parte o cuando entiende que formando alianzas alternativas con otras empresas puede obtener similares o mejores ventajas a un coste más reducido, romperá el primer acuerdo. Esta situación es una fuente permanente de inestabilidad para la cooperación, amenazada continuamente de disolución (Ravix y Torre, 1991; Urban y Vendemini, 1994).

Ahora bien, con el tiempo, una relación de cooperación puede activar dos tipos de procesos que incrementen su grado de estabilidad: los efectos de aprendizaje o de experiencia y los efectos de irreversibilidad.

Cuando los socios de un acuerdo de cooperación mantienen largo tiempo esta relación, van adquiriendo individual y colectivamente experiencia en dos aspectos. En primer lugar, los socios, al tener experiencia en trabajar juntos, al crear un clima de entendimiento y de confianza mutua, van comprobando como los costes de coordinación y de negociación van decreciendo. Conocen sus respectivos caracteres, estilos de gestión y trabajo, talante, así como han creado unos canales fluidos de diálogo. Consecuentemente, progresivamente los socios de la coalición tienen un mayor interés en colaborar entre ellos antes que con terceros al beneficiarse de unos *efectos experiencia en la coordinación y en la negociación por un mayor conocimiento mutuo*²¹.

²¹ Esta idea es compartida por Porter y Fuller, 1988; Ravix y Torre, 1991; Brousseau, 1993.

En segundo lugar, el mantener una relación duradera se debe asimismo al hecho de haber logrado crear un método eficaz de cooperación y de organización de la cooperación (de coordinación y de negociación), método que no necesariamente está relacionado con los partners iniciales. Se genera por tanto *un efecto experiencia sobre el mismo proceso de cooperación* que servirá a cualquiera de estas empresas que disfrutan de él para activar nuevas relaciones de cooperación con unos costes de transacción más reducidos.

Una relación de cooperación duradera puede autogenerar estabilidad por otra razón. Con el tiempo, merced al incremento del nivel de información mutua de los partners, éstos van conociendo el talante cooperativo u oportunista, de calidad de trabajo respectivo. Se descubre si un socio es un potencial agente oportunista. En fin, van creándose *una reputación mutua* positiva o negativa que a su vez es la base de la *confianza mutua*. Con estos elementos, los socios son capaces de discernir si la continuación de la relación engendrará o no riesgos de coste de competencia. En el caso de una relación de cooperación positiva, los socios tendrán interés en continuar colaborando entre sí porque se benefician de la reputación y del clima de confianza mutua, fenómeno que no sucede con otros individuos o empresas ajenos.

Ambos fenómenos, los efectos de experiencia (tanto sobre el proceso de cooperación genérico como en la coordinación y negociación mutua) y los efectos de confianza y reputación derivados del conocimiento mutuo, constituyen unos *activos específicos* de la relación de cooperación entre estos socios activos, no existentes con otros agentes.

Este fenómeno de conveniencia de la interacción mutua y acumulativa se ve reforzado en la medida en que una parte de la experiencia y resultados de la cooperación no son individualizables (cuasi-renta indivisible) ni utilizables fuera de la relación; pero al tratarse de activos tan importantes y rentables, a cada parte le interesa continuar la relación (Brousseau, 1993). Estos activos constituyen ventajas adicionales que tienden a estabilizar

la relación de cooperación entre los socios, permitiendo incluso su evolución y desarrollo (Ingham, 1990; Jacquemin, 1988; Ravix y Torre, 1991).

La confianza y reputación creadas suponen una garantía de que la otra parte no va a comportarse de un modo oportunista, lo que reduce el riesgo de competencia, y además la experiencia en la cooperación mutua reduce sus específicos costes de coordinación y de negociación. En conclusión, para estas empresas socias, es más rentable continuar cooperando mutuamente y realizar esfuerzos de adaptación de la cooperación a las condiciones cambiantes que disolver el acuerdo e iniciar una nueva relación con nuevos partners. Estos fenómenos implican que frecuentemente un acuerdo de cooperación satisfactorio con un socio engendra nuevos acuerdos con el mismo (Porter y Fuller, 1988). Se activa un *efecto evolutivo y acumulativo de la cooperación*.

En este sentido se explican los consejos de determinados autores, consistentes en que las empresas tienen interés en comenzar a practicar la cooperación empresarial con modalidades simples de cooperación, por ejemplo, la participación conjunta en una feria de muestras, en las que se puede perder relativamente poco, pero que permiten activar procesos de aprendizaje, de confianza y de entendimiento mutuo. También resulta conveniente comenzar a practicar la cooperación empresarial con empresas relativamente más próximas y conocidas, lo que ayudará en el aprendizaje del proceso de cooperación. Sólo en fases posteriores será interesante, a efectos de minimizar costes y riesgos, ir progresando en la relación de cooperación, concretamente hacia funciones económicas de interacción más intensa que llevan inherentes no sólo mayores beneficios sino también mayores riesgos.

Esta progresividad en la cooperación ha sido constatada empíricamente por Costa y Callejón, 1992. En su estudio ponen de manifiesto que las pequeñas y medianas empresas comienzan a cooperar estableciendo acuerdos simples en la función comercial. Los acuerdos de distribución son unos de los menos complejos tanto desde el punto de vista del período de maduración del acuerdo como de su contenido. Por contra, los acuerdos de

fabricación conjunta o de I + D conllevan una complejidad superior tanto en términos de identificación tecnológica y organizativa como de adaptación y colaboración intensa y constante entre las partes.

La evolución de la cooperación genera además otro fenómeno que incrementa su estabilidad. En determinados casos, la relación de cooperación progresivamente crea activos comunes difícilmente divisibles, por ejemplo, la marca comercial de un consorcio exportador o la creación de una estructura cooperativa dotada de recursos humanos y equipamientos (como una empresa conjunta, sea ésta una sociedad mercantil o una asociación o federación empresarial). Estos activos presentan un carácter específico a la relación de cooperación, no pudiendo ser rentabilizados fuera de esa relación. Constituyen pues un *factor de irreversibilidad de la cooperación*, unos costes irrecuperables para cada empresa en el caso en que decidiera salir del acuerdo.

A medida que evoluciona la cooperación van apareciendo acumulativamente nuevas irreversibilidades, los costes de la salida son crecientes. En unos casos, las propias estructuras cooperativas (sociedades conjuntas, asociaciones o federaciones) progresivamente incrementan su nivel de activos de modo endógeno o a instancia de las socias, auto-reproduciéndose y creando nuevos activos específicos. Es el caso de una Federación de empresas que crea sucesivamente nuevos servicios y órganos como un centro de asesoramiento, un centro de formación, etc. En otros casos, en la medida en que resulta más rentable cooperar con esos mismos socios, se tejen nuevos acuerdos con ellos, en nuevas funciones empresariales configurando cooperaciones múltiples (simultáneamente en la comercialización y producción, por ejemplo). Este proceso constituye un mecanismo adicional de garantía contra el oportunismo, siendo denominado por algunos autores como toma mutua de rehenes (Kogut, 1988; Menguzzato, 1992).

La creación de activos específicos constituye un nuevo argumento que justifica el hecho de que la propensión de los individuos o empresas a adoptar comportamientos oportunistas es más débil desde una perspectiva dinámica que desde una perspectiva

estática (Brousseau, 1993). Los individuos son conscientes del coste creciente de su salida por lo que presentan una menor tendencia a adoptar comportamientos oportunistas en beneficio de un comportamiento cooperativo.

El carácter irreversible de los activos específicos que se van creando a medida que evoluciona la cooperación presenta, no obstante, serios inconvenientes. En primer lugar, como ha destacado Costa (1989), muchas empresas renuncian a materializar acuerdos de cooperación con estructuras cooperativas precisamente por el factor de irreversibilidad que generan. La creación de estas estructuras reduce su margen de libertad, su flexibilidad estratégica. Esta apreciación ha sido constatada merced a un estudio empírico realizado sobre diversas empresas catalanas.

En segundo lugar, cuando una relación de cooperación ha evolucionado de tal manera que existe una asimetría en la capacidad negociadora y en la distribución de los beneficios, la empresa que ocupa una posición débil o de explotada se verá atrapada, siendo los activos específicos unos costes demasiado elevados a la salida, unas auténticas barreras a la salida (Ingham, 1991).

Finalmente, a medida que cambian las estrategias y necesidades de las empresas socias, es posible que el acuerdo de cooperación deje de tener interés para ellas. Si éste tiene una estructura formal, con recursos humanos y económicos, puede mantenerse por inercia, por ejemplo, por no existir acuerdo entre los socios para disolverlo o por no ser rentable su disolución (Dussauge y Garrette, 1991). En estos casos la estructura cooperativa frecuentemente continúa con su inercia, realizando los trabajos que le encarga cada una de las empresas madre por separado no obedeciendo a criterios de rentabilidad cooperativa. Sólo en algunos casos una de las empresas socias opta por comprarla.

Existen cuatro modalidades principales de desarrollo de la cooperación, una vez ésta es estable: el desarrollo extensivo, intensivo, autónomo y mixto²².

²² Esta clasificación se inspira en Desroche (1977) y en Hermosilla (1990).

Se entiende que existe *desarrollo extensivo* cuando los efectos beneficiosos de la cooperación se extienden a un mayor número de empresas, continuando manteniendo el mismo contenido de la cooperación. Es el caso de un consorcio de exportación creado entre tres o cuatro empresas que funciona exitosamente y se decide incorporar nuevos socios en la cooperación. A menudo, los nuevos socios habrán de realizar unas mayores contribuciones para su entrada como una forma de compensar la aportación relativamente superior en términos de riesgos y costes de transacción ex-ante soportados por los socios fundadores. Este mismo argumento es utilizado también para justificar la barrera a la entrada de nuevos socios²³.

A diferencia del desarrollo extensivo, el *desarrollo intensivo* no incrementa el número de socios sino que amplía la relación de cooperación entre los mismos socios fundadores a nuevas funciones económicas, por ejemplo, se comienza con un acuerdo comercial y posteriormente se amplía a la cooperación técnica. El desarrollo intensivo de la cooperación puede constituir un ensayo previo a la fusión, procediéndose a cooperaciones e integraciones sucesivas de las funciones económicas de los partners, cada vez más implicados (Menguzzato, 1992; Porter y Fuller, 1988).

El *desarrollo autónomo de la propia relación de cooperación* consiste en que es el mismo acuerdo de cooperación, generalmente materializado en una estructura cooperativa con medios propios, el que se autoreproduce generando nuevos "activos hijos" dependientes más directamente de esta estructura que de las empresas socias. Este es el caso de Anecoop SCV. Esta cooperativa de segundo grado es un acuerdo de cooperación comercial entre una serie de empresas cooperativas agrarias predominantemente valencianas. Con el tiempo, Anecoop ha ido generando con otros socios una serie de sociedades hijas como son Fruchtpartner (sociedad de comercialización en el mercado alemán), Anecoop Tránsitos SA (sociedad de servicios de gestión aduanera y control de calidad) o Agricon SA (sociedad de industrialización de productos hortofrutícolas) más dependientes de ella que de las cooperativas.

²³ Véase sobre este último punto Ballester, 1990:216-217.

Evidentemente, pueden surgir formas mixtas de desarrollo de la cooperación, formas que imbrican dos o las tres modalidades anteriores.

En las modalidades primera y tercera de desarrollo cooperativo es muy probable que progresivamente la estructura cooperativa vaya incrementando su grado de autonomía e incluso vaya alcanzando la independencia respecto a las empresas socias fundadoras. En esta línea la estructura cooperativa puede seguir dos itinerarios (European Research Associates, 1993):

En primer lugar, si constata que los socios del acuerdo no tienen un elevado interés por su actividad, puede decidir actuar en el mercado como una empresa más, esforzándose por ser competitiva con sus servicios no sólo hacia sus empresas socias sino hacia otras empresas no socias. Los directivos o gestores de la estructura cooperativa buscarán más la viabilidad y continuidad de su nueva empresa de facto que atender las necesidades de sus socias. Este es el caso de numerosos consorcios sectoriales y multisectoriales existentes en Italia. Con el nuevo nivel de independencia estas estructuras cooperativas pueden permitirse la "salida" de empresas socias, ya que esa pérdida de actividad puede compensarse con la incorporación de nuevos socios o desarrollando su actividad con terceros. La estructura cooperativa se transforma de este modo en una estructura institucionalizada de apoyo a otras empresas. En este sentido, los poderes públicos tienen interés en incentivar y apoyar este tipo de cooperación debido a los efectos beneficiosos que genera sobre el tejido productivo. Con el fin de que los efectos beneficiosos de la estructura de cooperación no se reduzcan a los propios fundadores o desaparezcan por voluntad de los mismos, los poderes públicos tienen interés en sufragar una parte de los costes de transacción ex ante a la creación del acuerdo de cooperación, exigiendo después su continuidad y difusión al resto del tejido productivo. Esta medida incrementaría la eficiencia organizativa y la competitividad del sistema económico.

En segundo lugar, puede suceder que el acuerdo de cooperación resulte esencial para la continuidad de las empresas socias. En estos casos, la estructura de cooperación no sólo puede incrementar su nivel de autonomía sino que puede llegar a ejercer funciones de dirección y organización sobre las empresas socias. Para racionalizar y aprovechar al máximo las economías de escala y las sinergias de grupo, la estructura cooperativa puede exigir a sus miembros la homogeneización de sus compras y ventas así como la centralización de decisiones (European Research Associates, 1993). En este proceso racionalizador las empresas, aun resistiéndose, van perdiendo progresivamente cuotas de autonomía, en aras de su supervivencia en el mercado. Paralelamente, la tecno-estructura de la estructura cooperativa incrementa su poder de decisión e impone las líneas directrices de la evolución del nuevo grupo, como las nuevas inversiones en huecos del mercado no directamente controlados por las empresas socias fundadoras o bien la selección de las nuevas empresas candidatas a ser socias del ya grupo empresarial. Evoluciones de este tipo pueden observarse en algunos consorcios italianos (Cattaneo, 1993), en agrupaciones de empresas francesas (Bressy y Richoux, 1974) o en el mismo grupo de Mondragón, cuya nueva denominación M.C.C.-Mondragón Corporación Cooperativa, es altamente elocuente al respecto²⁴.

b) Efectos de diseminación de la cooperación (*efectos spread*).

Cuando una empresa ha tenido experiencia en cooperar (efecto de experiencia del proceso de cooperación), ha adquirido un método eficaz de coordinación y ha comprobado las ventajas de este modo de organización económica, puede optar por profundizar en su estrategia cooperativa creando y diversificando su red de relaciones de cooperación. Con la experiencia adquirida en sus primeros acuerdos puede activar en calidad de líder, de modo progresivo, seguro y metódico, nuevas experiencias de cooperación con otras empresas. Los nuevos acuerdos pueden versar sobre contenidos y formas completamente

²⁴ Una descripción detallada del proceso de transformación del grupo de Mondragón en M.C.C. se encuentra en el artículo "Congreso Cooperativo y Consejo de Grupos, publicado en las revistas T.U. LANKIDE, enero de 1985 y en el Boletín de Estudios y Documentación. Ministerio de Trabajo. Madrid. 1985; y en Ormaechea (1991).

diferentes a los que ya ha experimentado. Es el caso de una empresa que ha adquirido experiencia de cooperación con un consorcio de exportación y decide activar una relación de cooperación con otras empresas para la fabricación conjunta de un nuevo producto. De este modo, al igual que sucedía con la modalidad de desarrollo extensivo de una relación de cooperación, este instrumento se va difundiendo por el tejido económico (*efectos spread*) a través de la experiencia directa (*learning by doing*).

Adicionalmente estos efectos de diseminación pueden verse apoyados por la aparición de efectos imitación, como se estudió en el capítulo 4. Al constatar la eficacia y éxito de este instrumento de cooperación (*efecto reputación*) las demás empresas del entorno más próximo pueden decidir imitar a esas empresas más prósperas.

CAPÍTULO 6

EL ENTORNO INSTITUCIONAL RELACIONADO CON LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL DE LAS EDTAS VALENCIANAS DE LOS SECTORES TEXTIL Y MUEBLE.

En este capítulo se analiza el entorno institucional que incide en la práctica de la cooperación empresarial de las EDTAs industriales valencianas. La metodología de análisis se basa en considerar diferentes dimensiones de este entorno. En primer lugar, la dimensión ámbito geográfico, distinguiendo dos niveles: el supra-regional (europeo y español) y el regional valenciano. En segundo lugar, se considera la orientación empresarial del entorno institucional, es decir si éste se especializa en empresas de Economía Social o actúa sobre empresas genéricas. En tercer lugar se subdivide este entorno en base a los tres tipos de funciones que puede desempeñar, que son las siguientes:

1. *El entorno institucional de carácter jurídico-fiscal*: Está integrado por el conjunto de normas que favorecen, obstaculizan o impiden el desarrollo de la cooperación empresarial. Dentro de estas normas se incluyen las medidas fiscales como son las desgravaciones y subvenciones al establecimiento de acuerdos de cooperación.

2. *El entorno institucional que desempeña una función de "Network"*: Está formado por el conjunto de dispositivos o mecanismos que favorecen la difusión de la información entre las Pymes, el establecimiento de contactos entre estas empresas (y en particular entre las EDTAs), y la difusión de la cooperación empresarial. El mecanismo más simple e informal es la propia proximidad geográfica entre las empresas, por lo que la

aglomeración de pymes en una misma localidad o área geográfica reducida hace que dicho ámbito geográfico ejerza la función de "Network". Pero más allá de esta proximidad geográfica, otros mecanismos que incrementan la proximidad (organizativa o sectorial) son las propias asociaciones sectoriales o empresariales en general, las jornadas y seminarios, las ferias de muestras y salones, las bases de datos especializadas y generales (informatizadas o en directorios publicados), etc.

3. *El entorno institucional que desempeña una función de "Broker"*: Este tipo de entorno está constituido por una serie de agentes, públicos, cuasi-públicos o privados, que ejercen las funciones de asesoramiento en todo el proceso de la cooperación empresarial (desde búsqueda de socios pasando por la elección de la forma jurídica del acuerdo hasta el asesoramiento y arbitraje en los primeros meses de vida del acuerdo), de mediación institucional entre los potenciales socios, y de promoción activa de la cooperación empresarial. Este último rol, el de promotor activo, es el menos extendido de los tres.

Se considerará que el entorno institucional es más favorable al desarrollo de la cooperación empresarial para las EDTAs industriales valencianas cuanto más numerosos, accesibles y eficaces son sus dispositivos en cada una de las tres funciones anteriores.

1. EL ENTORNO INSTITUCIONAL RELACIONADO CON LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL A NIVEL SUPRAREGIONAL.

1.1. El apoyo a la cooperación empresarial desde las instancias comunitarias.

1.1.1. Mecanismos de carácter jurídico.

Tradicionalmente y denotando su carácter liberal, la C.E.E. ha sido celosa en el cumplimiento de su política de defensa de la competencia entre empresas. Esta situación representaba indirectamente un marco hostil a las prácticas de cooperación empresarial debido a la concepción de carácter colusivo que tenía esta institución respecto de estas prácticas. Ello puede ser constatado en los artículos 85 y 86 del Tratado de Roma según los cuales se prohíben todos los acuerdos entre empresas y las prácticas concertadas que puedan afectar o falsear el juego de la competencia y aquellos acuerdos que puedan abocar en prácticas de dominio en el mercado. En particular, pueden ser declarados ilícitos los acuerdos entre empresas cuyo objeto sea la creación de *joint ventures* comunes europeas¹.

Hasta bien avanzada la década de los años ochenta, esta actitud de la C.E.E no ha variado. Es a raíz de los profundos cambios en la organización económica internacional que ha ido despertando un creciente interés por la dinámica de las estructuras productivas de sus países miembros y por la política industrial y de I+D (investigación y desarrollo). Es así que desde 1983 se ha ido introduciendo una nueva normativa que ha permitido flexibilizar la aplicación de los artículos 85 y 86 del Tratado de Roma, aceptando un elevado número de excepciones a la regla general². Desde entonces se permite la

¹ Sobre el punto véase Jacquemin (1988) y Hermosilla y Solá (1990).

² Sobre este conjunto de normas véase Jacquemin y Rémiche (1988).

cooperación entre aquellas empresas que, valoradas conjuntamente, no controlen más del 5-20% de su mercado o no sobrepasen los 50-200 millones de Ecus, según sectores de actividad y tipos de acuerdos de cooperación.

Este objetivo de suavización de la normativa sobre defensa de la competencia también sería respaldado por el Libro Blanco del Mercado Interior el cual apoya la creación de un entorno y condiciones favorables a la cooperación empresarial, especialmente entre empresas transfronterizas (pertenecientes a varios estados miembros).

Otros de los hitos más importantes en la creación de un entorno favorable a la cooperación empresarial es la aprobación del Reglamento nº 2.137/85 de 25 de julio, del Consejo de la C.E.E. por el que se regula un tipo de entidad jurídica, la *A.E.I.E.* - *Agrupación Europea de Interés Económico* -, que presenta una elevada flexibilidad y que favorece la agrupación de empresas europeas³.

1.1.2. Otros dispositivos de apoyo.

Desde finales de la década de los años ochenta, la Comisión de la C.E.E, a través de tres Direcciones Generales, ha ido desarrollando, directa e indirectamente, diversas líneas de apoyo a las Pymes y a la cooperación empresarial⁴. Estas tres Direcciones Generales son la DG XII (Ciencia, investigación y desarrollo), DG XVI (Política Regional) y la DG XXIII (Política de empresas, comercio, turismo y economía social). En esta última Dirección General existe una unidad de Economía Social y otra unidad, la

³ Véase Massaguer, J. (1989). *La Agrupación Europea de Interés Económico*, IMPIVA-Colección informes, Valencia.

⁴ Véase al respecto Rodríguez, M. y Méndez, J. (1989) "Instrumentos de la CEE para fomentar la cooperación transfronteriza", *Economía Industrial*, Marzo-Abril, pp. 163-175, e Informe 1992/93. "Les mesures communautaires destinées à créer un environnement favorable pour le couple P.M.E.-recherche", *Revue Fiscalité européenne et droit international des affaires*, 1992/93, pp.21-43.

Unidad XXIII - B-2, encargada de fomentar la cooperación y el desarrollo transnacional de las pyme.

Los mecanismos de apoyo implementados han sido de dos tipos.

1) Programas de ayudas específicos relacionados con alguna función empresarial o alguna actividad, de modo que estas ayudas son accesibles a las empresas preferentemente en la modalidad de agrupación de empresas.

Dos ejemplos representativos de estos instrumentos son los Programas CRAFT (Cooperative Research Action For Technology) y ECIIP (Ayudas a las acciones conjuntas con empresas de América Latina, Asia y el Mediterráneo).

- *Programa CRAFT.*

Gestionado por la D.G. XII y encuadrado en el III^o Programa marco (1991-94) a través del Programa "Tecnologías industriales y materiales" (antiguo programa BRITE-EURAM), este programa está destinado a apoyar las Pymes dotadas de escasos o nulos recursos para I+D. Fomenta indirectamente la cooperación en esta función empresarial en tanto que para acceder a las ayudas de este programa deben de colaborar un grupo de Pymes industriales (de 10 a 30 y pertenecientes a dos o más estados miembros) con un centro de investigación (Universidad, otras empresas, otros centros). La Unión Europea financia durante 1 a 2 años hasta la mitad del proyecto.

- *Programa ECIIP.*

Se trata de un programa destinado a fomentar la creación de empresas conjuntas entre Pymes europeas y empresas de América Latina, Asia y Mediterráneo, de modo que se facilite la transferencia de *know how*, de capitales, empleo, a estas áreas. El presupuesto inicialmente asignado a este programa ascendía a 30 millones de Ecus⁵.

⁵ Para más información sobre este programa y su evolución véase Vidal, C et al (1992).

2) Programas cuya función principal es del tipo "*Network*".

Tratan de crear dispositivos que faciliten los contactos entre las empresas europeas, de modo que se intensifique la cooperación entre ellas. Algunos de estos dispositivos más representativos son:

- *Las Euroventanillas (Red Euro-info centers).*

Creadas en 1987, en la actualidad están localizadas en todas las regiones de la Unión Europea. Las más de 200 Euroventanillas existentes son gestionadas por la D.G. XXIII de la Comisión. Su objeto es el de asesorar e informar a las empresas sobre cualquier asunto relacionado con las instancias comunitarias. Su facilidad de acceso a las diferentes bases de datos de la Unión Europea le confiere un carácter de cauce ideal de la cooperación empresarial europea en cualquiera de las funciones de la empresa (tecnología, comercial, etc).

Las Euroventanillas suelen localizarse en entidades públicas del tipo sociedades de desarrollo regional o Universidades, y en entidades cuasi-públicas como cámaras de comercio e industria y algunas asociaciones empresariales.

- *Los B.R.E. (Bureau de Rapprochement des Entreprises u Oficina de acercamiento de empresas).*

El B.R.E. es el instrumento decano de la Comisión destinado a fomentar la cooperación empresarial. Su objetivo es facilitar a las empresas el buscar socios en otros países: las empresas solicitantes redactan su solicitud de cooperación al B.R.E y éste gestiona su difusión a diferentes organismos nacionales y regionales. Sus servicios no tienen carácter confidencial.

- *La red B.C.- NET (Business cooperation network) o red de consejeros de empresas.*

En 1988 la D.G XXIII creó una red de consejeros de empresas (privados, semipúblicos y públicos, en la actualidad totalizan más de 600) localizados por toda la geografía de la Unión Europea, y cuya actividad también se extiende a otros países extracomunitarios (A.E.L.E., Méjico, Brasil, Polonia, etc ...). Su finalidad consiste en "casar" ofertas y demandas de cooperación transnacional entre Pymes a través de un sistema informatizado que procesa las solicitudes de cooperación de tales empresas, aunque a diferencia de la red B.R.E. tales datos son confidenciales y sus servicios no son gratuitos⁶.

- *Los Programas EUROPARTENARIAT e INTERPRISE.*

El primer Programa, gestionado conjuntamente por la D.G. XXIII y por la D.G. XVI, está ideado como instrumento de apoyo a las pymes y al desarrollo de las regiones menos avanzadas o en declive industrial. Su objetivo consiste en fomentar la creación de acuerdos de cooperación, sobre todo de tipo transnacional, entre empresas localizadas en regiones de objetivo 1 y 2 con otras empresas de la Unión Europea y de terceros países. Los instrumentos de este programa son dobles: por un lado la elaboración de catálogos multilingües que especifiquen las características de una serie de empresas de la región y sus deseos de cooperación, y por otro lado el establecimiento de jornadas y salones para el acercamiento de las empresas.

El Programa INTERPRISE (Initiative pour encourager le partenariat entre industries et/ou services en Europe), inspirado en el EUROPARTENARIAT, está también dirigido a apoyar la cooperación entre pymes aunque en este caso presenta un enfoque más sectorial. Su objetivo es fomentar las iniciativas locales o regionales promotoras de acuerdos de cooperación estable (excluye los programas de apoyo a las exportaciones, a lo

⁶ Véase en el Anexo información estadística sobre la gestión del BC-Net.

que ha tendido el EUROPARTENARIAT) y su ámbito es el de la totalidad del territorio de la Unión Europea aunque con la condición de que intervengan un mínimo de tres regiones.

- Otros programas relevantes que promueven la cooperación empresarial a nivel europeo y que se encuentran gestionados desde la DG XXIII son los siguientes. Por un lado, el Programa de Subcontratación, al que debe ligarse la creación de la red SOUTRAITEL de subcontratistas industriales, que como su nombre indica promueve la cooperación de tipo productivo en la modalidad de subcontratación. Por otro lado el Programa Venture Capital Network, que implementa instrumentos de cooperación financiera del tipo capital-riesgo.

1.1.3. Valoración.

En los últimos quince años, el entorno institucional a nivel europeo ha experimentado un giro de ciento ochenta grados pasando de ser hostil a la cooperación empresarial a desarrollar un número creciente y cada vez más diversificado de mecanismos de apoyo a esta práctica de política de empresa. Cabe, no obstante, realizar dos consideraciones a los dispositivos implementados.

En primer lugar, debe resaltarse la reducida magnitud de los recursos económico comunitarios destinados a esta materia lo que limita grandemente su alcance. Para el período 1993-96 la Unión Europea tiene presupuestados 28'85 Millones de Ecus para los Programas Europartenariat e Interprise, 57 Millones de Ecus para el Programa CRAFT y 3'9 Millones de Ecus para las redes BC-Net y BRE⁷. Esta situación se ve agravada por el fuerte desconocimiento de la mayoría de las pymes de la existencia de estos dispositivos de

⁷ Fuente: INFO-EUROPA nº 9 Noviembre 1993. C.D.E.- Universitat de València.

apoyo. De este modo, son las empresas más extrovertidas, dinámicas y enclavadas en las regiones más desarrolladas, es decir las relativamente menos necesitadas de estas líneas de apoyo, las más receptivas y receptoras de estas líneas de apoyo. Ello genera en efecto de distorsión en la asignación de estos recursos públicos comunitarios, al ser realmente en la mayoría de las restantes pymes donde podrían lograrse los mayores frutos de una política activa en esta materia.

En segundo lugar es de destacar la ausencia de dispositivos de apoyo a la cooperación empresarial que realicen una función de "Broker", tanto en su calidad de asesor como de promotor activo. Esta función es delegada a las instancias nacionales y sobre todo regionales, más cercanas, conocedoras y depositarias de la confianza del tejido empresarial. Las instancias comunitarias se limitan a apoyar la creación de instituciones o mecanismos de tipo "Network" que permitan "casar intenciones de cooperación". Ahora bien, incluso estos dispositivos han sido criticados por algunos autores⁸ e incluso algunos técnicos que gestionan estos servicios en Valencia, por los problemas de operatividad de que adolecen. Las principales limitaciones de estos dispositivos hacen referencia a la falta de definición y equivocada clasificación de las solicitudes de cooperación de las empresas que incorpora serias ambigüedades, la falta de criterios que permitan homogeneizar el perfil de las empresas solicitantes de cooperación, lo que suele conducir a una importante inoperancia y a la diversidad de las cooperaciones solicitadas en cuanto a sector, segmento y modalidad de cooperación.

⁸ Véase por ejemplo Costa (1992).

1.2. El entorno institucional relacionado con la cooperación empresarial en el estado español.

1.2.1. Medidas de apoyo de carácter general establecidas por el Estado Español.

El Estado Español ha desarrollado en los últimos quince años varios dispositivos que han significado un avance en el apoyo a la cooperación empresarial⁹. Las medidas más significativas son las siguientes:

1) Aprobación en 1991 de la Ley 12 de 29 de abril que regula la figura de la *Agrupación de Interés Económico - A.I.E.* Se trata de una forma jurídica muy ligera que facilita la cooperación empresarial, al no ser necesaria la aportación de capital social y al disfrutar de determinados beneficios fiscales. Es la forma jurídica preferida, al menos en Valencia, en la constitución de consorcios de exportación.

2) *Los programas de apoyo a la exportación del ICEX - Instituto de Comercio Exterior Español.*

Dentro del conjunto de servicios y líneas de apoyo que proporciona este Instituto, es especialmente interesante el programa que fomenta la agrupación de empresas como medio de promocionar y comercializar sus productos a escala internacional.

- *El Programa de Consorcios de Exportación.* Este Programa comienza en 1984, a instancias del ICEX, organismo entonces de reciente creación. Su objetivo es el de financiar parcialmente durante tres años y de modo decreciente, los costes de constitución y de funcionamiento de centrales de ventas al exterior creadas por empresas españolas.

⁹ Algunos de estos mecanismos aparecen en González, D (1992) "La cooperación empresarial, clave para el progreso de la PME", *Economía Industrial*, Marzo-Abril, pp.11-18.

Dos aspectos significativos incidieron en este programa en sus primeros años: por una parte, se exigía la creación de una sociedad con personalidad jurídica propia, lo que desincentivaba la formación de este tipo de centrales, y por otra parte y como medida compensatoria, las ayudas eran muy elevadas siendo en algunos casos mayoritaria su participación en la financiación del proyecto. Tras la revisión del Programa en 1987, se decidió reducir el porcentaje de ayuda al consorcio por parte del ICEX, fomentando una mayor implicación de las empresas socias con su proyecto de cooperación empresarial. El resultado, como se puede constatar en el cuadro 6.1, fue una reducción en de nuevos consorcios. Su cuantía volvió a despegar a partir de 1991, con la aprobación de la AIE, entidad jurídica más ligera y flexible que las otras formas societarias existentes, y la aprobación de un programa de consorcios de exportación más activo.

Cuadro 6.1. Evolución de la creación de consorcios de exportación.

AÑOS	NUEVA CREACIÓN
1985	19
1986	17
1987	17
1988	6
1989	7
1990	6
1991	9
1992	14
Total nueva creación	95
Disueltos 1985-1992	39
Activos en 1992	56

Fuente: ICEX, [Castro y Moneu (1993:69)].

Para acceder a las ayudas de este programa el consorcio de exportación debe tener:

1) un mínimo de tres empresas socias, 2) un gerente que trabaje en exclusiva para el consorcio, 3) personalidad jurídica propia, 4) no se admiten participaciones cruzadas en el capital de las empresas consorciadas, 5) se admite la participación de un socio financiero siempre que su participación no exceda del 25% del capital del consorcio.

Las ayudas de ICEX tienen una duración de cuatro años, a partir de los primeros costes incurridos tras la constitución del consorcio. Presentan un carácter decreciente y nunca cubren más del 50% de los gastos (de estructura en origen, de estructura en destino, de promoción y de asistencia a ferias).

3) El *Programa de Cooperación Industrial*¹⁰ del Ministerio de Industria.

Este programa, establecido a principios de los años noventa, está gestionado por el IMPI- Instituto de la Mediana y Pequeña Industria - y presenta dos líneas de subvenciones. La primera línea de apoyo subvenciona parcialmente (hasta un 80%) los proyectos de fomento de la cooperación de instituciones o entidades, públicas o privadas; por ejemplo, el servicio de gestión de consorcios de exportación de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (COCIN-Valencia).

La segunda línea de apoyo está destinada a subvencionar parcialmente (hasta un 50%) la creación de redes de cooperación entre empresas industriales y de servicios, fundamentalmente pymes. Estas redes de cooperación deben de ser formalizadas, ya sea con la firma de contratos que establezcan derechos y obligaciones o ya sea con la creación de una entidad jurídica (cooperativa, AIE, SL, Asociación, etc.).

En ambas líneas de apoyo se establecen dos tipos de ayuda:

- Subvenciones no reintegrables que financian parcialmente las actividades realizadas por los servicios nacionales, tales las operaciones previas a la formalización y las

¹⁰ Este programa de apoyo a la cooperación empresarial inició su andadura con las O.M. de 20 diciembre 1990 y 31 de julio de 1991, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

actividades de puesta en marcha de estos acuerdos. Las empresas solicitantes podrán contratar los servicios de asesoramiento externo.

- Créditos y otros instrumentos de apoyo que financian parcialmente los planes de inversión a la creación y desarrollo del proyecto de cooperación.

El contenido de las redes de cooperación puede ser de tipo productivo, comercial o tecnológico, y puede plasmarse, por ejemplo, en promover proyectos colectivos de innovación industrial, crear redes de información interempresarial, mejorar la eficiencia de los procesos productivos y fabricar nuevos productos o mejorar los existentes.

El IMPI ha firmado convenios con algunas Comunidades Autónomas como la Valenciana, Catalana, Madrileña y Andaluza para que sean éstas las que gestionen la concesión de estas ayudas. Iguales convenios se han firmado para otras líneas de ayuda directamente relacionadas con el tema de la cooperación empresarial. Esta situación constituirá un factor importante para la creación del servicio de redes de cooperación del IMPIVA, Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana, perteneciente a la Generalitat Valenciana.

Es importante señalar que estas ayudas, tanto del IMPI como del ICEX, se ofrecen a las empresas únicamente si actúan de modo agrupado, no a título individual. Se trata por tanto de medidas que condicionan la obtención de estos fondos públicos a la existencia de una red.

1.2.2. Dispositivos de fomento de la cooperación empresarial para el segmento de las EDTAs.

Dentro del colectivo de las empresas de Economía Social (concretamente EDTAs), en los últimos quince años se han ido edificando mecanismos de apoyo a la cooperación empresarial, en este caso, a la intercooperación. Atendiendo al criterio de clasificación funcional del entorno institucional presentado al principio del capítulo, el conjunto de estos dispositivos de carácter inter-regional¹¹ han desarrollado fundamentalmente una función de "Network", es decir de difusión de la idea de la intercooperación y de creación de condiciones para incrementar el número de contactos entre las empresas españolas de Economía Social. Algunos de los dispositivos más significativos son los siguientes:

1. *El Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES)*. Este Organismo Autónomo, integrado en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, fue creado por Ley 31/1990 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado. Esta entidad absorbería y ampliaría las competencias de la Dirección General de Cooperativas y Sociedades Laborales y del Consejo Superior del Cooperativismo. Una de sus líneas de actuación consiste en apoyar el asociacionismo y la consolidación y profesionalización del sector, para cuyo objetivo tiene establecidas determinadas partidas presupuestarias en concepto de asistencia técnica (contratación de gerentes o técnicos y realización de estudios de viabilidad) y de difusión y fomento de la Economía Social. Dentro de estos conceptos pueden incluirse las iniciativas de intercooperación. No obstante, cabe destacar la pequeña magnitud de estas partidas. En 1992 el INFES gestionó directamente subvenciones por valor de 1.076 Millones de pesetas de los que 410 se destinaron a asistencia técnica, formación, difusión y fomento, y mejora del asociacionismo¹².

¹¹ No se considera la política de promoción de la intercooperación en el seno de cada una de las Comunidades Autónomas, pues en este caso el número de mecanismos se incrementaría sensiblemente. Las labores de promoción de la cooperación empresarial desarrollada por varias fundaciones y asociaciones regionales de SALes y CTAs, como las catalanas, vascas o madrileñas son una muestra de ello. Interesa aquí estudiar el marco institucional de carácter interregional.

¹² Fuente: Memoria del INFES de 1992.

2. *Los instrumentos ECOS S.A. Sociedad de Capital Riesgo y Ecos Patrimonial SL.* Son entidades constituidas a principios de los años noventa al amparo de la Dirección General de Cooperativas y SALES (posteriormente INFES) y de los máximos órganos representativos de las empresas de la Economía Social Española como son COCETA - Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado-, CONFESAL - Confederación Empresarial de Sociedades Anónimas Laborales-, HISPACOOOP - Confederación Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios-, CCAE - Confederación de Cooperativas Agrarias de España-, a las que se han unido CONCOVI - Confederación de Cooperativas de Vivienda-, UECDE -Unión de Cooperativas de Enseñanza-, UCOTRANS -Unión de Cooperativas de Transporte y UNACOMAR -Unión de Cooperativas del Mar¹³.

La primera entidad es un instrumento financiero que pretende apoyar determinados proyectos de fomento de la Economía Social, en particular, uno de sus tres ejes básicos de actuación recogidos en su objeto social es el de apoyar "las iniciativas de actuación intersectorial y de intercooperación, generadoras de economías de escala y sinergias amplias de consolidación y de crecimiento económico y empresarial". La segunda entidad se encarga de la gestión de los fondos de capital riesgo de la primera sociedad.

3. *La vertebración institucional del movimiento de empresas de Economía Social.* Esta vertebración tanto a nivel nacional como a nivel de la mayor parte de las regiones españolas, desde la perspectiva de la intercooperación, ha tenido dos consecuencias básicas. En primer lugar, aunque este proceso de vertebración haya tenido unos objetivos fundamentalmente de carácter representativo, ha creado indirectamente unos cauces para la colaboración entre las empresas de Economía Social. La participación de representantes de unas federaciones en las asambleas y congresos de otras federaciones y la organización de jornadas técnicas por algunas de estas organizaciones representativas, la elaboración de catálogos de las empresas afiliadas y su envío a las otras federaciones, constituyen algunos

¹³ Fuente: Peiro, J. (1993): "Ecos, una historia un hecho", *INFES Revista de Economía Social*, nº2, pp. 20-21, y *Vida Cooperativa*, nº3, 1992.

canales para entablar relaciones entre estos movimientos empresariales, e indirectamente entre sus bases. En segundo lugar cabe destacar el interés por el fenómeno de la intercooperación por parte de estas organizaciones, constatable a la luz de la habitual incorporación de esta materia en las ponencias de sus Congresos y Asambleas¹⁴.

No obstante, el alcance de este dispositivo de promoción de la cooperación empresarial, en este caso intercooperación, se ve limitado por dos factores. Por un lado por el reducido porcentaje de CTAs y SALes afiliadas a estas organizaciones, lo que se ve agravado por la situación de que incluso entre aquellas empresas afiliadas es reducido el número de las que utilizan estos cauces como medio de relación económica. Por otro lado, salvo escasas excepciones, como es la creación de Arco Mediterráneo A.I.E por varias federaciones regionales de SALes, estas organizaciones representativas no han implementado mecanismos específicos y sistemáticos de apoyo a la intercooperación económica, más allá de los arriba mencionados. Sin embargo, dentro de este marco existente deben ser encuadrables iniciativas intercooperativas como: Eccogrup, cooperativa de tercer grado formada por consorcios de cooperativas de construcción y afines de varias regiones españolas que tienen federaciones de CTAs¹⁵, y Nexcoop, cooperativa de segundo grado que agrupa a cooperativas de seguros integradas en Federaciones de otras tantas regiones.

4. Otros dispositivos encuadrables en la función Network:

- *Fecoop*, -Feria Internacional de Cooperativas y SALes-, es una feria de muestras enfocada al mundo de las empresas de Economía Social de España, cuya 5ª edición fue organizada en Sevilla en 1992 con la colaboración de la Junta de Andalucía.

¹⁴ Véase, por ejemplo, ASLE (1992) Ponencia económica, I Congreso de ASLE, Junio, Vitoria; UCMTA (1993) Ponencia: modelo federativo e intercooperación, I Congreso de UCMTA, Madrid; COCETA (sin fecha) Propuesta de Intercooperación, Madrid.

¹⁵ Véase el caso de Tadel SCV y la experiencia de A-5 Trade Corporation, Consorcio de exportación de mueble y afines.

- *El Programa de cooperación interregional* entre empresas de Economía Social de las regiones de Andalucía, Comunidad Valenciana (a través del IPFC de la Generalitat Valenciana), el Algarve (Portugal), Campania (Italia) y Poitou-Charentes (Francia), encuadrado dentro del Programa europeo CEDRE y promovido por la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía.

- La organización de Congresos, Jornadas y Seminarios por parte del mundo científico y universitario, por ejemplo por CIRIEC-España, o por otras organizaciones relacionadas con la Economía Social.

En general, y salvo escasas excepciones, es posible constatar la existencia de un incipiente marco institucional propio de las empresas de Economía Social españolas. El reducido alcance y magnitud de sus dispositivos unido a la escasez de sus mecanismos de promoción de función "broker" conducen a favorecer una situación de escasez de prácticas de intercooperación a nivel estatal.

2. EL ENTORNO INSTITUCIONAL RELACIONADO CON LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL A NIVEL DE LA REGIÓN VALENCIANA.

Además de los mecanismos y entidades analizados en el apartado anterior, existentes en el nivel supraregional, desde la última década se han ido tejiendo, tanto desde organismos públicos y privados como desde el propio Movimiento Cooperativo, diversos dispositivos específicos de apoyo a la cooperación entre empresas valencianas y concretamente entre EDTAs. Esta actividad tiene su origen en el creciente interés que han mostrado los mencionados organismos hacia esta práctica empresarial, el cual ha culminado en la incorporación de la promoción de la cooperación empresarial como un

programa específico de dinamización económica del PEV III -Programa Económico Valenciano-, acuerdo donde se plasman las líneas directrices de actuación de la Generalitat Valenciana, firmado por el gobierno autónomo, patronal y sindicatos mayoritarios en la primavera de 1994.

2.1. Marco Jurídico.

2.1.1. La cooperación empresarial en el marco general de actuación de la Generalitat Valenciana: los PEV.

Desde 1984, la Generalitat Valenciana ha optado por desarrollar una política económica basada en la programación económica a medio plazo, con un horizonte temporal de cuatro años inicialmente y actualmente de seis años. El contenido de las líneas de estos programas a medio plazo, denominados Programas Económicos Valencianos (PEV), es el resultado de un proceso de negociación entre la Administración autonómica y los interlocutores sociales, básicamente los sindicatos más representativos y la patronal. Estos PEV constituyen el marco general de actuación de esta Administración regional durante su periodo de vigencia.

El tema de la cooperación empresarial ha recibido una discreta atención como tal en los dos primeros PEV, debiendo introducirnos en el articulado de las políticas concretas para encontrar ciertos contenidos relacionados con la cooperación. Por ejemplo, en el PEV Y, en el apartado 4.3. referente a la Industria, se recoge el fomento de la exportación mediante el apoyo a la creación de consorcios de exportación o la realización de prospecciones conjuntas. En el PEV II aparecen ya referencias explícitas a la cooperación entre empresas y redes en el extranjero, concretamente en el Programa 8 referente a Actividades Productivas. Finalmente, en el último PEV se demuestra explícitamente el

interés de los poderes públicos valencianos y de los interlocutores sociales por el fenómeno de la cooperación empresarial al elevarlo a la categoría de Programa específico incluido en el abanico de actuaciones generales sobre el sistema productivo¹⁶

2.1.2. Fomento de las relaciones intercooperativas en la normativa cooperativista autonómica.

Tanto en la Ley 11/1985, de 25 de octubre, de cooperativas de la Comunidad Valenciana, como en la nueva Ley 3/1995, de 2 de marzo, de cooperativas que modifica la anterior norma, se recoge en el título dedicado al fomento del cooperativismo la promoción por parte de la Generalitat Valenciana del fenómeno intercooperativo. En la Ley 11/1985 aparece en el Art. 94.4.c. "(...) se promoverán (...) la creación de cooperativas de segundo y ulterior grado, la fusión de cooperativas, el establecimiento de grupos cooperativos y de conciertos o consorcios entre cooperativas encaminados a su consolidación y mejor cumplimiento de los Principios Cooperativos". Este mismo texto aparece en la nueva Ley 3/1995, esta vez integrado en un sólo artículo (el 95) dedicado exclusivamente al fomento de las relaciones intercooperativas, y que se ve completado con el texto ". Con este fin se establecerán subvenciones, desgravaciones o créditos preferentes, siempre que la actuación propuesta sea favorable al movimiento cooperativo, y así lo reconozca el Consejo Valenciano del Cooperativismo mediante informe previo".

¹⁶ " La reduïda grandària de les nostres empreses limita l'accés d'aquestes a determinats mitjans o recursos, que van des de l'àmbit tecnològic al de la distribució y comercialització, la informació o la mateixa producció. Com a mitjà de superar aquestes barreres d'escala, es pretén potenciar la cooperació entre empreses fomentant la constitució de Xarxes de Cooperació. La cooperació suposa l'existència d'acords entre empreses en els àmbits esmentats, y es basa en una reciprocitat d'avantatges y en la recerca de sinergies que possibiliten millores significatives en la competitivitat. La Generalitat Valenciana prioritzarà dins del seus programes les ajudes a les PIMES que establesquen acords de cooperació. Els distints organismes autonòmics exerciran un paper actiu en el foment de la cooperació entre empreses en cada sector, posant a la seua disposició serveis difícilment aconseguibles individualment"

A esta finalidad de fomento fueron creados dos organismos, el ICAV- Instituto para el Cooperativismo Agrario Valenciano - ubicado en la Consellería de Agricultura, y el IPFC- Instituto de Promoción y Fomento del Cooperativismo- ubicado en la Consellería de Treball. Dado el carácter industrial de las EDTAs analizadas en este trabajo, interesa sólo estudiar el segundo organismo. Según su Decreto regulador, Decreto 135/1986 de 10 de noviembre del Consell de la Generalitat Valenciana, entre sus funciones a desempeñar se encuentran:

"(...) estimular la intercooperación, fomentando la creación de grupos cooperativos y cooperativos de segundo grado, de carácter sectorial; facilitar la comunicación entre el movimiento cooperativo valenciano con el resto del movimiento cooperativo nacional e internacional, así como las instituciones especializadas del sector cooperativo existentes en dichos ámbitos (...)"

En conclusión, el marco jurídico valenciano, que debe incluirse en el contexto nacional e internacional, proporciona unas condiciones objetivas de carácter pasivo de indudable naturaleza favorable a la práctica de la cooperación empresarial y en concreto de la intercooperación.

2.2. Instituciones e instrumentos públicos de apoyo a la cooperación empresarial.

2.2.1. *El Instituto de la Pequeña y Mediana Industria Valenciana (IMPIVA).*

El IMPIVA es una institución pública creada en 1984 por la Consellería de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat Valenciana. Su finalidad consiste en modernizar y dinamizar el sector productivo industrial valenciano de pymes mediante la oferta de un conjunto de servicios a estas empresas. La oferta de estos servicios de

promoción empresarial se realiza a través de una amplia diversidad de instrumentos como son:

- La Red de Institutos Tecnológicos. Estos Institutos están configurados como Asociaciones de Investigación cuyos socios son empresas¹⁷. Su actuación se centra en prestar servicios de información y asesoramiento técnico, tecnología y diseño (investigación aplicada, análisis de laboratorio y ensayos de control de calidad, normalización y certificación) formación y reciclaje, cooperación entre empresas y diversificación industrial. Aunque se ubican en la región valenciana, concretamente cada instituto se localiza donde existe una mayor concentración de empresas del sector al que se dirige, su ámbito de actuación es nacional. Actualmente existen los siguientes Institutos Tecnológicos: AITEX (textil), AIDIMA (mueble), INESCOOP (calzado), AICE (cerámica), AIJU (juguetes), IBV (biomecánica), AIMME (metal mecánica), AINIA (agroalimentación), AIDO (óptica), AICO (construcción), AIPLAS (plásticos), y el de más reciente creación ALICER (diseño cerámico). Algunos de estos institutos, como es AIDIMA, son especialmente dinámicos en la promoción de la cooperación empresarial en su sector¹⁸.

- El Patrocinio de actividades de prospección en el exterior como misiones transnacionales, o la asistencia a ferias tecnológicas. IMPIVA lidera actuaciones de prospección en la que se embarcan un reducido número de empresas.

, CONSELLERÍA D'ECONOMÍA Y HISENDA (1994) Programa Económic Valenciá, Generalitat Valenciana - Consellería d'Economía y Hisenda, Valencia.

¹⁷ Inescoop, Instituto Español del calzado y conexas, nació en 1971 con forma jurídica de sociedad cooperativa al objeto de desarrollar actividades de carácter científico y técnico. Fue en 1978 cuando este instituto se constituyó como Asociación de Investigación.

¹⁸ Fuente: Memorias IMPIVA. Varios años, e Información institucional de IMPIVA.

Los dos anteriores instrumentos pueden considerarse como una modalidad encubierta de cooperación empresarial donde, con la intermediación del IMPIVA, se hace *cooperar indirectamente* a las empresas involucradas tanto en los Institutos como en las actividades de prospección¹⁹

- El servicio IMPIVA información cuyo objeto es difundir al máximo, del modo más elaborado y selectivo posible, la información. Desde la perspectiva de la cooperación empresarial son especialmente relevantes los diversos directorios de empresas editadas, como son DIRNOVA, DIRTECH o DIREX, de empresas innovadoras, de oportunidades tecnológicas y de servicios de comercio exterior, respectivamente, y los servicios LIST (listados sobre empresas) y TRANSFER (información sobre oportunidades de cooperación empresarial en transferencia de tecnología y *joint ventures*). Estos servicios cumplen, desde nuestra metodología de clasificación del entorno, una indudable función de *network* de cara a la promoción de la cooperación empresarial.

Además de estos instrumentos, es a partir de 1990 (casi de modo simultáneo al interés despertado por el Ministerio de Industria) cuando el IMPIVA ha desarrollado una actividad más beligerante y explícita en materia de promoción de la cooperación entre empresas. El "(...) incrementar la *cooperación entre empresas*, para que puedan acceder a recursos de alto coste (redes de comercialización, servicios de alto nivel, I+D, otros) o desarrollar una complementariedad en productos o fases de producción (...)"²⁰ constituye uno de los cinco objetivos clave de IMPIVA en la Comunidad Valenciana durante el bienio 1991-92, cuando la Generalitat Valenciana pone en marcha el Plan de Competitividad. Los principales instrumentos de apoyo a la cooperación empresarial creados en los tres primeros años de la década de los años noventa continúan vigentes en la actualidad. Además, se ha creado en el IMPIVA un Servicio de Cooperación entre Empresas.

¹⁹ Idéntica situación sucede en la función financiera con la SGR - Sociedad de Garantía Recíproca de la Comunidad Valenciana- aunque en este caso el intermediario público no es directamente el IMPIVA sino la propia Generalitat Valenciana.

²⁰ Memoria IMPIVA 1991.

Los programas de apoyo más relevantes son:

1. *El programa de creación de redes de cooperación.*

Este programa inicia su andadura en 1990. Su objeto es el de apoyar de modo genérico el establecimiento de relaciones de cooperación entre pymes valencianas. La flexibilidad para la elección tanto de la forma jurídica como del contenido del acuerdo de cooperación es total, siempre que esté formalizado, pudiendo abarcar desde la creación de una marca común entre empresas y una central de compras hasta la explotación en común de una cantera. La cuantía de las ayudas económicas a estas redes de cooperación ha sido variable dependiendo del concepto subvencionable y de los años, oscilando entre el 30% y el 80% del coste.

El objetivo de las ayudas es el de reducir, especialmente al promotor, el coste de creación de la red. En este sentido son subvencionables dos partidas: por un lado, los estudios de viabilidad, que demuestren el interés industrial, técnico y económico del proyecto así como su rentabilidad y garantías de estabilidad, y por otro lado los gastos de inversión para el primer establecimiento y gastos de funcionamiento de la red.

Los sectores económicos más receptivos a este programa han resultado ser los de la industria tradicional valencianas (textil-confección, calzado-piel, mueble-madera) así como el terciario avanzado y metalmecánica. En cuanto a los contenidos de los acuerdos más comunes son: la promoción, comercialización y exportación de los productos de las empresas de la red, la fabricación conjunta de nuevos productos, la incorporación de tecnología avanzada e I+D y la creación de centrales de compra.

Cuadro 6.2. Redes apoyadas económicamente por el Programa de Redes de Cooperación del IMPIVA (1990-1992).

Sectores	1990		1991		1992	
	redes	empresas	redes	empresas	redes	empresas
calzado-piel	2	68	6	104	3	79
textil-confección.	-	-	3	63	6	58
madera-mueble	-	-	3	15	6	23
metalmecánica	-	-	5	18	4	24
terciario	2	7	7	37	2	6
cerámica	-	-	2	6	2	8
juguete	-	-	2	12	1	6
agroalimentación	-	-	1	4	2	7
otros	3	11	4	22	7	34
TOTAL	7	86	33	281	33	244

Fuente: Memorias IMPIVA 1990-92 y Hernández (1993).

Nota: No se incluye para 1991 una red multisectorial formada por 400 empresas. Además, estas cifras no son estrictamente acumulables porque una red puede ser apoyada económicamente más de un año.

Estas medidas se apoyan en otro dispositivo clave, en concreto en mecanismos con función de *broker* (promotor) de cooperación empresarial creados a este efecto en el entorno institucional valenciano.

El elemento innovador del Programa de Redes de Cooperación es la creación de una red de dispositivos o agentes con función *broker*.

IMPIVA opta claramente por apoyar *indirectamente* la promoción de la cooperación empresarial en esta región a través de la formación de estos dispositivos específicos. En este sentido su actuación se asemeja a la del IMPI estatal que subvenciona las acciones de organismos que promueven la cooperación interempresarial. Sin embargo este Programa del IMPIVA presenta un elemento diferenciador: los agentes promotores, o *brokers* inmersos en el tejido institucional (técnicos de federaciones o asociaciones empresariales, de consultorías o asesorías de empresas, de agencias de desarrollo local, etc.) han sido previamente reunidos y formados en dos cursos especializados sobre cooperación empresarial. Concretamente, se han desarrollado cursos en 1991 y 1992 de *brokers/asesores* en cooperación empresarial a los que han participado 75 especialistas. Entre ellos se encuentran dos técnicos de FVECTA.

La base teórica sobre la que reposa esta política fue argumentada en el Capítulo 5 de este trabajo. Sintéticamente, se fundamenta en la mayor confianza, neutralidad y conocimiento de la problemática de las potenciales empresas socias de la red. Esta concepción conduce a su vez a consecuencias importantes: por un lado la metodología para la promoción de la cooperación por parte de estos agentes tiene un importante bagaje común, por otro lado, existe un conocimiento y cierta relación entre los diferentes agentes, y entre ellos y el Servicio de Cooperación del IMPIVA. Este último aspecto confiere a este último Servicio un cierto carácter coordinador y de arbitraje informal. No se dispone, sin embargo, de información que permita evaluar la eficacia de esta red de *brokers*, si se excluyen los dos agentes pertenecientes a FVECTA y cuyo ámbito de actuación lo constituyen las CTAs valencianas.

Junto a esta red de *brokers* especializados en el asesoramiento y promoción de cooperación empresarial, el Servicio de Cooperación se ha apoyado en un segundo nivel de agentes de tipo *scouts*, cuya función básica es del tipo *network*, es decir de promoción y difusión de esta forma de organización de la política de empresa y del Programa de Redes de Cooperación. Estos *scouts* son asimismo otros agentes del entorno institucional como Cámaras de Comercio, Asociaciones empresariales, etc. que organizan directa o

indirectamente acciones de difusión como jornadas, seminarios o *focus groups* (reuniones de potenciales empresas socias de una red).

2. El Programa de cooperación transnacional.

El objeto central de este programa es el de promover la internacionalización de la pyme valenciana mediante el establecimiento de acuerdos de cooperación con empresas extranjeras. Los contenidos de estos acuerdos pueden ser de transferencia de tecnología, desarrollo de nuevos productos, proyectos I+D, acuerdos de distribución comercial y otros de interés prioritario.

Aunque este programa ha tenido algunas variaciones de unos años a otros, es posible distinguir dos líneas básicas de actuación: las misiones transnacionales y la cooperación transnacional entre empresas. El objeto de la primera línea es el de apoyar el establecimiento de contactos directos entre empresas valencianas y de otros países hasta la consecución de acuerdos y proyectos de cooperación. En este sentido se subvencionan los costes de organización y desplazamientos que se deriven de la realización de las Misiones Transnacionales.

Cuadro 6.3. Misiones transnacionales apoyadas por el programa de cooperación transnacional.

	Nº. misiones	Nº. empresas valencianas	Nº. empresas extranjeras
1990	9	45	190
1991	12	87	218
1992	19	141	574

Fuente: Memorias IMPIVA años 1990-1992.

Notas: En 1992 se ha apoyado económicamente por este programa a 12 empresas que han emprendido iniciativas particulares de cooperación transnacional al margen de las misiones.

La segunda línea se activa cuando la pyme valenciana ya tiene un socio potencial extranjero y desea llevar adelante un acuerdo de colaboración. Las ayudas en este caso son parciales (hasta el 50% de los costes de contratación de servicios externos y/o otros gastos asociados al proyecto) y presentan un límite máximo de un Millón de pts.

2.2.2. La Dirección General de Comercio de la Consellería de Industria, Comercio y Turismo.

Esta Dirección General ha desarrollado diversas líneas de apoyo a la cooperación empresarial en materia de promoción, comercialización y distribución. Estas líneas financian parcialmente un elevado número de conceptos que varían desde el coste del catálogo, costes de desplazamiento del coordinador del pre-consorcio, coste del espacio alquilado en ferias comerciales en el exterior, etc. Los beneficiarios son los pre-consorcios de exportación y de promoción fundamentalmente.

Algunos de estos programas son los siguientes:

- Asistencia agrupada a ferias comerciales en el exterior.
- Promotores de negocios en el exterior.
- Promoción de marcas.
- Creación de redes de franquicia.
- Programa de apoyo financiero a la promoción exterior.
- Misiones de prospección.
- Implantación de pre-consorcios.

2.2.3. El IPFC - Institut de Promoció i Foment del Cooperativisme-

El IPFC, como ya se apuntó más arriba, es el organismo perteneciente a la Consellería de Treball i Afers Socials especializado en la promoción, formación y asesoramiento de las entidades cooperativas y de la Economía Social. Una de sus funciones, explicitada en su Decreto regulador de 1986, es la de "estimular la intercooperación fomentando la creación de grupos cooperativos y cooperativas de segundo grado, de carácter sectorial".

Dentro de este marco de actuación y recogiendo las orientaciones de los PEV-Planes Económicos de Desarrollo Regional de la Comunidad Valenciana-, se han establecido desde 1988²¹ diversas ayudas a la creación y consolidación de estructuras de cooperación entre empresas de Economía Social. Cabe señalar que los contenidos y cuantías de estas ayudas han ido variando con los años, y el hecho de que tales ayudas presentan un elevado margen de discrecionalidad.

En el programa de ayudas a la Economía Social de la Consellería de Treball i Afers Socials para 1995²² se establece que entre los beneficiarios de estas ayudas se encuentran:

a) Las cooperativas de segundo y ulterior grado, uniones, federaciones y confederaciones, así como entidades entre cuyos objetivos esté la formación, difusión o fomento del cooperativismo y/o de la Economía Social.

²¹ La primera de estas líneas de ayudas a la Economía Social viene recogida en la Orden de la Consellería de Treball de 3 de mayo de 1988. Véase IPFC (1988): *Programa de actuación del Instituto de Promoción y Fomento del Cooperativismo durante la vigencia del P.E.V. II (1988-1991)*, Servicio de Publicaciones de la Consellería de Treball i Seguretat Social, Valencia.

²² Orden de la Consellería de Treball i Afers Socials de 30 de diciembre 1994, de medidas de fomento del empleo para 1995.

b) Los Consorcios y Agrupaciones de carácter económico constituidos por cooperativas y/o sociedades anónimas laborales valencianas.

c) Otras entidades de Economía Social, con lo que se da cabida a la mayor parte de las fórmulas de cooperación empresarial realizadas por entidades de Economía Social.

Desde esta concepción, se apoya no sólo la creación de acuerdos de cooperación, en este caso, de intercooperación, sino también su desarrollo y consolidación al disfrutar estas estructuras de cooperación de similares beneficios que el resto de entidades de Economía Social.

Las subvenciones a la creación de estructuras de cooperación quedan reguladas en el Art. 42.c. del anterior programa para 1995. Consisten en subvenciones para la "(...) Potenciación del asociacionismo cooperativo y de Sociedades Anónimas Laborales y promoción de la integración económica de las empresas de la Economía Social a través de procesos de fusión, de consorcios económicos y/o de cooperativas de segundo y ulterior grado". En este contexto, el margen de discrecionalidad sobre el contenido y cuantía es muy elevado.

Las subvenciones a la consolidación de las estructuras de cooperación creadas son asimismo muy variadas: desde apoyo a las acciones de promoción comercial de los productos de tales estructuras (catálogos, asistencia a ferias nacionales y extranjeras, apertura de mercados exteriores, creación de imagen corporativa con destino comercial), subvenciones financieras para reducir tipos de interés, tanto de créditos de capital fijo como de capital circulante, subvenciones para inversiones en activos fijos, avales para garantizar operaciones crediticias, y *cualquier otra acción* que redunde en beneficio del fomento y difusión del cooperativismo y de la Economía Social.

El monto de estas ayudas puede ser perfectamente superior al establecido por los otros organismos públicos ya mencionados, por idénticos conceptos. El problema deriva

de lo limitado del presupuesto dedicado a estas acciones. Esta última situación puede ilustrarse con los siguientes datos: el presupuesto de la Consellería de Treball i Afers Socials destinado a ayudas a la Economía Social ha oscilado en estos seis años de la década de los años noventa entre los 1.060 y 1.266 Millones²³ de pesetas. De estos fondos aproximadamente el 20% están destinados a la partida "fomento y difusión de la Economía Social", la cual es gestionada por el IPFC. El grueso de las partidas restantes es gestionado por el Servicio de Cooperación de la mencionada Consellería.

La actividad de fomento de las iniciativas de intercooperación de la Consellería y del IPFC en los últimos diez años ha sido prolífica. En la mayoría de las experiencias de cooperación analizadas en el apartado de estudio de casos de este mismo trabajo ha habido intervención (económica, principalmente) de estos organismos públicos. A estos casos se unen otras iniciativas de intercooperación no analizadas debido a que se alejan de los sectores y áreas geográficas objeto de estudio. En algún caso, como es la experiencia Procotex, la Consellería fue el promotor y financiador de la estructura de cooperación. La financiación (parcial) de catálogos de CTAs y SALES de la Comunidad Valenciana, de un centro de documentación e información sobre Economía Social en colaboración con la Universitat de Valencia (el CIDEC), de jornadas y encuentros entre empresas de Economía Social y otros agentes, son algunas de las actividades asimilables a la función *network*. La participación en un programa de cooperación inter-regional europeo, el CEDRE, mencionado más arriba, y el patrocinio de la delegación de Cooperativas y SALES valencianas a la exposición internacional Expocoop' 93 en Montevideo (Uruguay) constituyen algunas de sus últimas líneas de acción en materia de promoción de la cooperación.

²³ El mínimo lo ofrece el presupuesto inicial del ejercicio de 1991 con 1.060 Millones pst (Memoria Consellería de Treball, 1991) y el máximo lo ofrece el presupuesto inicial para 1995 con 1.266 Millones pts.

2.3. Instituciones y dispositivos privados o cuasi-privados²⁴ de apoyo a la cooperación empresarial.

En el entorno institucional de ámbito privado o cuasi-público los dispositivos de apoyo a la cooperación empresarial son básicamente de función *network*, no obstante, merece mencionarse una experiencia con fuerte efecto demostración, con función *broker*. Son especialmente relevantes los tres siguientes:

2.3.1. La COCIN de Valencia - Cámara Oficial de Comercio Industria y Navegación -

Desde diferentes departamentos, la COCIN de Valencia desarrolla una importante actividad de *Network* apoyando la difusión de la práctica de la cooperación empresarial y facilitando el contacto entre empresas no sólo valencianas y españolas sino también extranjeras, merced a la organización (o colaboración) de jornadas, seminarios, misiones y ferias (por ejemplo, de subcontratación).

La COCIN está conectada a múltiples bases de datos que facilitan la búsqueda de potenciales socios: Bases de datos *propias* de empresas radicadas en la Comunidad Valenciana, de empresas de exportación, de servicios; bases de datos *externas* como la Base de datos del ICEX, Badasub del IMPI, Camerdata de las Cámaras de Comercio, las europeas red BC-Net, Euro Info Centre y BRE, entre otras. Gestiona una bolsa y catálogo de subcontratación y una bolsa de cooperación empresarial, dentro de un Servicio Específico de Cooperación.

²⁴ Se exceptúan los pertenecientes al movimiento de empresas de Economía Social (de EDTAs), los cuales serán analizados más adelante.

Junto a esta prolífica actividad de promoción de la cooperación de tipo *network* se estudiará a continuación una interesante experiencia de actividad de promoción de tipo *broker*.

El Servicio de Gestores de Exportación.

Este servicio se crea en julio de 1992. Su origen debe ser contextualizado dentro del Plan Cameral de Fomento de las exportaciones, más concretamente dentro del Programa CIEX -Cómo Iniciarse en la Exportación-. Este Programa estratégico de nivel nacional tenía por objeto ampliar la oferta exportadora española y valenciana mediante la incorporación de nuevas empresas en esta actividad. Las barreras principales que se alzaban a esta ampliación eran la escasa o nula experiencia exportadora y la escasez de medios de las pymes. De este modo se implementan dos subprogramas: el ANEX, Ayuda a Nuevos Exportadores, y AGREX, Agrupación de Exportadores. El Servicio de Comercio Exterior de la COCIN activó inicialmente ambos subprogramas, sin embargo, progresivamente se fue especializando en el segundo, a diferencia del resto de Cámaras españolas. Su actividad se centró en la promoción, asesoramiento y gestión de Consorcios de Exportación, de ahí su denominación.

A finales de 1992 los tres técnicos del Servicio de Gestores de Exportación inician un ambicioso programa de promoción activa, sin precedentes en otros ámbitos públicos y cuasi-públicos españoles, con la colaboración de los otros departamentos de la COCIN, de las distintas administraciones públicas con competencia en materia de exportación (ICEX, IMPIVA, Dirección General de Comercio) y de algunas asociaciones sectoriales. Consistía en identificar empresas y convencerles de la idoneidad de los consorcios como forma de organización de sus actuaciones en materia de comercio exterior.

La actividad de la COCIN, dentro de la función *broker* iba más allá de la de un *sparring partner* o socio neutral y consejero: era el auténtico líder y promotor del

Consortio. Su función no abarcaba la financiación, al no financiar estas iniciativas ni directamente, porque las ayudas procedían de otros organismos como el ICEX o la DG Comercio de la Consellería de Economía, ni totalmente, porque estas ayudas en ningún caso cubren la mayoría de los gastos que acarrearán estos tipos de iniciativas empresariales.

La localización y selección de las empresas-objetivo del programa se efectuó merced a la información recogida en las bases de datos de la COCIN y a una encuesta del ICEX realizada recientemente (1991) donde aparecen las actitudes y actividades de exportación de 3.000 empresas. Tras varios procesos de selección se aislaron aquellas empresas con escasa o nula experiencia exportadora, con potencial exportador y con cierto interés por esta fórmula de comercialización agrupada, cuyo número ascendía a 119 empresas interesadas, de las cuales 57 pertenecían al sector mueble, 17 al textil-hogar y confección, 9 a accesorios de baño, 9 a iluminación y el resto a otros sectores diversos. Tras unas primeras entrevistas personales a las empresas se procedió a configurar una serie de grupos de trabajo de carácter sectorial formados por empresas de características genéricas homogéneas (tamaño, mentalidad, nivel de compromiso) e industrialmente (en producto, canal de distribución, gama del producto). En cada uno de estos grupos de trabajo la COCIN era el líder promotor, quien informaba, proponía y asesoraba²⁵. La evolución de estos grupos de trabajo ha ido transformándose continuamente por la creación de consorcios fruto de la actividad de estos grupos, por la incorporación de nuevas empresas a iniciativa propia, de la COCIN o por indicación de otras empresas ya inmersas.

En octubre de 1993 la situación de este programa era la siguiente. Se habían creado cinco consorcios con forma jurídica propia (casi todos AIE), un pre-consorcio y

²⁵ En nuestro trabajo de campo dos SALES, una perteneciente al sector Textil-hogar y otra al sector del Mueble, reconocieron haber recibido la visita de técnicos de la COCIN con propuestas concretas de creación de consorcios de exportación. Ninguna de estas iniciativas salió adelante.

seis grupos de trabajo estables. Estos doce grupos, formados por 54 empresas, se distribuían sectorialmente del modo siguiente²⁶:

Cuadro 6.4. Grupos de empresas cooperantes y empresas involucradas en el programa de Gestores de Exportación de la COCIN-Valencia.

Sector	Grupos	Empresas
mueble	3	21
ferretería	1	7
componentes metálicos	1	6
iluminación	1	5
puericultura	1	3
otros	5	12

Fuente: COCIN-Valencia (1993).

No se ha vuelto a iniciar ningún proceso de identificación, selección y reunión de modo activo por parte de la COCIN, con la misma metodología anterior. Diversos procesos como son el efecto demostración generado por esta primera experiencia, los procesos de *vis-a-vis*, la remisión de grupos o empresas potenciales socias de consorcios por parte de otros departamentos de la Cámara o de organismos públicos como el ICEX, han absorbido la capacidad de gestión y asesoramiento de este Servicio de Gestores de Exportación. Según la COCIN hasta marzo de 1995 se habían puesto en marcha 21 consorcios de exportación, de los que 8 están integrados por empresas del sector del mueble.

²⁶ Fuente: COCIN - Valencia (1993): *Plan para ampliación de la base exportadora. Gestores de exportación*, Documento interno, Valencia.

La absorción por parte de la COCIN de los *costes de transacción ex-ante* ligados a la creación de estos acuerdos de cooperación (búsqueda de socios, reunión, asesoramiento, etc.) y la *confianza* de que goza esta institución ante el tejido de pymes tanto durante el proceso de creación del consorcio como después (consultas por parte del gestor del consorcio, "arbitraje informal" por parte de la COCIN en caso de conflictos internos en el consorcio) constituyen las dos principales claves del éxito de esta experiencia de promoción activa.

Este fenómeno tiene relevantes precedentes en Italia y en Dinamarca. En el primero el 10% de la exportación total se realiza a través de consorcios de exportación. En ambos países la labor de promotor y de gestor de consorcios de exportación se ha efectuado por entidades cuasi-privadas y públicas, destacando las Cámaras de Comercio en Italia y la FID-Federación de Industrias Danesas en Dinamarca. El liderazgo por parte de estas instituciones en la creación de los consorcios hace que a menudo estas mismas instituciones presidan y dirijan (directa o indirectamente) los consorcios creados²⁷.

En el Movimiento Cooperativo esta situación es igualmente apreciable, como apuntan Zevi y Colantonio (1989:184) en referencia a un tipo concreto de empresas, las cooperativas de consumo, " (estas empresas) no hubieran alcanzado las dimensiones actuales si, a lo largo de los decenios, las organizaciones de representación no hubieran impulsado las cooperativas hacia la conexión (a través de la constitución de consorcios, la creación de una marca, la movilidad de directivos...) y luego, a favorecer un extenso proceso de agrupación (en centenares de casos) entre las mismas".

²⁷ Véase sobre este punto Castro y Moneu (1993), Camisón y Navarro (1993), european Research Associates (1993).

2.3.2. *Las asociaciones y federaciones empresariales de carácter sectorial y territorial.*

Muchas asociaciones empresariales desarrollan una función de *network* en cooperación empresarial. Organizan o colaboran en la organización de jornadas o seminarios e incluso de *focus groups* (reuniones que se dirigen a grupos concretos de empresas que potencialmente pueden ser socias de un acuerdo de cooperación). En el área de l'Horta dos asociaciones territoriales son especialmente activas en esta materia: AICA - Asociación de industriales y comerciantes de Aldaya- y la Agrupación de empresarios de Alaquás. La primera dispone de uno de los *brokers* de la red del IMPIVA.

Otras asociaciones sectoriales (industriales) más que promocionar la creación de estructuras de cooperación, por ejemplo consorcios de exportación, tratan de vertebrar en torno a ellas esta cooperación empresarial, liderando y gestionando ellas mismas determinadas actividades como son la exposición en ferias internacionales y la gestión de la exportación.

2.3.3. *Las Ferias y Salones especializados.*

Estos dispositivos constituyen unos canales clave para la promoción de la cooperación empresarial de tipo *network*. Es el verdadero "mercado de la cooperación"²⁸. La diversidad y progresiva especialización de estas Ferias y Salones facilita la identificación de los potenciales socios. Algunas ferias, como VINCI - Feria internacional de la subcontratación, innovación y cooperación industrial-, existentes en múltiples recintos feriales tanto nacionales (por ejemplo, Valencia o Bilbao) como extranjeros, se orientan específicamente a la cooperación empresarial.

²⁸ Varios de los gerentes de EDTAs entrevistados en el trabajo de campo afirmaron que las Ferias son el canal de inicio de cooperación por excelencia.

2.4. Instituciones e instrumentos de apoyo a la intercooperación.

La posibilidad de que se desarrollen procesos de intercooperación, es decir, procesos de cooperación donde las empresas socias son mayoritaria o totalmente pertenecientes al Mundo Cooperativo o de SALes depende de la existencia de dispositivos que incrementen la proximidad entre este tipo de empresas y que articulen, promuevan e incluso lideren esos procesos. En este apartado se estudian los principales mecanismos e instituciones, clasificables dentro del entorno institucional de Economía Social, que tienen incidencia sobre las EDTAs industriales valencianas. En concreto se analizará la actividad de las organizaciones de CTAs y SALes, respectivamente FVECTA y FESAL-PV, de otras entidades como son consultorías y asesorías afines al Mundo Cooperativo y Fundescoop, y finalmente se estudiará la experiencia del Grup Empresarial Cooperatiu Valencià.

2.4.1. FVECTA - Federación Valenciana de Empresas Cooperativas de trabajo Asociado-

FVECTA es la organización que aglutina a las CTAs valencianas, en base a un criterio de afiliación voluntaria. Se constituyó en febrero de 1988 tras la unificación de las dos uniones de CTAs existentes, la UVECTA -Unión Valenciana de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado- y la Unión Territorial de Cooperativas de Trabajo Asociado.

Su actividad no es exclusivamente representativa y de defensa de los intereses de las CTAs sino que desarrolla una importante labor de apoyo a este colectivo empresarial. La actividad de apoyo a la intercooperación o cooperación empresarial ha sido una constante histórica de esta organización. Esta situación se ha visto recientemente

reafirmada al concebirse esta actividad como uno de los objetivos básicos de su Plan estratégico 94-97²⁹. En el texto aprobado en el IIº Congrés FVECTA-1993, se explicitaba: "(...) el objeto principal de la FVECTA es fomentar la intercooperación en todos los ámbitos, incluido el empresarial, entre las cooperativas y entre la propia Federación y las cooperativas afiliadas (...)"³⁰.

La Federación, en los próximos años, avanzará desarrollando dos niveles de actuación:

a) Impulso de políticas generales encaminadas a *funcionar como grupo empresarial básico*, contando con las cooperativas afiliadas a la Federación que estén dispuestas a adquirir compromisos superiores.

b) Concreciones mediante consorcios o estructuras de segundo grado³¹ "... La Federación debe seguir apostando por el apoyo decidido a todo tipo de iniciativas que persigan la cooperación empresarial, e incluso allí donde no surjan y haya posibilidades de poder ser desarrolladas, *hacerlo de oficio*. En efecto, la Federación se centrará en sectores donde exista masa crítica y cooperativas dinámicas empresarialmente (...)"³².

Las actuaciones de FVECTA en los últimos cinco años en el terreno de la intercooperación han sido de tipo *network* y de tipo *broker*.

Dentro de las actuaciones de tipo *network* cabe destacar las siguientes:

- difusión y concienciación de la idea de cooperación empresarial hacia el colectivo de CTAs tanto en artículos dentro de la revista de la Federación, el "Butlletí informatiu

²⁹ Fuente: FVECTA (1994). *Plan estratégico FVECTA 94-97*; FVECTA (1993) *Ponencias del 2º Congrés FVECTA*. Valencia 4-5 de junio.

³⁰ FVECTA, 1993:35.

³¹ FVECTA, 1993:49.

³² FVECTA, 1993:51.

FVECTA", como en los diversos foros y reuniones en los que participa (por ejemplo, en las asambleas de FVECTA);

- creación de un importante número de bases de datos sobre las CTAs y elaboración de un catálogo de las cooperativas afiliadas;
- puesta en marcha de Bolsas de comercialización (de subcontratación, de maquinaria y utensilios de segunda mano, y de cooperación);
- creación de una estructura organizativa descentralizada de FVECTA en forma de Consejos Territoriales primero; y Consejos Sectoriales desde el IIº Congreso de 1993.
- la afiliación y participación en diversos órganos del Movimiento Cooperativo a nivel estatal, como son COCETA-Confederación de Cooperativas de Trabajo Asociado de España- y CEPES- el Comité Español Permanente de la Economía Social-, y regional como es la Confederación Valenciana de Cooperativas.

Asimismo, como consecuencia de una relación de trabajo directa en diferentes proyectos europeos, se han estrechado relaciones, y por tanto se han creado contactos que pueden desembocar en oportunidades de cooperación o de negocio, con otras federaciones de cooperativas como la FCTAC -Federación de CTAs catalana-, la CCI italiana y el ICOM británico³³.

Entre las actuaciones de tipo *broker* cabe diferenciar dos grupos, por un lado aquellas que pretenden promover la cooperación entre las CTAs afiliadas y por otro lado aquellas orientadas a la creación de dispositivos de "cooperación de oficio" ligados a la propia Federación y cuyos beneficiarios son las CTAs afiliadas.

Dentro del primer grupo cabe destacar la puesta en marcha en 1991 de un Gabinete de Asesoramiento Comercial, encuadrado dentro del Area de Desarrollo Empresarial de FVECTA, en el que se han incorporado dos técnicos especializados en cooperación empresarial formados como *brokers* por el IMPIVA. Desde FVECTA se ha

³³ Fuente: FVECTA (1993) Proyecto Euroform de la Unión Europea, y Confcooperative et al (1995). *La transformación en empresas autogestionadas*, FVECTA, Valencia.

desarrollado una labor de promoción de la cooperación empresarial con reuniones de tipo *focus groups* y con una actividad de tipo *sparring partner*. Esta última función es posible y efectiva por el creciente nivel de confianza y buena imagen de que goza la Federación entre sus cooperativas afiliadas. En 1991 se encontraban activos seis grupos de trabajo (servicios de ayuda a domicilio, construcción, ambulancias, arcas fúnebres, artículos de regalo y textil)³⁴ algunos de los cuales son actualmente cooperativas de segundo grado (por ejemplo CONVASAD, en el sector de ayuda a domicilio y C-3 en el sector de la construcción). Anteriormente FVECTA colaboró en la puesta en marcha de uno de los consorcios de exportación de mayor éxito y que aparece en los estudios de casos de este trabajo: A-5 Trade Corporation.

Dentro del segundo grupo se incluyen los diferentes servicios que FVECTA proporciona a sus empresas afiliadas y que abarcan diferentes funciones empresariales. Cualquiera de estos servicios podría perfectamente ser el contenido de un acuerdo de cooperación entre un grupo de cooperativas, como serían por ejemplo el asesoramiento en materia comercial, la formación de directivos o el acceso a líneas de financiación. Algunos de los servicios más importantes son:

- En materia formativa, se pone en marcha la FFES -Fundación de Formación para la Economía Social- en 1991, la cual integra el departamento de formación de FVECTA y el CEC -Centre d'Educació Cooperativa. Ofrece una importante variedad de cursos dirigidos al Mundo Cooperativo que abarcan desde contenidos clásicos (marketing, contabilidad, ofimática, laboral, ...) a contenidos más específicos como condiciones de participación, técnicas de negociación con instituciones financieras, gerentes de Economía Social.

- En materia de financiación y de seguros, FVECTA firma anualmente convenios con diferentes entidades financieras y de seguros, básicamente con cooperativas de crédito y cajas de ahorro, con la finalidad de proporcionar condiciones más ventajosas a sus

³⁴ Fuente: FVECTA (1992): *Informe de gestión del ejercicio 1991*, Asamblea General FVECTA.

afiliadas. Además, anualmente edita un boletín financiero donde se especifican las condiciones de estos convenios y las facilidades crediticias de otras instituciones como el ICO o la SGR, y un dossier de subvenciones de las distintas administraciones públicas.

- En materia de asesoramiento empresarial de tipo comercial y jurídico, esta federación ha puesto en marcha el Gabinete de Asesoramiento Comercial y un Servicio Jurídico.

Adicionalmente, esta Federación ha desarrollado servicios de compra y de venta agrupada, asimilables a centrales de aprovisionamiento y de comercialización, como son los convenios para suministro de material informático, de seguridad contra incendios, material de higiene, ropa y limpieza industrial, y la programación de asistencia a Ferias de modo agrupado con un stand propio donde se ofrecen los productos y servicios de las cooperativas afiliadas, por ejemplo, en la Feria de subcontratación y cooperación empresarial VINCI.

Cuadro 6.5. Indicadores de intercooperación en las CTAs valencianas (1990).

	%	Nº empresas
CTAs afiliadas a organización cooperativa	70	327
Total CTAs activas	100	467
CTAs que forman parte de una cooperativa de 2º grado	16'7	82
Total CTAs encuestadas	100	490

Fuente: Barea y Monzón (1992).

Nota: Según FVECTA, el índice de afiliación a esta organización a mediados de 1993 alcanzaba casi al 50% de las CTAs activas, es decir a 402 cooperativas. Véase Palacián (1993).

2.4.2. FESAL-PV - Federación de Sociedades Anónimas Laborales del País Valenciá.

Esta organización se constituyó en junio de 1987 como asociación empresarial con finalidad representativa y de prestación de servicios a las SALES valencianas. En 1991 cambia su denominación, que pasa a ser FEVES-FESAL-PV³⁵, ampliando su ámbito de actuación no sólo a las Sociedades Anónimas Laborales sino a otras entidades de Economía Social, como cooperativas y mutualidades.

FESAL-PV ha mostrado un serio interés por la cooperación empresarial, interés que fue recogido en la Ponencia estratégica de su IIº Congreso de 1991. En esa Ponencia se recogían entre sus líneas de actuación futuras aprobadas en asamblea "(...) establecer acuerdos para la cooperación empresarial, a través de empresas conjuntas, asociaciones, grupos empresariales, etc. (...) y convenios para la colaboración entre empresas y la Federación". "(...) Minimizar los costes comerciales estableciendo redes, agentes y estructuras que abaraten la salida a nuevos mercados de las SALES..."³⁶.

Las funciones desempeñadas por esta federación en este ámbito han sido de tipo *network* y de tipo *broker*.

Dentro de la función *network*, FESAL-PV desarrolla varias actividades. Facilita información incorporada en las bases de datos de que dispone (empresas afiliadas, SALES y Cooperativas de la Comunidad Valenciana, etc.), edita un periódico mensual (*Economía Social. Comunidad Valenciana*) donde se recoge información de empresas de Economía Social y se promociona la cooperación empresarial, y dispone de una bolsa de subcontratación y de un servicio de intercambio de información comercial entre las empresas asociadas³⁷.

³⁵ Mantenemos, no obstante, en este trabajo la denominación FESAL-PV, más enfocada a las SALES.

³⁶ Fuente: FEVES-FESAL-PV (1992). *Consejo General. Acta del IIº Congreso de FESAL-PV*. Valencia.

³⁷ Fuente: FEVES-FESAL-PV (1995). *Programa de ayudas a la Economía Social 1995*. Valencia; y FEVES-FESAL-PV (1994) *Consejo General y Memoria de Actividades*. Valencia.

Participa en el organismo de representación estatal de las SALES, CONFESAL-Confederación de Sociedades Anónimas Laborales y mantiene estrechos contactos con algunas organizaciones de SALES de España como ASALCYL de la región de Castilla-León, ASALMA de Madrid, AMUSAL de Murcia y FESALC de Cataluña.

La iniciativa más importante llevada a cabo dentro del marco de estas relaciones con estas organizaciones ha sido la puesta en marcha en 1994 de un marco estable de cooperación entre ASALMA, AMUSAL, FESALC y FESAL-PV denominado *Arco Mediterráneo AIE*. El objetivo de este dispositivo es incrementar la proximidad organizativa e industrial entre las SALES de estas regiones con el fin de facilitar el surgimiento de iniciativas de intercooperación. Dentro de este marco general está previsto constituir tres foros sectoriales: el mueble, el textil y el de artes gráficas. Junto con Fecoop y el programa CEDRE,³⁸ ya mencionados en apartados anteriores, constituyen las principales iniciativas formales estables de promoción explícita de la intercooperación a nivel interregional. Este aspecto es relevante porque generalmente la actividad de promoción se ciñe al ámbito regional. En este ámbito tan reducido a menudo las EDTAs, debido a su baja densidad, no disponen de los *partners* (pertenecientes a la Economía Social) adecuados, por lo que difícilmente pueden desarrollarse procesos de intercooperación.

Dentro de su función de *broker* relacionada con la cooperación empresarial se distinguen las actividades de promoción de la cooperación entre sus empresas afiliadas respecto de las actividades desarrolladas por la Federación en calidad de servicios cooperativizados para el beneficio de sus empresas socias.

En el ámbito del primer grupo, la acción de FESAL-PV se dirige claramente hacia el sector textil, donde las SALES presentan un mayor dinamismo económico y un mayor nivel de compromiso con la Federación. En este sector están en marcha dos grupos de

³⁸ Si se exceptúa la actividad desarrollada desde CONFESAL y COCETA.

trabajo, uno en hilatura y otro en mantas, a los cuales la federación presta fundamentalmente soporte institucional. Además, en 1991 esta organización activó además una empresa de desarrollo económico con forma jurídica de AEIE con la federación Castellano-Leonesa ASALCYL y dos organizaciones italianas³⁹: Basercoop y Agrotecnic. En el seno de este marco está en proyecto una iniciativa de cooperación para el establecimiento de una red de suministro de gas natural en la zona Alcoià-Vall D´Albaida.

Dentro del segundo grupo de actividades FESAL-PV ha desarrollado acciones dirigidas a:

1) facilitar el acceso al crédito en condiciones favorables para sus afiliadas merced a la firma de convenios, básicamente con la banca pública y con Cajas de Ahorro,

2) facilitar el acceso a diversos recursos estratégicos del entorno institucional valenciano a través de la firma de convenios, por ejemplo un convenio para la reducción de cuotas por la asociación a los Institutos Tecnológicos de IMPIVA;

3) formación, con contenidos de tipo clásico en el ámbito empresarial (contabilidad, organización empresarial, ...), labor desarrollada directa o indirectamente en colaboración con otras entidades,

4) programación de asistencia agrupada a ferias. Es el caso de la asistencia a la feria internacional de cooperativismo Expocoop'93, celebrada en Uruguay, donde FESAL-PV, dentro del stand de la Generalitat Valenciana, expuso productos de diferentes empresas de Economía Social valencianas y mantuvo contactos con organizaciones cooperativas sudamericanas.

³⁹ FEVES-FESAL-PV (1992), id. y FEVES-FESAL-PV (1994), id.

Cuadro 6.6. Indicadores de intercooperación en las SALES valencianas.

	%	Nº empresas
SALES afiliadas a una Federación de SALES	16	61
Total de SALES	100	381
SALES que participan en alguna otra empresa de la cual sean accionistas	8	30
Total de SALES	100	381

Fuente: Barea y Monzón (1992).

2.4.3. Otras entidades del entorno institucional relacionado con la realidad empresarial de cooperativas y SALES.

Junto a los dos anteriores mecanismos de promoción *sistemática* de la cooperación empresarial, existen otras entidades que están realizando una actividad importante en este ámbito, tanto de tipo *network* como de *broker*. Cabe resaltar dos grupos, por un lado las asesorías y consultorías que se encuentran en contacto directo con las empresas de Economía Social, y por otro lado Fundescoop.

- *Las asesorías y consultorías de empresas.* Desde principios de la década, algunas consultoras de empresas han ampliado su actividad especializando algunos de sus técnicos en la cooperación empresarial. Algunos de estos técnicos son *brokers* formados por IMPIVA. La profesionalidad de algunas de estas consultoras, unido a la confianza de que gozan ante sus empresas clientes (cooperativas y SALES) y al conocimiento de la situación empresarial de sus clientes y del sector, les ha conducido no sólo a ser los *sparring partners* en procesos de cooperación al margen de las organizaciones mencionadas

anteriormente, sino en algunos casos a promover y liderar este tipo de iniciativas⁴⁰. Un importante número de efectivos de la mayor parte de estas consultoras más prestigiosas⁴¹ procede del extinto Grupocoop, una de las empresas de servicios empresariales líderes en este sector durante la segunda mitad de los años ochenta.

- *Fundescoop*- Fundación para el desarrollo del cooperativismo y la Economía Social. Esta entidad de ámbito estatal se constituye en 1985 con la finalidad de promocionar y apoyar al movimiento de empresas de Economía Social en España. Aunque sus actividades centrales sean la formación y el asesoramiento tanto a grupos promotores como a otras entidades, en los últimos años, como consecuencia de la internacionalización de sus actuaciones y de sus buenas relaciones con diferentes organizaciones de empresas SALES y cooperativas españolas, ha desarrollado una función *network* en cooperación empresarial. Fundescoop ha asumido indirectamente un rol de canal que incrementa la proximidad entre empresas de varios países. En concreto, esta proximidad se ha conseguido a través de su participación en programas europeos con otras organizaciones socias (italianas y francesas) y de su participación en programas de cooperación al desarrollo con países iberoamericanos y en la Feria internacional Expocoop'93 en Uruguay. Los resultados conseguidos por este canal son, sin embargo, aún pobres pues sólo algunas empresas valencianas de los sectores textil (mantas) y agrícola (apícola) han iniciado contactos directos con empresas sudamericanas.

⁴⁰ En el estudio de campo se descubrió que un proceso de cooperación fue activado por una asesoría de empresas, cuyo promotor y líder era el ex-gerente de una SAL fabricante de mueble. Este ex-gerente es actualmente un técnico de la asesoría y goza de la confianza de otras empresas clientes del mismo sector.

⁴¹ Cabe citar las siguientes consultoras: CTA Consultors SCV, Grupo Audit, SCV y Consultores Asociados SCV.

2.4.4. La experiencia intercooperativa del GECV -Grup Empresarial Cooperatiu Valencià-.

Esta experiencia intercooperativa constituye la última fase de un proceso cuyo origen se sitúa en 1969. La variable clave que vertebra todo este proceso, cuya duración supera ya los 25 años, es la existencia de un grupo de profesionales⁴², cuyo tamaño ha ido cambiando con los años, firmemente comprometidos con la ideología cooperativa emanada del pensador vasco José M^a Arizmendiarieta y fieles seguidores del modelo cooperativo del Grupo Mondragón⁴³, Grupo con el que tienen una fluida relación. Este grupo de profesionales ha mantenido históricamente unos estrechos lazos personales entre sí, relación informal que, en determinadas etapas del proceso ha pasado a tener un carácter formal con la creación de entidades cooperativas. Estas entidades han sido, inicialmente la cooperativa de viviendas COVIPO, más tarde la cooperativa de servicios COINSER, desde 1978 la Caixa Popular, y desde 1987 el GECV.

La actividad de este grupo de profesionales se ha dirigido a introducir transformaciones estructurales en el mundo cooperativo valenciano que giran en torno a dos ejes:

- el fomento del asociacionismo desde diversos ámbitos (trabajo asociado, consumo, crédito, vivienda, agrícola, enseñanza) y en los niveles individual y empresarial (asociacionismo empresarial, cooperación empresarial)

⁴² Martínez Verdú (1990) denomina el "Equipo Gerencial" a este grupo de profesionales.

⁴³ En todas las publicaciones emanadas de las entidades relacionadas con el GECV se hace referencia tanto a Mondragón como al padre Arizmendiarieta. Baste señalar el siguiente párrafo que se repite en todas las memorias del GECV "... toda nuestra historia está llena de hechos tratando de trasladar a la Comunidad Valenciana el espíritu del modelo cooperativo del Grupo Mondragón desde que en 1970 se conoció su experiencia y a su fundador D. José M^a Arizmendiarieta. Es por este motivo que, tanto la Cultura Empresarial Cooperativa y la filosofía de este Grupo, así como muchas de sus estructuras y de sus sistemas de gestión han sido adaptados a la realidad del GECV ...".

- el cambio cultural en sentido amplio, que abarca desde los cambios en los métodos de gestión y organización empresarial hasta la promoción de determinados valores como la lengua autóctona, la solidaridad y cooperación, y la cultura productiva y de trabajo.

Desde la perspectiva de la cooperación empresarial, y más concretamente de la intercooperación, este grupo de profesionales ha asumido históricamente funciones de *network*, de *broker*, e incluso ha protagonizado y se ha incorporado como socio en diversos procesos de cooperación.

Actuaciones anteriores al bienio 1987-1988.

Durante esta primera etapa los esfuerzos del grupo de profesionales se han centrado en trasladar el modelo de cooperativismo mondragoniano a la realidad valenciana. Su efervescente actividad se desarrolla hacia las cooperativas existentes y hacia la promoción de nuevas cooperativas y asociaciones en las distintas familias cooperativas.

Se trata de una actividad de carácter extensivo, orientada al conjunto del movimiento cooperativo (viviendas, trabajo asociado, agrario ...).

Durante los años setenta ven la luz dos importantes instrumentos de apoyo a la intercooperación: por un lado Caixa Popular, cooperativa de crédito con estructura de segundo grado cuyos socios son fundamentalmente CTAs de la provincia de Valencia, y por otro lado las cooperativas de enseñanza, el Centro de Educación Cooperativa y la revista Vida Cooperativa, esta última auténtico medio de resonancia de las actividades del grupo y del movimiento cooperativo valenciano.

Desde principios de la década de los años ochenta Caixa Popular, es un instrumento estratégico de fomento de la cooperación empresarial. En primer lugar, en sí ya es un instrumento de cooperación empresarial en las funciones financieras y de

asesoramiento en gestión empresarial. En segundo lugar, va a liderar diferentes proyectos intercooperativos desde su División Empresarial. En tercer lugar, es un auténtico instrumento que permite incrementar la proximidad organizativa entre sus cooperativas asociadas. La capacidad de liderazgo, la confianza y profesionalidad de que goza el grupo de profesionales durante esos años favorece su condición de líder de procesos intercooperativos. Uno de esos proyectos más importantes consiste en crear un Grupo Empresarial Cooperativo asociado a Caixa Popular similar al Modelo Mondragoniano. Este proyecto no consigue, sin embargo, salir adelante principalmente por la resistencia de las cooperativas asociadas a ceder parcelas de soberanía que implicaría la existencia de un Contrato de Asociación de carácter Mondragoniano⁴⁴.

La División Empresarial de Caixa Popular (realmente, el grupo de profesionales) lidera y cataliza diversas experiencias de intercooperación, e incluso de fusión entre cooperativas, durante el quinquenio 1980-84. Algunas de estas experiencias fueron infructuosas. Cabe mencionar las siguientes:

- La puesta en contacto y asesoramiento en el proceso de cooperación y posterior fusión de tres empresas cooperativas de mueble, una de ellas Coop Moble (la actual Tadel SCV)⁴⁵.

- El asesoramiento en el proceso de fusión de cooperativas del vidrio de la localidad valenciana de L' Ollería, proceso liderado por la cooperativa la Mediterránea, uno de cuyos directivos pertenecen al mencionado grupo de profesionales.

- Los intentos de promover procesos de cooperación empresarial entre empresas de los sectores de la construcción por un lado⁴⁶, y del mueble por otro. La finalidad de esta cooperación sería el aprovisionamiento, comercialización y gestión conjunta básicamente.

⁴⁴ Véase Martínez Verdú (1990).

⁴⁵ Véase Gabarda (1994:31-32).

⁴⁶ En este mismo sector existía por entonces otra experiencia de cooperación empresarial entre CTAs, el Grup Xorta (Martínez Verdú, 1990).

- Los intentos de crear estructuras de cooperación empresarial de contenido solidario (crear un fondo de solidaridad y servicios de gestión comunes) entre empresas cooperativas de dos áreas, por un lado L' Horta, y por otro lado La Vall D' Albaida-La Costera.

- El intento de llevar adelante una Mutualidad de Previsión Social como entidad de cooperación entre las cooperativas, cuya función sería prestar servicios de tipo sanitario y de previsión social a los trabajadores de las empresas socias.

Cuadro 6.7. Magnitudes del grupo de empresas cooperativas asociadas a Caixa Popular.

	Cooperativas asociadas			Caixa Popular
	Número	Socios trabajadores	Facturación (1)	Volumen de depósitos (1)
1978	9	334	1711	46
1979	15	512	3365	76
1980	21	666	4179	206
1981	28	734	4878	373
1982	30	941	5328	572
1983	40	1023	5939	826
1984	44	1053	6950	1112
1985	48	1290	8103	1530
1986	53	1444	11157	2352
1987	63	1769	14219	3487
1988	65	2075	19697	4879
1989	69	2611	23176	6668
1990	71	2859	26899	8010
1991	72	3793	36238	9555
1992	74	4151	46249	11454
1993	73	5017	56927	14162
1994	79	5117	64957	16813

Fuente: Memorias Caixa Popular.

Nota: (1) Millones de pts corrientes.

Paralelamente se produce un proceso de creación de nuevas experiencias cooperativas lideradas y gestionadas por miembros del grupo de profesionales, como son el Centro de Formación Profesional Escola de la Florida en el cooperativismo de enseñanza, Consum en el cooperativismo de distribución y consumo, Assecoop en el cooperativismo de seguros, Grupo Coop como cooperativa de servicios a empresas. La estrecha relación entre estos profesionales constituye el nexo de unión más importante entre estas empresas cooperativas, y la clave para la creación del GECV.

Hacia 1984 el grupo de profesionales constata la dificultad y resistencias que conlleva llevar adelante procesos extensivos de intercooperación, por lo que su actividad en este ámbito se reduce fuertemente desde entonces. Se apuesta por nuevas vías de actuación, por un lado la de apoyar la creación de una Unión de Cooperativas, la UVECTA-Unión Valenciana d'Empreses Cooperatives de Treball Associat-, y posteriormente la FVECTA, como organización que permita aglutinar los intereses y dar servicios a las cooperativas sin exigir unos elevados niveles de compromiso, y por otro lado la de llevar adelante políticas autónomas de desarrollo por parte de cada una de las cooperativas.

Actuaciones posteriores al bienio 1987-88.

Durante este bienio se producen dos hechos relevantes. En primer lugar, se constituye FVECTA, como organización encargada de llevar adelante una inicial "intercooperación suave" entre sus cooperativas afiliadas y de promover nuevas formas de cooperación empresarial. En segundo lugar, el grupo de profesionales situado en la tecnoestructura de una serie de cooperativas crea al GECV como nueva estructura intercooperativa con forma jurídica de cooperativa de segundo grado.

Cuadro 6.8. Magnitudes de las empresas socias del GECV.

	Nº de empresas	Empleos	Facturación (1)	F.I.C. (1) (2)
1989	7	1379	15483	30'3
1990	7	1648	17736	38'1
1991	7	2008	26751	43'9
1992	7	2205	37853	59'9
1993	9	2403	47740	64'9
1994	10	2594	55565	101'6

Fuente: Memorias del GECV.

Notas: (1) En Millones de pts corrientes.

(2) FIC= Fondo de Inversión Cooperativa. Valor estimado, calculado en base al 10% de los beneficios netos de las empresas socias del grupo.

Anteriormente ya venía funcionando un mecanismo informal de interrelación entre las cooperativas ahora asociadas al GECV consistente en el *intercambio de los cargos de tecno-estructura de las diferentes cooperativas*, que puede ser denominado de tecno-estructuras cruzadas, en clara referencia al concepto de las direcciones cruzadas. Con la creación del GECV se apuesta por activar un proceso de "intercooperación intenso", entendiéndose por ello la asunción de mayores cotas de compromiso por parte de cada cooperativa asociada. De nuevo se apuesta por un modelo de estructura similar a la mondragoniana. Se aprueban unos principios del GECV que inciden sobre el modelo de funcionamiento de las cooperativas asociadas, uno de los cuales hace referencia explícita a la intercooperación económica⁴⁷, y se establecen las misiones del GECV donde se recogen

⁴⁷ "... El grupo reconoce la importancia y necesidad de que las cooperativas lleguen a acuerdos económicos y comerciales entre sí... Y tendrán obligación de contratar los servicios que presten las cooperativas del GECV, cuando sus ofertas se ajusten a las del mercado, o sea, en igualdad de condiciones tendrá preferencia la cooperativa del GECV" (Memoria del GECV, 1990).

perfectamente los contenidos de actuación conjunta entre las cooperativas, y de solidaridad laboral y de resultados⁴⁸.

Uno de los dispositivos de intercooperación más significativo ha sido la creación del F.I.C. -Fondo de Inversión Cooperativa- del GECV, nutrido con el 10% de los beneficios de las cooperativas asociadas, es decir la cantidad que por la Ley de Cooperativas Valenciana debe asignarse a Reserva de Formación y Promoción Cooperativa. Este mecanismo constituye uno de los principales instrumentos para plasmar la intercooperación porque dada la fuerte disparidad sectorial existente entre las cooperativas asociadas, las posibilidades de entablar relaciones comerciales o de activar estrategias sectoriales conjuntas son muy limitadas.

La política de alianzas y de cooperación empresarial a nivel sectorial no está ausente, sin embargo se desarrolla en cada sector de modo separado por la cooperativa asociada. Los acuerdos de cooperación más significativos son:

- En el sector de la distribución comercial, la alianza con Eroski, cooperativa del grupo MCC-Mondragón Corporación Cooperativa, por parte de Consum, y la posterior vinculación directa de esta última cooperativa de consumo a MCC.

- En el sector del mueble la activación por parte de Trymobel SCV, en cooperación con otras EDTAs, del Consorcio Valenciano de Exportación A-5 Trade Corporation.

- En el sector de seguros, la creación de Nexcoop, cooperativa de segundo grado de ámbito estatal, por Assecoop SCV y otras cooperativas de otras regiones españolas.

- En el sector de la enseñanza, la alianza de la Escola de la Florida con la Universidad de Valencia para crear un Centro Universitario adscrito a esta última.

⁴⁸ Se buscará "...incrementar el grado de estabilidad de las empresas cooperativas asociadas al grupo ... d) con el intercambio de personas y directivos entre las cooperativas... Y estudiando con sumo interés la reubicación dentro del grupo de sus excedentes de personal que pudiesen existir en cooperativas asociadas. e) La conversión de resultados entre las cooperativas asociadas.... El Grupo puede ayudar a compensar, fortaleciendo, las débiles estructuras que tienen las cooperativas independientes" (Memoria del GECV, 1990).

De modo paralelo, el grupo continúa su actividad de promoción y difusión del cooperativismo y de la cooperación empresarial. Cabe mencionar dos tipos de actividades.

1. En primer lugar actividades de tipo *network* . Destaca en esta línea, por un lado, la organización de jornadas y charlas en asociaciones empresariales locales sobre consorcios de exportación por parte de Caixa Popular, y por otro lado la creación, con otros directivos de empresas de Economía Social, de ADES -Asociación de Directivos de Economía Social- como foro de intercambio de ideas y de incremento de la proximidad organizativa entre ellos.

2. En segundo lugar, la labor de *broker* activo en cooperación fuera de la Comunidad Valenciana desarrollada por l' Escola La Florida. En particular, esta Escola, dentro de su proceso de extensión de su labor formativa a otras regiones españolas, ha entrando en contacto con diferentes realidades cooperativas, en concreto de Castilla La Mancha. Depositaria de la confianza de un elevado número de cooperativas de confección de esta región y constituyendo esta organización educativa un idóneo canal de comunicación entre ellas, ha activado, liderado y asesorado un proceso de cooperación que ha culminado recientemente con la creación de una cooperativa de segundo grado de cooperativas de confección.

CAPÍTULO 7.

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SENO DE LAS EDTAS VALENCIANAS DE LOS SECTORES TEXTIL-CONFECCIÓN Y MADERA-MUEBLE.

En los Capítulos 7 y 8 se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a una muestra significativa de CTAs y SALes de la Comunidad Valenciana ubicadas en dos sectores industriales manufactureros: los sectores de textil y confección y de madera, mueble y afines.

El objetivo general consiste en identificar qué variables y relaciones, especialmente de tipo cualitativo, presentan un carácter estratégico en los procesos de cooperación dentro del segmento de las Pymes, y de modo específico entre aquellas pymes que en teoría presentan una situación económica más débil como son las EDTAs industriales. En este contexto, al final de los capítulos 2 y 3 se realizaron una serie de hipótesis sobre las características y comportamiento de las EDTAs y en el capítulo 6 se analizó el entorno institucional en el que se encuentran.

Este objetivo general no podía ser cubierto con la información escrita existente referente a la cooperación empresarial en el seno de este colectivo de empresas y más concretamente de estos sectores industriales. Esta situación no es patrimonio exclusivo de las empresas de Economía Social. Como se comentó en el capítulo 1 también existen escasos estudios empíricos sobre el fenómeno de la cooperación en el segmento de las Pymes. Este estado de cosas nos ha obligado a construir nuestra propia información. De las tres metodologías empíricas disponibles, encuesta por correo, entrevista telefónica y entrevista personal, se optó por la última. Se realizaron entrevistas directamente a las empresas y, en los casos en que ello

resultaba extremadamente difícil, se recurrió a otros interlocutores cualificados, conocedores de esta realidad. El motivo central de la elección de esta última alternativa fue la necesidad de asegurar un nivel de respuesta elevado en un contexto en el que, por el carácter especialmente sensible de los temas en estudio, se tendía a la no respuesta por parte del entrevistado. Esta exigencia la cumple mejor la opción elegida.

Por otro lado, el tipo de encuesta elegida ha sido semi-directa y abierta incorporando un guión general, con una serie de preguntas fijas, y dejando en todo momento un amplio margen, dentro de los límites del guión, para que la persona entrevistada expusiera su visión del tema y la información de que disponía. Esta metodología se justifica en el carácter eminentemente exploratorio del estudio donde las variables y relaciones, eminentemente cualitativas adquieren un papel crucial. Dentro de la encuesta de tipo semi-directa, se ha primado el carácter abierto de las entrevistas en profundidad sobre las preguntas cerradas. Esta circunstancia no es óbice, sin embargo, para que sea posible estructurar partes del cuestionario de un modo homogéneo.

1. METODOLOGÍA.

En este apartado se explica la metodología utilizada para elaborar la parte empírica de este trabajo. En primer lugar se justificará la elección del criterio sectorial y geográfico de la población de EDTAs y de la muestra de empresas. En segundo lugar se explicará el proceso de desarrollo del trabajo de campo, incluyendo las incidencias aparecidas y el nivel de información obtenido. En tercer lugar se explicará la metodología elegida para la presentación de los resultados del estudio.

1.1. Metodología de selección de sector, región y muestra.

1.1.1. Metodología de selección de la población de EDTAs, sector y área geográfica.

El primer paso de este trabajo ha consistido en seleccionar dos subsectores industriales donde las EDTAs valencianas tienen presencia.

En el capítulo 1 se demostró con trabajos empíricos efectuados en España, así como en otros países, cómo los segmentos de empresas más propensos a utilizar la estrategia de la cooperación empresarial en sus diferentes modalidades son aquellos donde las empresas presentan mayor tamaño, se ubican en sectores más capital intensivos y/o tecnológicamente avanzados, y se encuentran empresarialmente más concentrados. Nuestro objetivo se centra en estudiar precisamente los segmentos opuestos, aquellos donde la probabilidad de aparición de esta práctica de política de empresa es menor, con el fin de poner de relieve los obstáculos, procesos y relaciones que intervienen en su aparición y evolución. El colectivo de EDTAs, por su propia naturaleza, está ubicado en los sectores más trabajo intensivos, con menores exigencias en capital y en tecnología y donde predomina la pequeña empresa e incluso la artesanal. No obstante, para evitar analizar un "desierto" de cooperación, se impondrá una serie de exigencias para la selección de los dos subsectores en términos de densidad y de proximidad sectorial y geográfica que permitan una posible aparición de experiencias de cooperación y sobre todo de intercooperación. Estos criterios son los siguientes:

1. La aparición de experiencias intercooperativas en sentido estricto, en un sector exige la existencia de un número significativo de empresas en el mismo que permita su efectiva materialización. Por esta razón, aquellos sectores industriales a seleccionar han de ser aquellos donde las EDTAs sean más numerosas.

2. Una segunda condición que facilita la existencia de experiencias de intercooperación hace referencia a la proximidad geográfica. En este sentido en la medida de lo posible, se intentará que las EDTAs de estos sectores se hallen relativamente concentradas en determinadas áreas geográficas, en otras palabras, se exigirá una proximidad geográfica entre ellas.

3. Se ha elegido además dos sectores con el objeto de comprobar si la condición de pertenencia a un sector u otro influye o es determinante para la aparición de la cooperación empresarial. No se ha querido incrementar a tres o más sectores el estudio por razones de operatividad y economía.

4. Los sectores elegidos han de ser "típicos" para las EDTAs, entendiendo por ello, el caracterizarse por ser sectores donde tradicionalmente han estado implantadas las EDTAs y por ser sectores de mayor presencia de EDTAs a nivel nacional.

5. El proceso productivo de estos sectores debe ser lo suficientemente largo como para permitir tecnológicamente y organizativamente la división del proceso productivo entre diferentes empresas.

6. Se ha exigido la existencia de un suficiente grado de heterogeneidad entre las EDTAs de estos sectores en un doble sentido. Por un lado en términos objetivos (tamaño por plantilla), y en términos subjetivos (pluralidad de dinamismo empresarial, diversidad de receptividad y experiencia de cooperación empresarial).

Esta primera etapa ha sido realizada merced a dos fuentes de datos, ambas procedentes de la Consellería de Treball i Afers Socials: el Registro General de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, donde figuran todas las cooperativas de cualquier clase (campo, vivienda, consumo, crédito, ... y de trabajo asociado), y el Registro de Sociedades Anónimas Laborales, con sede social en la Comunidad Valenciana. Ambos registros fueron proporcionados con fecha septiembre de 1993. Contienen la totalidad de cooperativas creadas hasta esa fecha así como las SALES creadas desde principios de 1986, fecha de aprobación de la Ley de SALES. Esta Consellería ha realizado un notable esfuerzo para actualizar y ampliar los datos

contenidos en tales ficheros¹. La información incluida en estas bases de datos es la siguiente: denominación y domicilio social (actualizando cambios de domicilio en muchos casos), año de constitución, número de socios trabajadores fundadores, cuantía del capital social inicial, Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE) con desagregación hasta tres dígitos (en algunos casos hasta cuatro, mientras en algunos casos no se asigna este código), actividad económica, número de teléfono, nombre del presidente o gerente estado de la empresa (activa, disuelta, baja); y en particular para las SALES se desagrega la participación en el capital social de los socios de trabajo, socios de capital y socios institucionales, ampliaciones efectuadas al capital social, cambios en la forma jurídica (transformación en S.L. en muchos casos).

Según esta fuente de información existía con fecha septiembre de 1993 un total de 2.369 EDTAs activas en la Comunidad Valenciana de las que 1.474 eran CTAs y 895 SALES. Estos datos, a pesar de los esfuerzos realizados por la administración pública valenciana continúan estando sesgados al alza²; constituyendo en el caso de las CTAs efectivamente activas aproximadamente un 75% de las que figuraban activas en dicha base de datos. Existe además 141 EDTAs de las que se carece de información sobre su CNAE. En cualquier caso estos sesgos no son lo suficientemente significativos como para afectar al propósito de este apartado que consiste en determinar sector y área geográfica sobre los cuales elegir la muestra. La distribución sectorial de las EDTAs activas de las que se conoce su CNAE según estos directorios aparece en los cuadros 7.1 y 7.2.

¹Esta constatación es particularmente cierta si se contrasta con la calidad y cantidad de los datos existentes en 1980 cuando se efectuó, merced al trabajo de Monzón (1989), el primer censo de CTAs de la Comunidad Valenciana. En aquella fecha no existía actualización de datos y los que existían eran escasos: denominación jurídica, fecha de constitución, clase, número de socios fundadores y algún dato de escasa importancia.

² La FVECTA estimaba que el número de CTAs y SALES realmente en activo a 31.12.92 era de 898 y 440 respectivamente (Palacián, 1993:119). Si a estas cantidades se les suma las 273 CTAs y 97 SALES creadas durante 1993, es posible estimar para septiembre 1993 un total aproximado de 1.600 EDTAs activas.

Cuadro 7.1. Distribución sectorial del total de las EDTAs activas en 1993.

	CTA		SAL		Total EDTAs	
	abs	%	abs	%	abs	%
Agricultura (CNAE 0)	46	3'3	5	0'6	51	2'3
Industria (CNAE 1 a 4)	603	44'0	499	58'2	1.102	49'5
Construcción (CNAE 5)	220	16'1	69	8'0	289	13'0
Servicios (CNAE 6 a 9)	501	36'6	285	33'2	786	35'2
	1.370	100'0	858	100'0	2.228	100'0

Fuente: Consellería de Treball i Afers Socials y elaboración propia.

Cuadro 7.2. Distribución sectorial de las EDTAs industriales activas en 1993.

	CTA	SAL	TOTAL EDTAS	
			abs	%
(1) Energía y agua	16	9	25	2'2
(2) Vidrio y cerámica	16	26	42	3'8
(3) Otras ind. extractivas y transform.	61	40	101	9'2
(4) Productos metálicos	45	50	95	8'6
(5) Otras industrias metálicas	81	44	125	11'4
(6) Industrias agroalimentarias	27	18	45	4'0
(7) Textil-confección	151	75	226	20'5
(8) Cuero y calzado	45	95	140	12'7
(9) Madera, corcho y mueble	97	80	177	16'1
(10) Artes gráficas	26	20	46	4'2
(11) Otras industrias manufactureras	38	42	80	7'3
	603	499	1.102	100'0

Fuente: Consellería de Treball y Afers Socials y elaboración propia.

Leyenda: (1) CNAE 1; (2) CNAE 246, 247; (3) CNAE 2 excepto 246, 247; (4) CNAE 311 a 316; (5) CNAE 3 excepto 311 a 316; (6) CNAE 411 a 429; (7) CNAE 431 a 439 y 453 a 455; (8) CNAE 441 a 452; (9) CNAE 461 a 468; (10) CNAE 474; (11) CNAE 4 excepto los incluidos en (6), (7), (8), (9), (10).

Los sectores industriales donde mayor representación tiene el colectivo de las EDTAs son el textil-confección, madera, corcho y mueble, cuero y calzado y otras industrias metálicas, sectores a los que pertenecen algo más del 60% de las EDTAs industriales. Los tres primeros constituyen los ejemplos típicos de la industria

manufacturera más trabajo-intensiva, donde la dimensión media de las empresas es de tamaño pequeño o incluso artesanal. La representatividad de estos tres sectores es relativamente similar (20'5%, 16'1% y 12'7%) cumpliendo, a priori, la mayor parte de las condiciones exigidas en la metodología de selección de sector. No obstante, dos razones justifican nuestra elección de los sectores textil-confección y madera-mueble, y el descartar el tercero. En primer lugar carecemos de información sobre la existencia de heterogeneidad de dinamismo y de experiencias de cooperación en el sector de calzado y cuero, situación que sí se produce para los otros dos sectores. En segundo lugar si bien las EDTAs del sector cuero y calzado se encuentran mayoritariamente concentradas geográficamente, en especial en el eje Villena-Elda-Elche, por razones de operatividad y de coste económico se ha preferido los otros dos sectores, menos distanciados de la ciudad de Valencia.

Cuadro 7.3. Distribución geográfica de las EDTAs del sector Textil-confección en la Comunidad Valenciana.

	CTAs	SALes	Total EDTAs	
			abs	%
Provincia de Castellón (C)	16	3	19	8'4
Alcoià - Comtat (A)	24	26	50	22'1
Resto Alicante (A)	13	8	21	9'3
Vall D'Albaida (V)	29	19	48	21'2
Horta (V)	28	11	39	17'2
La Costera - Canal Navarrés (V)	12	3	15	6'7
Resto Valencia (V)	29	5	34	15'1
	151	75	226	100'0

Fuente: Consellería de Treball y elaboración propia.

Leyenda: Provincias de (C) Castellón, (A) Alicante, (V) Valencia.

Cuadro 7.4. Distribución geográfica de las EDTAs del sector Madera y mueble en la Comunidad Valenciana.

	TOTAL EDTAs			
	CTAs	SALes	abs	%
Provincia de Castellón (C)	3	2	5	2'8
Alcoiá-Comtat (A)	0	2	2	1'1
Resto Alicante (A)	9	11	20	11'3
Vall D´Albaida (V)	7	3	10	5'7
Horta (V)	47	40	87	49'2
La Costera- Canal de Navarrés (V)	12	9	21	11'9
Resto de Valencia (V)	19	13	32	18'0
	97	80	177	100'0

Fuente: Consellería de Treball y elaboración propia.

Leyenda: Provincias de (C) Castellón, (A) Alicante, y (V) Valencia.

La relevancia de las EDTAs de estos sectores así como su ubicación geográfica presenta un fuerte paralelismo con la importancia y localización de tales sectores en el conjunto de la industria tradicional valenciana.

Más de 2/3 de las EDTAs del sector textil-confección, lo que significa una magnitud de 152 empresas, se concentran en cuatro zonas geográficas: Alcoiá-Comtat, Vall D´Albaida, Horta y La Costera-Canal Navarrés. Entre estas áreas destaca la región textil situada a caballo entre las provincias de Alicante y Valencia que tiene por centros neurálgicos las poblaciones de Alcoy y Onteniente. En esta última región se localizan cerca de la mitad del total de EDTAs del mismo sector de toda la Comunidad Valenciana, aproximadamente un centenar de empresas, distribuidas casi al 50% entre las dos formas jurídicas, SALes y CTAs, con una



mínima ventaja para estas últimas. Aunque las SALES son minoritarias en cuanto a empresas activas frente a las CTAs en la Comunidad Valenciana, en este sector presentan una fuerte ventaja en lo que se refiere a estabilidad económica, dinamismo empresarial y organización del movimiento de SALES. Un significativo número de SALES de este sector presentan unas fuertes intensidades exportadoras, llegando a alcanzar algunas de ellas una situación de liderazgo en subsectores como son el mantero o la alfombra. Constituyen además uno de los pilares de la base empresarial sobre la que reposa la Federación de Sociedades Anónimas Laborales de esta Comunidad Autónoma.

Esta situación contrasta con la elevada precariedad económica (financiera, laboral y comercial) del conjunto de las CTAs de este sector donde es posible afirmar que un número muy significativo de ellas están realmente inactivas y que otro porcentaje, al igual que sucede con la mayoría de las CTAs del sector de la construcción, no son verdaderamente empresas cooperativas sino "asociaciones de mano de obra" contratadas por otras empresas³. Esta diversidad de dinamismo para el conjunto del segmento de las EDTAs, que incluye además diferentes receptividades y experiencias de cooperación empresarial, responde perfectamente a las exigencias metodológicas de selección sectorial.

En el sector madera, mueble y afines la concentración geográfica de las EDTAs es mayor que para el sector anterior. Prácticamente la mitad de estas empresas se ubican en la comarca de l'Horta, sobre todo en las zonas de l'Horta Sud y Oeste. Si a las anteriores se añaden las EDTAs del área La Costera-Canal de Navarrés, especialmente las ubicadas en el eje Xàtiva-Moixent, alcanzan más del

³Esta situación queda patente en el reciente estudio realizado por FVECTA donde se asimila, en cuanto a precariedad empresarial, a las cooperativas de los sectores textil, construcción y calzado: "las cooperativas textiles en la mayoría de las ocasiones no son más que meros apéndices de grandes empresas, sin ninguna autonomía y que difícilmente se pueden considerar empresas y menos cooperativas..." (...) "... un elevado número de cooperativas de construcción son meras agrupaciones de trabajadores que trabajan por un salario (no teniendo ninguna conciencia empresarial cooperativa)... en régimen de subcontratación con un promotor o empresa ..." (Albors y Palacián, 1989:134).

60% de las empresas de Economía Social de este sector. Estas dos áreas geográficas cuentan con más de 108 EDTAs de las que 59 son CTAs y 49 son SALES. En este caso, a diferencia de la situación que ofrece el sector textil-confección, son las cooperativas las que denotan un mayor dinamismo empresarial, no alcanzando sin embargo el grado de diferenciación entre SALES y CTAs existente en el sector textil-confección. Esto último se debe a que ni las CTAs presentan un dinamismo con elevada intensidad exportadora o de liderazgo en huecos de mercado, ni las SALES presentan una situación de inestabilidad empresarial tan acusada como la descrita para las cooperativas textiles. En cualquier caso existe una suficiente diversidad de realidades empresariales para nuestro propósito.

Las áreas geográficas finalmente seleccionadas, aquellas donde existe una mayor proximidad geográfica y sectorial son respectivamente para los dos sectores textil-confección y madera, mueble y afines: por un lado las zonas Alcoiá-Comtat; Vall D´Albaida; Horta y La Costera-Canal de Navarrés, y por otro lado las zonas Horta, y la Costera-Canal de Navarrés. Estas zonas agrupan un total de 260 empresas equivalentes a un volumen cercano a la cuarta parte del total de EDTAs industriales activas de la Comunidad Valenciana⁴.

⁴ Tenemos constancia de que en otros sectores de actividad (por ejemplo, juguete y construcción) existen experiencias de cooperación empresarial, sin embargo han sido deshechados ya sea por su escasa significatividad numérica o por su no pertenencia a la industria. Igualmente, en el seno de los mismos sectores seleccionados tenemos constancia de otras experiencias de cooperación, fuera de las zonas seleccionables, concretamente en la provincia de Alicante.

Cuadro 7.5. Universo de análisis.

	TEXTIL-CONFECCIÓN				MADERA, MUEBLE, AFINES			
	CTA	SAL	Total EDTAs		CTA	SAL	Total EDTAs	
			abs	%			abs	%
Horta	28	11	39	25	47	40	87	81
La Costera- C. Navarrés	12	3	15	10	12	9	21	19
Vall D´Albaida	29	19	48	32	---	---	---	---
Alcoiá	24	26	50	33	---	---	---	---
	93	59	152	100	59	49	108	100

Fuente: Consellería de Treball i Afers Socials y elaboración propia.

1.1.2. Metodología de selección de la muestra de empresas.

En el diseño de la muestra no se perseguía una significatividad estadística con unos niveles de representatividad y de confianza exhaustivos. Prueba de ello es el tipo de encuesta elegido, de tipo semi-directo y abierto y el carácter exploratorio del estudio. El objeto consistía en identificar los factores y relaciones que afectan a un proceso de cooperación, situando para ello al análisis en un contexto adecuado.

El proceso de selección de la muestra se efectuó en dos fases sucesivas. En la primera, dado que se disponía de cierto nivel de información sobre la existencia de empresas de ambos sectores con antecedentes de cooperación empresarial⁵, se decidió seleccionar una cantidad representativa de ellas, donde se garantizara una presencia mínima de cada forma jurídica en ambos sectores. El criterio seguido para delimitar

⁵ La información sobre estos antecedentes de intercooperación fue facilitada por las Federaciones respectivas de Cooperativas y SALes, por personal técnico de la Consellería de Treball y a través de revistas especializadas.

la existencia de antecedentes de cooperación empresarial consistía en lo siguiente: si la empresa por una parte había participado en los últimos años (desde la década pasada) en alguna estructura formalizada de cooperación, estructura que podía adoptar forma jurídica propia como una cooperativa de segundo grado o una SA instrumental o el simple reconocimiento oficial del IMPIVA de su calidad de red de empresas, o por otra parte había desarrollado una relación de cooperación económica informal, estable e intensa entre EDTAs, se consideraba con "antecedentes cooperativos". La cuantía seleccionada ascendió en total a 16 empresas, 9 Cooperativas y 7 SALes.

En la segunda fase se procedió a seleccionar de modo aleatorio otra cantidad de empresas, en número superior a las anteriores por la posible aparición de no respuesta o de experiencias de cooperación a priori desconocidas. Sobre estas últimas empresas sólo se conocía la información proporcionada en las bases de datos de la Consellería de Treball, su afiliación o no a su respectiva Federación de Cooperativas o SALes, y en algunos casos cierta información marginal. Además por razones de economía y de escasez de medios económicos disponibles para el estudio de campo se decidió, dentro de los límites geográficos y sectoriales apuntados, concentrar el conjunto de las entrevistas en pocas poblaciones o en poblaciones situadas muy próximamente. Con el fin de evitar un elevado porcentaje de no respuesta, situación muy común en este tipo de estudios sobre todo cuando incluyen cuestiones económicas estratégicas, y de asegurar un mínimo de receptividad a las entrevistas, se decidió solicitar el apoyo de las federaciones así como de un consultor especializado en el sector. La proximidad de estas últimas en términos de confianza y conocimiento es evidentemente superior respecto a las empresas afiliadas que a las no afiliadas. Se decidió de este modo primar a aquellas empresas afiliadas a las federaciones, reservando un pequeño porcentaje de no afiliadas (entre las que efectivamente la no respuesta fue mayor).

En resumen, el criterio de diseño de la muestra de empresas fue de tipo bi-etápico parcialmente no casual. Se incluían dos sesgos de conjunto y dos sesgos

menores. Los dos sesgos de conjunto eran, por un lado la deliberada selección de una serie de empresas con antecedentes intercooperativos (criterio parcialmente no casual). La proporción de estas empresas sobre el total de la muestra da una idea del grado de no aleatoriedad de esta última. El segundo gran sesgo era la existencia de un mayor peso de las EDTAs afiliadas sobre las no afiliadas. 42 empresas integraban finalmente la muestra, distribuidas conforme a los cuadros 7.6. y 7.7. No se tenía prevista la sustitución de empresas en el caso de que existieran incidencias, por ejemplo del tipo no respuesta, dado que se consideraba de partida un tamaño muestral relativamente elevado para nuestro estudio.

Cuadro 7.6. Tamaño de la muestra según antecedentes de cooperación empresarial.

	TEXTIL-CONFECCIÓN.			MUEBLE, MADERA y AFINES			Total
	CTA	SAL	EDTA	CTA	SAL	EDTA	
Con antecedentes (C)	3	6	9	6	1	7	16
Sin antecedentes (S)	6	6	12	7	7	14	26
Total vertical	9	12	21	13	8	21	42

Leyenda: (C) EDTAs CON antecedentes de cooperación empresarial a priori.

(S) EDTAs SIN antecedentes de cooperación empresarial a priori.

Cuadro 7.7. Tamaño de la muestra según distribución geográfica.

	TEXTIL- CONFECCIÓN			MADERA, MUEBLE Y AFINES			Total
	CTA	SAL	EDTA	CTA	SAL	EDTA	
Horta	1	1	2	9	8	17	19
Costera-C.Navarrés	3	0	3	3	0	3	6
Vall D´Albaida	1	6	7	1	0	1	8
Alcoiá	4	5	9	0	0	0	9
Total Vertical	9	12	21	13	8	21	42

La muestra de partida incluía dos sesgos menores adicionales. Por un lado se decidió finalmente incluir una empresa del sector mueble de la comarca de la Vall D´Albaida, por dos razones, en primer lugar por el elevado grado de información

que se disponía sobre ella y la riqueza de sus antecedentes de cooperación empresarial y en segundo lugar, porque esta empresa se halla situada en una población poco distanciada del núcleo industrial de muebles de caña y mimbre de la comarca de la Costera, área en la que se integra económicamente. Por otro lado, con el fin de forzar la inclusión de una SAL con antecedentes de cooperación empresarial en el sector de madera, mueble y afines, y dado que se desconocía casos de este tipo, se decidió incluir una SAL con una actividad afín al sector del mueble, una fábrica de lámparas, de la que se disponía de abundante información, entre la que se incluía su experiencia de cooperación empresarial, en concreto con empresas cooperativas del mueble valencianas.

1.2. Trabajo de campo. Nivel de respuesta obtenido.

Las entrevistas se realizaron durante el período de febrero a mayo de 1994 y fueron dirigidas preferentemente al gerente o presidente, o en su defecto a algún miembro del Consejo Rector o del Consejo de Administración. En la casi totalidad de los casos se efectuaron por el propio autor, y sólo en algún caso puntual donde existía un intermediario de confianza la entrevista se hizo por éste, previamente informado del contenido y objeto del estudio. En más de una decena de casos, el contacto fue facilitado por las propias Federaciones de Cooperativas y SALes, por lo que la receptividad fue total, especialmente en extensión de la información proporcionada. En el resto de las entrevistas, aunque la tasa de no respuesta era reducida, el nivel de información proporcionado en buena parte de los casos fue muy bajo por un motivo central: por la propia dificultad de obtener información estratégica de esas empresas. Si ya resulta ardua la tarea de recabar información sobre aspectos económicos (facturación, compras, red de comercialización, nivel de empleo, ...), más complicado resulta cuando se desea obtener datos sobre sus estrategias y sobre aspectos políticos y subjetivos internos a la empresa. La reticencia

y susceptibilidad en estas situaciones devienen máximas por lo que la información proporcionada debe ser considerada con mucha cautela. En consecuencia dado el carácter de la entrevista (de tipo semi-directivo), el interlocutor dispuso de varios medios para limitar la comunicación de información: racionando el tiempo de la entrevista, repitiendo, divagando o insistiendo continuamente en el mismo aspecto, mostrándose escueto incluso casi telegráfico en las contestaciones. En cualquier caso, este tipo de encuesta proporciona una gran cantidad de información cualitativa, no sistematizada en las preguntas fijas del cuestionario, información que permite construir la evolución y realidad de estas empresas.

Paralelamente al proceso de elaboración de la encuesta se ha hecho acopio de información sobre el entorno institucional en el que se ubican estas EDTAs, por ejemplo, las Federaciones de cooperativas y SALes, las asociaciones empresariales sectoriales, Asociaciones empresariales de base territorial, el GECV, Caixa Popular y poderes públicos autonómicos (Consellería de Treball e IPFC, así como Institutos Tecnológicos AIDIMA y AITEX, y el servicio de cooperación del IMPIVA). Adicionalmente, lo que resulta más relevante, se ha tenido que completar la información proporcionada directamente por las empresas con la procedente de un cierto número de agentes cualificados (técnicos de las Federaciones, consultores de empresas de servicios especializados en Economía Social y técnicos de la Administración Pública Autonómica), conocedores del mundo cooperativo y especialmente conocedores de varios de los casos concretos objeto del estudio.

Las incidencias surgidas en el trabajo de campo fueron varias aunque de poca significatividad para el objeto central del estudio.

1. En dos casos, una cooperativa del textil y una SAL del sector del mueble, las empresas se mostraron reacias a colaborar, posponiendo para períodos de menor actividad la realización de la entrevista. Esto fue interpretado por nosotros como una negativa implícita a responder al cuestionario.

2. En un caso, considerado estratégico para este estudio debido a que se trataba de un caso de experiencia negativa de cooperación, la empresa, a través de un técnico, se negó a atendernos. Sólo tras un proceso de persuasión y de consulta al Consejo Rector se accedió a contestar al cuestionario por correo. De este modo el nivel de información facilitado fue extraordinariamente pobre dado que se resumía a contestar a las preguntas fijas, evitando incorporar la información más cualitativa que aparece en las preguntas abiertas. Esto obligó a completar los datos con otras fuentes de información.

3. En dos casos la empresa se había disuelto recientemente, lo que corroboraba la parcial no actualización de los directorios de la Conselleria de Treball. En uno de los casos la empresa había sido "absorbida"⁶ por otra EDTA del sector siendo esta última integrante de la muestra de partida seleccionada por sus antecedentes cooperativos. Por esta razón aquella EDTA no se incorporó en el listado de empresas entrevistadas. En el otro caso la empresa pudo ser entrevistada merced a una persona de contacto que conocía personalmente a un ex-socio fundador; ésta sí ha sido incorporada en el colectivo de empresas entrevistadas.

4. En tres casos las empresas a entrevistar resultaron ser "*essaimage*"⁷ de EDTAs de mayor peso económico que previamente se había entrevistado. Esta cuarta incidencia, al igual que el primer caso de la incidencia del punto anterior, resulta en principio de lógica aparición si se considera el elevado grado de concentración geográfica y sectorial de la muestra.

5. Finalmente, en otros dos casos las empresas se encontraban en proceso de transformación jurídica. En el primer caso desde la forma cooperativa a la de SAL

⁶ Esta "absorción", entendida en sentido amplio, no en el sentido jurídico del termino, aparece detallada en el estudio de casos MBL-SAL.

⁷ El *essaimage* es un concepto francés que hace referencia al proceso de creación, por parte de una empresa "madre" o principal, de diferentes empresas "hijas" o filiales, por ejemplo por la separación de una serie de trabajadores o de toda una sección de la empresa principal, que en la mayoría de los casos continúan manteniendo una estrecha relación con la empresa "madre".

debido a un proceso de fusión con otra CTA. En el segundo caso la transformación consistía en el paso de la forma SAL a SL debido a exigencias de un determinado nivel de capital social; esta última empresa continúa en contacto con la Federación de SALes. En ambos casos se ha optado por incluir estas empresas con la forma jurídica de partida, respectivamente CTA y SAL.

Se realizaron finalmente 36 entrevistas efectivas. No se obtuvo respuesta de dos empresas y otras cuatro debían considerarse "pertenecientes" (por *essaimage* o absorción) a otras EDTAs efectivamente entrevistadas.

La distribución de las empresas entrevistadas queda recogida en los cuadros 7.8 y 7.9 donde se les relaciona con su localización, forma jurídica y sus antecedentes de cooperación empresarial "a priori".

Cuadro 7.8. Distribución de las empresas entrevistadas por área geográfica y sector

	TEXTIL		MUEBLE		Total	Municipios
	CTA	SAL	CTA	SAL		
Horta	0	1	9	6	16	10
Costera - C.Navarrés	3	0	3	0	6	4
Vall D'Albaida	0	6	1	0	7	5
Alcoià	4	3	0	0	7	1
Total	7	10	13	6	36	20

Aunque a primera vista parezca que la muestra se encuentra diseminada a lo largo de muchos municipios, lo que da impresión de una relativamente baja proximidad geográfica, lo cierto es que la mayoría de estas empresas se localizan en

cuatro áreas muy concretas cuyo radio de acción tiene pocos kilómetros de distancia. Estas áreas son: Alaquás-Aldaia-Picanya (8 empresas), la zona colindante a la pista de Silla a su paso por Albal (4 empresas), Bocairent, Ontinyent y Agullent (6 empresas) y la ciudad de Alcoy (7 empresas).

Cuadro 7.9. Número de entrevistas realizadas según sus antecedentes cooperativos y sector.

	TEXTIL-CONFECCIÓN			MADERA - MUEBLE			Total
	CTA	SAL	EDTA	CTA	SAL	EDTA	
Antecedentes coop. (C)	3	5	8	6	1	7	15
Sin antecedentes (S)	4	5	9	7	5	12	21
Total	7	10	17	13	6	19	36

Legenda: (C) EDTAs CON antecedentes de cooperación empresarial a priori.

(S) EDTAs SIN antecedentes de cooperación empresarial a priori.

1.3. Metodología de presentación de los resultados del estudio.

Dos factores han conducido a que se elija exponer la información recabada en dos fases diferenciadas. En primer lugar, la propia modalidad de encuesta elegida, de tipo semi-directiva y abierta, ha permitido recabar información de dos tipos, una común, merced a las preguntas fijas realizadas a todas y cada una de las empresas y otra flexible, basada en la libertad de contestación y de amplitud del entrevistado en las cuestiones de carácter más cualitativo y valorativo. En segundo lugar, porque en determinados casos ha habido una relativa abundancia de datos facilitados por los testigos privilegiados conocedores de esta realidad.

En una primera etapa se ofrecen los datos a nivel global del conjunto de las empresas entrevistadas utilizando como variables centrales en la mayoría de los casos el sector, la forma jurídica y la existencia o no de experiencia de relación de cooperación empresarial. Los datos proceden en este caso de las preguntas cerradas contenidas en el cuestionario. Cabe matizar el hecho de que en algunos casos el número de respuestas es inferior a 36 (el número de empresas entrevistadas) debido a la no respuesta. Esta primera fase permitirá realizar una panorámica sobre la extensión, carácter y relaciones con otras variables de la cooperación empresarial.

En una segunda etapa se profundiza en el estudio de una serie de casos considerados más significativos y representativos, los cuales incorporan mayor cantidad de información cualitativa y/o permiten poner de relieve determinados factores cruciales en los procesos de cooperación. Ello no significa que estos ocho casos se correspondan estadísticamente con la realidad de la muestra de empresas entrevistadas. En esta fase se ha considerado más interesante utilizar la metodología de estudio de casos. Para ello, se ha segmentado las empresas entrevistadas en cuatro grandes grupos relativamente homogéneos:

- 1) Empresas donde existe cooperación y además se encuentra en proceso de evolución.
- 2) Empresas donde la cooperación está en proceso de aparición.
- 3) Empresas donde la cooperación es inexistente.
- 4) Empresas donde ha existido experiencia de cooperación pero ha abocado en fracaso.

En el estudio de cada caso se interpreta la experiencia (o ausencia) de cooperación a la luz de la lógica de desarrollo de cada empresa y de los elementos analíticos presentados en la parte primera de este trabajo.

2. RESULTADOS GLOBALES DE LA MUESTRA DE EDTAs DE LOS SECTORES TEXTIL Y MUEBLE.

2.1. Características generales.

2.1.1. Dimensión de las EDTAs entrevistadas en relación al sector de actividad, a su régimen jurídico y a la existencia de cooperación formal.

Inicialmente, interesa conocer el tamaño de las empresas entrevistadas en relación a las empresas privadas de su mismo sector y área geográfica. No es posible, sin embargo, realizar esta comparación con respecto a las cooperativas y SALES de acuerdo a los mismos puntos de referencia dado que se carece de información sobre facturación y empleo con desagregación a nivel sectorial y territorial. Esta situación se paliará en un apartado posterior realizando una comparación por número de socios.

De los trabajos de Camisón y Navarro (1993) y Such (1993) referidos respectivamente al conjunto de las empresas de la industria del mueble y madera de la comarca de l´Horta Sud, y a una muestra de 103 empresas del sector textil de las comarcas de la Vall D´Albaida y el Alcoiá-Comtat, se desprende que las dimensiones, según volumen de trabajadores, de las empresas de estos sectores son claramente pequeñas incluso muy pequeñas según el criterio de tamaño de la OCDE⁸.

⁸ El criterio utilizado por la OCDE clasifica a las empresas según su número de trabajadores del modo siguiente: de 1 a 99 trabajadores, pequeñas empresas, de 100 a 499 medianas y de 500 en adelante grandes empresas.

Según el trabajo de Camisón y Navarro las empresas con 50 o menos empleados⁹ constituyen el 94'5% del total y aquellas que tienen entre 6 y 20 trabajadores suman el 69% del conjunto de las empresas del mueble y madera de la comarca de referencia, l'Horta Sud. Si se consideran los datos ofrecidos en el cuadro 7.10. se observa que la dimensión de las EDTAs entrevistadas de este mismo sector es algo superior a la de su entorno. Del trabajo de Such, que incorpora un pequeño sesgo metodológico al componerse su muestra de un segmento de las empresas de mayor tamaño y dinamismo de la zona, se deduce que el 78% de las empresas textiles dan empleo a menos de 51 trabajadores y el 49% a menos de 26. Si se contrasta con la dimensión de las EDTAs entrevistadas del mismo sector se deduce que estas últimas presentan un porcentaje relativo menor de empresas "grandes" (mayores de 50 trabajadores) mientras en el segmento de 26 a 50 trabajadores presentan un porcentaje muy superior.

La conclusión general que se obtiene es, para ambos sectores, que las EDTAs entrevistadas presentan una mayor dimensión media que las empresas de su entorno. Esta situación se explica en gran medida por su propio origen, que en la mayor parte de los casos es consecuencia de la crisis de una empresa mediana de su sector y cuyos trabajadores (no todos) se arriesgan a emprender una iniciativa empresarial colectiva.

⁹ Las empresas con 50 o menos empleados del estudio de Camisón y Navarro (1993) tomadas como referencia no incluyen el segmento de empresas con menos de 6 trabajadores, con el fin de permitir la comparación con las EDTAs, cuyo número mínimo de socios alcanza aproximadamente esa cuantía.

Cuadro 7.10. Dimensión de las EDTAs según el número de trabajadores.

	TEXTIL - CONFECCIÓN			MADERA-MUEBLE-AFINES		
	CTA	SAL	TOTAL (%)	CTA	SAL	TOTAL (%)
1-10	1	0	6	3	0	16
11-25	4	2	35	5	2	37
26-50	2	6	47	3	3	31
51 o más	0	2	12	2	1	16
Total	7	10	100	13	6	100

Nota: Valores absolutos para CTA y SAL; porcentajes para Total.

Es interesante pasar a contrastar una de las ideas más extendidas en el mundo académico consistente en que la propensión a cooperar con otras empresas crece al aumentar la dimensión de la empresa de referencia. A efectos de esta parte del capítulo la definición que se ha optado para delimitar cuando una empresa se encuentra inmersa en una relación de cooperación empresarial oficial es la siguiente: Se entenderá que una empresa coopera formalmente cuando en la actualidad su relación de cooperación económica tiene reconocimiento oficial o está en proceso de formalización ya sea por el establecimiento de una sociedad instrumental perteneciente al derecho mercantil (SA, SL, Sociedad Cooperativa, SAL...), una asociación empresarial, una A.I.E. o cualquier otra forma de reconocimiento oficial.

En el cuadro 7.11. se relacionan ambas variables, dimensión y cooperación. De él se deduce que no existe una relación causal directa entre ambas, al menos para la muestra estudiada. La cooperación empresarial exige un mínimo de estructura y de organización empresarial, dado que no aparece en empresas de menos de 10 trabajadores, mínimo a partir del cual presenta una probabilidad semejante de aparecer cualquiera que sea su tamaño y sector. El mayor número de empresas

involucradas en prácticas de cooperación empresarial son las pertenecientes al segmento de menor tamaño justo por encima del mencionado mínimo.

Cuadro 7.11. Dimensión de las EDTAs y su relación con la cooperación empresarial.

	COOPERAN		NO COOPERAN		Total
	TEXTIL	MUEBLE	TEXTIL	MUEBLE	
1-10	0	0	1	3	4
11-25	2	4	5	3	14
26-50	2	2	5	4	13
51 o más	1	2	1	1	5
Total	5	8	12	11	36

Nota: Base de respuesta, 36 empresas. Valores absolutos.

Por su volumen de facturación por empresa se puede apreciar en el cuadro 7.12. que las SALes del sector textil presentan las mayores dimensiones absolutas del conjunto de las empresas entrevistadas, aunque dentro del subconjunto de EDTAs del sector del mueble y madera las CTAs son relativamente mayores. Resulta relevante destacar que 3 EDTAs, concretamente SALes, superan los 500 millones de facturación y una de ellas los 2.000 millones situándose entre las más importantes empresas de la zona. Seis empresas, la mitad correspondiente a cada uno de los dos sectores analizados, rehusaron responder a la pregunta sobre ventas.

El conjunto de las EDTAs del sector mueble, madera y afines analizadas facturó en 1993 alrededor de 2.900 millones de pesetas mientras la facturación global de las pertenecientes al sector textil-confección ascendió a unos 5.800 millones de pesetas. En total, se facturó 8.700 millones de pesetas correspondientes a 30 empresas. Si exceptuamos la empresa textil de mayor volumen de ventas cuya

inclusión distorsionaría fuertemente el cálculo, la facturación media de una EDTA de textil-confección es de unos 280 millones de pesetas mientras una del sector madera y mueble se sitúa en los 180 millones de pesetas, nivel este último significativamente inferior al anterior. Estos datos no son extrapolables al conjunto de las EDTAs de ambos sectores dado el sesgo existente en el diseño de la muestra por la inclusión de un segmento de las EDTAs valencianas más dinámicas de estos sectores.

Cuadro 7.12. Distribución por volumen de facturación (Millones pts) y sector.

	TEXTIL - CONFECCIÓN		MADERA - MUEBLE	
	CTA	SAL	CTA	SAL
0'1- 100	2	1	3	2
101- 250	1	2	5	2
251- 500	1	4	3	1
501 o más	0	3	0	0

Nota: base de respuesta, 30 empresas.

La práctica de la cooperación empresarial, de modo semejante a como se pudo apreciar más arriba en relación al tamaño de la empresa por número de trabajadores, no parece tampoco mostrar una relación con la dimensión según el volumen de facturación. Existe un umbral mínimo de facturación para los dos sectores en estudio a partir del cual una empresa tiene tendencia a cooperar, los 100 millones de pesetas¹⁰. A partir de ese mínimo no existe una relación clara entre volumen de ventas y práctica de la cooperación. Sólo cabe señalar que el segmento de empresas

¹⁰ La empresa de mueble que aparece en el cuadro 3.13 situada en el segmento de facturación de 0'1 a 100 millones de pesetas y que mantiene una relación de cooperación formal alcanza un volumen de ventas de 100 millones de pesetas, según su gerente.

situado entre 251 y 500 millones presenta una mayor proporción de empresas cooperantes, mientras ésta disminuye significativamente cuando la empresa supera los 500 millones de pesetas.

Cuadro 7.13. Distribución por volumen de facturación y existencia de cooperación formal.

	COOPERAN		NO COOPERAN	
	TEXTIL	MUEBLE	TEXTIL	MUEBLE
0'1 -100	0	1	2	5
101- 250	1	4	3	3
251 - 500	3	3	2	0
501 o más	1	0	2	0

Nota: base de respuesta, 30 empresas.

La facturación media por trabajador es asimismo una información difícilmente accesible para el colectivo de las EDTAs. Merced a un artificio matemático¹¹ hemos estimado en unos 7 millones de pesetas el volumen de ventas medio por trabajador de una cooperativa de trabajo asociado (extrapolable a una SAL) situada en el grupo de CNAE 4, donde las EDTAs de los sectores del textil-confección y de madera y mueble representan alrededor de los 2/3 del total de EDTAs. Tomando este punto de referencia es posible apreciar en el cuadro 7.14 que las empresas del sector madera y mueble entrevistadas se sitúan casi todas por debajo de ese nivel mientras las empresas textiles presentan una elevada desviación respecto a ese volumen de

¹¹ A falta de información actualizada sobre facturación por trabajador se ha recurrido al trabajo empírico de Albors y Palacián (1989). En él se ofrece la cifra del 4'1 millones de pesetas de facturación media por trabajador en las CTAs del grupo de CNAE 4 para el año 1987, lo que actualizado a una tasa genérica del 10 % anual equivale a alrededor de 7 millones de pesetas para 1993, año de referencia de nuestro trabajo.

facturación medio con dos extremos, uno muy superior, con cinco empresas que superan los 10'1 millones de pesetas y otro claramente inferior, con un número idéntico de empresas que no superan los 5 millones de facturación por trabajador.

Esta situación es explicable utilizando como apoyo los cuadros 7.15 y 7.23 (actividad exportadora). Cuando una empresa presenta una fuerte actividad como subcontratada, el mencionado ratio es reducido no alcanzando los 5 millones de facturación media por trabajador dado que el Valor Añadido que incorporan se compone casi exclusivamente de mano de obra¹². A medida que esta actividad de subcontratada va perdiendo peso en el conjunto de la facturación de la empresa y además la actividad exportadora se va desarrollando, el ratio ventas medias por trabajador va creciendo hasta niveles similares a los de las empresas privadas económicamente más consolidadas de su respectivo sector.

Cuadro 7.14. Facturación media por trabajador (Millones de pts) y sector.

	TEXTIL - CONFECCIÓN		MADERA Y MUEBLE	
	CTA	SAL	CTA	SAL
5 o menos	2	3	3	3
5'1 a 7	1	0	6	2
7'1 a 10	1	2	1	0
10'1 o más	0	5	1	0

Nota: Base de respuesta: 30 empresas.

¹² A estas empresas se les suele denominar "maquiladoras" o empresas de "trabajo a manos", según si nos situamos en el sector mueble o textil respectivamente, porque facturan fundamentalmente trabajo.

Cuadro 7.15. Facturación media por trabajador (Millones de pts) y actividad en calidad de empresa subcontratada.

	SUB < 1/3 total		SUB > 2/3 total	
	TEXTIL	MUEBLE	TEXTIL	MUEBLE
5 o menos	0	2	5	4
5'1 a 7	1	7	0	1
7'1 a 10	3	1	0	0
10'1 o más	5	1	0	0

Nota: Base de respuesta: 30 empresas.

SUB= actividad como empresa subcontratada / total de la actividad de la empresa.

De nuevo, es posible constatar en el cuadro 7.16 que el uso del instrumento de la cooperación empresarial es independiente del volumen de facturación de la empresa, aunque parece exigir un mínimo de facturación media: cinco millones de pesetas en el sector madera y mueble y siete millones en el sector textil. En cualquier caso estos umbrales son muy inferiores al ratio facturación media por trabajador de media en sus respectivos sectores, lo que continúa refutando la hipótesis consistente en que las empresas que cooperan son aquellas de mayor tamaño y consolidación en el mercado.

Cuadro 7.16. Facturación media por trabajador (Millones de pts) y existencia de cooperación formal.

	COOPERAN		NO COOPERAN	
	TEXTIL	MUEBLE	TEXTIL	MUEBLE
5 o menos	1	1	4	5
5'1 a 7	0	5	1	3
7'1 a 10	1	1	2	0
10'1 o más	3	1	2	0

Nota: Base de respuesta, 30 empresas.

Las *conclusiones* susceptibles de ser extraídas de este primer apartado son varias. En primer lugar, se cumple el objetivo metodológico inicial de intentar cubrir un amplio abanico de realidades empresariales dentro de la muestra elegida. En este sentido, aunque exista una cierta concentración de las empresas entrevistadas en algunos segmentos interpretativos, éstas abarcan la casi totalidad de las celdas posibles presentando por ello una realidad, dentro de unos límites obvios, relativamente heterogénea: desde empresas económicamente consolidadas y de gran dimensión hasta empresas de tamaño más reducido y en situación menos boyante. En cualquier caso es posible realizar inferencias sobre este marco.

En segundo lugar, se aprecia que la dimensión de la empresa por número de trabajadores es sensiblemente superior en las EDTAs del sector textil entrevistadas que en las de madera y mueble. En ambos casos presentan una dimensión media superior a la existente entre las empresas de su entorno sectorial y geográfico.

Por último se constata que la práctica de la cooperación empresarial, contrariamente a lo generalmente aceptado por parte del mundo académico, no es un

instrumento patrimonio de las empresas de mayor dimensión ni tampoco es un instrumento cuya utilización crece al aumentar la dimensión, cualquiera que sea la magnitud de referencia (número de trabajadores, facturación, facturación por trabajador). Del conjunto de empresas entrevistadas se comprueba que, superado un mínimo (para cualquier ratio) que debe interpretarse como la existencia de una mínima organización y dinamismo empresarial, el recurso al instrumento de la cooperación empresarial es similar para cualquier segmento de referencia.

2.1.2. El origen de las EDTAs.

Las SALES y las CTAs ubicadas en el sector industrial surgen fundamentalmente como consecuencia de la crisis económica iniciada a mediados de los años 70 y en concreto, de la necesidad de los trabajadores de mantener sus puestos de trabajo ante el cierre de sus empresas. El motivo ideológico cooperativo o la elección de la fórmula de empresa de Economía Social para iniciar un nuevo proyecto empresarial son situaciones minoritarias. Para el caso de las SALES estas circunstancias son más acusadas dado que antes de 1986, fecha de aprobación de la Ley de Sociedades Anónimas Laborales¹³ todas aquellas empresas que fueron creadas con esta forma jurídica tenían su origen en una empresa en crisis, mediatizado en casi todos los casos por el apoyo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y en particular del Fondo Nacional de Protección al Trabajo (FNPT).

Esta visión general de la situación de las EDTAs queda corroborada con las empresas analizadas donde el 56 % de las EDTAs estudiadas (20 en total), proceden de empresas en crisis de las que 3 eran CTAs o SALES y 17 otras formas jurídicas.

¹³ Ley 15/1986, de 25 de abril, de Sociedades Anónimas Laborales (B.O.E. núm. 103, de 30 de abril).

Estas nuevas EDTAs se han visto obligadas a comenzar su actividad partiendo desde cero¹⁴ teniendo que edificar su propia estructura productiva, comercial y financiera.

Los principales problemas ante los que se enfrentaron estas EDTAs inmediatamente después de su creación fueron mayoritariamente de índole financiera. La institución que mayor apoyo económico prestó a estas iniciativas empresariales fue la Consellería de Treball (antes el Ministerio de Trabajo). Adicionalmente otras entidades como algún ayuntamiento, sindicato u otra empresa privada les proporcionaron ayuda diversa. En ciertos casos, especialmente cuando el origen de la EDTA se debía al cierre de la empresa anterior, un objetivo estratégico en los primeros momentos consistía en ganar la confianza de al menos parte de la cartera de clientes que poseía la empresa antecesora.

En otros dos casos el origen se debió a la descentralización de una parte de la actividad de una empresa privada a sus trabajadores. Se trata de una situación bastante extendida en el sector textil y consiste en que la empresa privada mantiene las actividades estratégicas (comercialización, logística) y cede a los trabajadores las operaciones productivas. En algunos casos los medios de producción utilizados por estos trabajadores son alquilados a la empresa "madre".

En otros seis casos las EDTAs se limitaron a continuar la actividad de la anterior empresa ya que el único cambio acaecido fue una variación en la forma jurídica (de CTA a SAL o de SL a SAL) o en la titularidad de los propietarios de la empresa, por jubilación o muerte del anterior dueño.

Incluso las empresas de nuevo cuño (denominadas *ex-novo*) presentan unos rasgos que recuerdan la existencia de la crisis económica: son trabajadores en situación de desempleo que deciden activar un proyecto empresarial colectivo para crear su puesto de trabajo dentro del mismo sector donde han desarrollado su

¹⁴ Algún gerente de EDTA entrevistada llegó a afirmar que no comenzaron la actividad desde cero, sino "desde menos 100".

cualificación, en el textil o en el mueble en su caso. En las empresas creadas *ex-novo* se aprecia cómo la dimensión es claramente inferior a las demás empresas no superando los 15 socios fundadores. 6 de las 8 empresas creadas *ex-novo* presentaban 10 ó menos socios fundadores y el 60 % de las empresas de menor número de socios son EDTAs *ex-novo*. Ello contrasta con las EDTAs que proceden de empresas privadas en crisis las cuales presentan un volumen de socios fundadores claramente superior, lógicamente porque "heredan" parte de la plantilla de la empresa anterior.

Cuadro 7.17. Distribución de las EDTAs según motivo de creación, sector y número medio de socios fundadores.

	TEXTIL	MUEBLE	< 11	11 a 25	> 25
Empresa en crisis (1)	7	10	3	7	7
Transf. EDTA (2)	4	2	0	5	1
Transf. emp. priv. (3)	0	1	1	0	0
Descentralización (4)	2	0	0	2	0
Dueño sin sucesor (5)	2	0	0	0	2
Ex-novo (6)	2	6	6	2	0

Leyenda:

- (1) Los socios fundadores proceden mayoritariamente de una empresa privada que ha cerrado por crisis.
- (2) La EDTA procede de otra EDTA ya sea por simple cambio de fórmula jurídica o por fracaso de la empresa anterior.
- (3) La EDTA procede la transformación jurídica de una SA o SL.
- (4) La EDTA procede de la iniciativa de una empresa privada que ha descentralizado una parte de su actividad.
- (5) La EDTA procede de una empresa cuyo dueño, fallecido o jubilado, no tiene sucesor, por lo que la propiedad de la empresa es asumida por los trabajadores.
- (6) La EDTA nace por iniciativa de varios trabajadores en situación de desempleo.

Es interesante remarcar el número de EDTAs que proceden de otras EDTAs. En todos los casos la nueva forma jurídica elegida ha sido la de SAL y procedían mayoritariamente de CTAs. Esta situación se presenta con mayor intensidad en el sector textil donde las cooperativas adolecen de mala imagen en el entorno sectorial y geográfico objeto de estudio, sobre todo en la zona Alcoi-Ontinyent-Bocairent. Algunas de las actuales SALes más dinámicas analizadas decidieron cambiar de forma jurídica, según comentaron sus gerentes, por el mayor prestigio ante clientes, proveedores, competidores y entidades financieras, y la imagen de estabilidad empresarial que ofrecía la modalidad de la Sociedad Anónima Laboral. Esta situación no se da con la misma intensidad en el sector del mueble donde las CTAs gozan de una mejor imagen.

Con la aprobación de la Ley de SALes en 1986 entró en la escena del mundo empresarial una nueva forma de sociedad mercantil. Desde ese año las formas jurídicas de CTA y SAL han competido directamente en el ámbito del trabajo asociado. En los sectores industriales estudiados, a tenor del cuadro 7.18, parece observarse un "relevo jurídico" en la elección de la forma jurídica desde la CTA a la SAL. Este "relevo" es más acentuado en el sector textil-confección donde ya se apuntó más arriba que la forma cooperativa adolece de un mayor desprestigio. En conjunto se aprecia una mayor juventud por parte de las SALes frente a las CTAs, lo que en buena medida se debe a las razones ya expuestas.

Cuadro 7.18. Distribución de las EDTAs por sector, forma jurídica y año de creación.

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
1981 o antes	2	0	5	0	7
1982 a 1985	2	2	5	1	10
1986 a 1989	3	5	3	4	15
1990 a 1992	0	3	0	1	4

2.1.3. La evolución de los trabajadores socios en las EDTAs.

Un aspecto que aparece en la literatura sobre autogestión y cooperación es la teórica incapacidad de estas empresas para permanecer en el mercado durante mucho tiempo como tal modalidad empresarial¹⁵. Estas empresas se mueven en un estrecho intervalo cuyos límites son, por un lado, el fracasar como empresa económicamente viable y por otro lado el fracasar como cooperativa en tanto que su modo de decisión, organización y distribución va asemejándose cada vez más a la típica empresa capitalista hasta finalmente transformarse en SA o SL¹⁶. Las variables que nos van a permitir aproximarnos a este fenómeno son dobles.

En primer lugar, se considera la existencia de incremento, mantenimiento o reducción en el número de socios de trabajo desde la fundación de la empresa. Es razonable pensar que una empresa abocada a alejarse de la modalidad de funcionamiento cooperativo tenderá a reducir o mantener su número de socios de trabajo mientras la plantilla total crece o se mantiene. En el cuadro 7.19 se aprecia cómo este fenómeno es más común entre las SALES que entre las CTAs lo que parece corroborar una conclusión obtenida en un reciente estudio sobre el tema¹⁷ donde se afirma que la primera modalidad de EDTA presenta una superior tasa de transformación jurídica en SL o SA que las cooperativas.

¹⁵ Véase Albaladejo, Cano y Colomina (1991) para una amplia bibliografía sobre la tesis de la crisis de la autogestión.

¹⁶ En este sentido, cuando la CTA se transforma en SA o SL, se suele decir que "muere de éxito".

¹⁷ Véase Palacián (1993).

Cuadro 7.19. Evolución del número de socios de trabajo desde la creación de la empresa según sector y forma jurídica.

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
Emp. que han reducido nº socios	4	3	2	2	11
Emp. que han mantenido nº socios	0	5	6	4	15
Emp. que han incrementado nº socios	2	2	5	0	9

Nota: Base de respuesta, 35 empresas.

Se considera socios de trabajo, en las SALes, a aquellos trabajadores que son asimismo accionistas de la empresa.

Cuadro 7.20. Evolución del número de socios de trabajo desde la creación de la empresa según el año de inicio de la actividad de ésta.

	< 1982	82-85	86-89	90-92	TOTAL
Reducido nº socios	3	3	4	1	11
Mantenido nº socios	1	4	7	3	15
Incrementado nº socios	3	3	3	0	9

Nota: Base de respuesta, 35 empresas.

En segundo lugar, el proceso de "degeneración" de las EDTAs como tales tipo de empresas se aprecia mejor relacionando la evolución del número de socios trabajadores con el ratio empleo total / socios actuales. Así, se aprecia en el cuadro 7.21. y en concreto en las tres celdas que componen la escuadra superior derecha, la magnitud del "proceso de desnaturalización" de las EDTAs. En este grupo de

empresas, que en su mayoría son SALES, la evolución del número de socios de trabajo ha ido en descenso o se ha mantenido desde la creación de la empresa mientras la empresa ha ido contratando trabajadores asalariados. Se produce un proceso más que proporcional de sustitución de socios por asalariados.

Es interesante destacar que sobrepasar un ratio próximo a 1'4 significa, para las CTAs, situarse deliberadamente fuera de los límites impuestos por la Ley de Fiscalidad de las Cooperativas¹⁸ para obtener la condición de empresas fiscalmente protegidas. Esta razón justifica el que escasas CTAs se sitúen en ese segmento. No afectando esta fiscalidad a las SALES, éstas no se ven igualmente impelidas a cambiar su política de societariado.

La situación contraria aparece en la escuadra inferior izquierda. En esta zona aparecen 9 empresas, siendo mayoritarias las CTAs lo que significa que se encuentran más cerca de lo que podríamos denominar "empresas ideológicamente cooperativas".

Cuadro 7.21. Evolución del número de socios de trabajo y ratio empleo total / socios

<u>actuales.</u>	L/S < 1'1	1'1 < L/S < 1'3	L/S > 1'3	Total
Emp. que reducen nº socios	4	3	4	11
Emp. que mantienen nº socios	1	5	9	15
Emp. que aumentan nº socios	2	6	1	9
TOTAL	7	14	14	35

Nota: Base de respuesta, 35 empresas.

número de trabajadores total (1993)

$$L/S = \frac{\text{número de trabajadores total (1993)}}{\text{número socios (1993)}}$$

¹⁸ Ley 20/1990, de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas (B.O.E. núm. 304, de 20 de diciembre).

Finalmente es interesante reflexionar sobre las cuatro empresas situadas en la celda superior izquierda del mencionado cuadro 7.21. Muestra las empresas cuya plantilla coincide con el número de socios y que ha mostrado una tendencia decreciente. En la mayoría de los casos representa a EDTAs con plantilla sobredimensionada para la actividad económica desarrollada pero que debido a la condición de socios de los trabajadores existen serias dificultades para despedirlos, manteniéndolos por tanto hasta que por goteo se vayan jubilando o encuentren un empleo mejor en otra empresa.

2.2. Caracterización económica de las EDTAs entrevistadas: producción, subcontratación y comercialización.

En este apartado se analiza la estructura empresarial de las EDTAs para, a continuación, relacionarla con la práctica de la cooperación empresarial. Se constatará, a la luz de la información disponible, que el tipo de estructura empresarial no condiciona el uso de este instrumento de cooperación, pero sí condiciona, caso de llevarse a cabo un proceso de cooperación, la modalidad emprendida (por ejemplo, en la comercialización, en la producción conjunta...).

La extensión de la actividad de subcontratación entre las EDTAs entrevistadas queda reflejada en el cuadro 7.22. Puede apreciarse que más de las dos terceras partes de estas EDTAs trabajan en régimen de subcontratación para otras empresas, fenómeno claramente más extendido entre las que pertenecen al sector textil-confección que al sector madera y mueble. Esta profusión de la práctica de la subcontratación (como empresa subcontratada) y su desigual intensidad respecto al sector es coherente con los datos ofrecidos para las CTAs valencianas por Albors y Palacián (1989). En ese estudio se constata que son las cooperativas textiles-confección, calzado y en menor medida las de madera y mueble las que alcanzan las

cuotas más elevadas de subcontratación, siendo especialmente preocupantes las ubicadas en los sectores textil-confección.

Es interesante observar la existencia de un grupo sustancialmente numeroso, en total 14 EDTAS equidistribuidas entre los dos sectores, que realizan más de 2/3 de su actividad productiva en régimen de subcontratadas. Este fenómeno nos ayuda a identificar la magnitud en la muestra de la primera categoría de EDTA expuesta en el Capítulo 3, las "agrupaciones de mano de obra". Ha resultado sumamente difícil obtener información sobre la concentración de la actividad subcontratada dado que se trata de un tema relativamente sensible. No obstante se obtuvieron algunos datos. De las siete empresas del mueble subcontratadas en más de 2/3 de su actividad seis contestaron que cuatro o menos empresas clientes concentraban más del 80 % de su volumen de ventas, lo que da una idea de la vulnerabilidad de estas EDTAs¹⁹. En el sector textil-confección la no respuesta fue superior, sólo cinco EDTAs accedieron a responder, de las cuales tres reconocieron su dependencia respecto de cuatro o menos empresas²⁰. Un número similar de EDTAs es susceptible de ser identificado a partir del cuadro 7.15. donde se ofrece la facturación media por trabajador, presentando este grupo de EDTAs los menores ratios (5 Millones de pts o menos por trabajador), muy inferiores en todo caso a lo que se puede considerar la media para las EDTAs en el sector manufacturero (7 Millones de pts).

¹⁹ En uno de estos casos se llegaba al extremo de que la EDTA carecía de estructura propia de gestión empresarial, dependiendo totalmente de la empresa privada cliente. Esta EDTA era realmente una sección de producción "autónoma" más de la susodicha empresa privada.

²⁰ En una EDTA de hilatura se reconoció explícitamente la dependencia respecto de dos empresas privadas que estaban atravesando una crisis y que si cerraban, esta EDTA tendría a su vez que cerrar irremediabilmente.

Cuadro 7.22. Distribución de las EDTAs que trabajan como empresas subcontratadas e intensidad de esa actividad.

	TEXTIL	MUEBLE	TOTAL
¿Son subcontratadas?			
NO	3	8	11
SÍ	14	11	25
TOTAL	17	19	36
Porcentaje de la actividad como empresa subcontratada sobre el total de la actividad.			
Menor de 1/3	7	4	11
Mayor de 2/3	7	7	14
TOTAL	14	11	25

Al objeto de determinar el grado de consolidación empresarial de las EDTAs más estables entrevistadas recurriremos a dos indicadores: en primer lugar al grado de solidez de la estructura comercializadora y en segundo lugar a la existencia de subcontratación de actividad a otras entidades (empresas y economías domésticas) por parte de las EDTAs.

El grado de solidez de la estructura comercializadora se estudiará en base a tres variables: la existencia e intensidad de la actividad exportadora, el carácter de la estructura comercial y el recurso a las Ferias de Muestras como instrumento de promoción de los productos de la empresa.

La actividad exportadora requiere una infraestructura organizativa en la empresa cuya existencia resulta difícil en las EDTAs tipificadas como "agrupaciones de mano de obra". En la mayor parte de los casos las empresas cooperativas

exportadoras han adquirido previamente experiencia comercializadora en el mercado nacional del sector²¹ para posteriormente lanzarse a la exportación. En el cuadro 7.23. se constata que el 45% de las empresas entrevistadas han desarrollado alguna actividad exportadora. En números absolutos constituyen 16 empresas, con un peso relativo superior en favor del sector textil-confección y de la forma jurídica SAL. La intensidad de las exportaciones sobre el volumen de ventas permite mostrar además el grado de consolidación de esta función comercial (véase cuadro 7.24). Un índice inferior a un 10% refleja generalmente una situación de pedidos aislados obtenidos a través de terceros o de ferias, en algún caso, suele ser el primer paso para expandir la comercialización hacia los mercados exteriores. Cuando el ratio de exportación sobre ventas supera el 30% significa que la empresa presenta una cierta veteranía en la actividad comercializadora con una posición consolidada a los mercados extranjeros. En esta última situación se encuentran seis EDTAs, casi todas SALes ubicadas en el sector textil-confección. En el tramo intermedio (entre 10-30%) se sitúan aquellas empresas con inquietud y vocación exportadora. En este último segmento son mayoría las CTAs del sector madera, mueble y afines.

Cuadro 7.23. Actividad exportadora de las EDTAs entrevistadas.

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
No Exporta	5	2	8	4	19
Exporta	1	8	5	2	16

Nota: Base de respuesta, 35 empresas.

²¹ Esto no siempre es cierto. En algunos casos determinadas empresas inician su actividad comercializadora orientándose directamente hacia los mercados extranjeros. Es el caso de una de las empresas entrevistadas que, hallándose en situación de subcontratada en más de 2/3, merced a su participación en una red informal de cooperación, dominada por otra EDTA claramente exportadora, ha adquirido conocimientos y contactos para iniciar sus propias exportaciones.

Cuadro 7.24. Intensidad de la actividad exportadora (% Exportaciones sobre total de ventas de la EDTA).

		TEXTIL	MUEBLE
Ocasional	10 % o menos	2	2
Inquietud	11% - 30%	2	4
Veteranos	31% o más	5	1

El grado de eficiencia de la estructura comercial de una empresa está directamente relacionado con el carácter externo, interno o asociativo de la mencionada estructura. Una estructura comercial externa, formada por agentes comisionistas, representantes en plaza o grandes almacenistas resulta relativamente menos costosa y más flexible que una estructura interna (delegados propios de ventas, distribución desde la misma fábrica o desde sus propias tiendas) debido a la posible rotación de estos agentes, sin embargo presenta la contrapartida de que tales agentes no están lo suficientemente motivados en la promoción y venta de los productos como la empresa desearía, debido a que también venden productos de otras empresas y evidentemente tendrán mayor interés en dedicar sus esfuerzos a aquellos productos que les generen mayores comisiones y de demanda fácil. Ésta es la razón por la cual varias EDTAs han reconocido que su gerente o el director comercial han de visitar frecuentemente a tales agentes "hostigándoles" a vender sus productos. Una estructura comercial interna presenta las características opuestas: mayor coste y menor flexibilidad pero también mayor motivación y eficacia de los delegados de ventas dada su integración en la empresa. Finalmente, una situación intermedia es la que se da en las estructuras comerciales de cooperación empresarial.

Cuadro 7.25. Relación entre actividad exportadora y ratio actividad como subcontratada.

	SUB = 0	SUB < 1/3	SUB > 2/3	Total
Exporta	8	7	1	16
No exporta	3	4	12	19

Nota: Base de respuesta 35 empresas.

SUB = actividad como empresa subcontratada/total de la actividad.

A tenor de la información proporcionada en el cuadro 7.25, se constata que las EDTAs entrevistadas que comercializan sus productos lo realizan fundamentalmente a través de estructuras de comercialización externas, intensidad que es mayor en el sector textil-confección que en el sector madera, mueble y afines. Esta situación se explica por dos razones básicamente. En primer lugar por la debilidad financiera que aqueja en general a todas las EDTAs industriales y en particular a las empresas entrevistadas cuya capacidad financiera es insuficiente para permitir costearse una red propia, sobre todo en el extranjero como sería el caso para el grupo de SALES textiles exportadoras. En el sector madera y mueble existe un mayor peso relativo de la estructura comercial de carácter interno debido a la mayor orientación al mercado nacional donde los costes de la actividad de los delegados de ventas propios son relativamente menores que en la exportación. Es interesante señalar la existencia, aunque reducida de estructuras de comercialización de carácter cooperativo. Se trata concretamente de un consorcio de exportación a través del cual una empresa canaliza sus ventas al exterior. Finalmente se aprecia la magnitud, ya conocida, de las EDTAs que no comercializan dado su carácter de "agrupaciones de mano de obra".

Cuadro 7.26. Estructuras de comercialización de las EDTAs entrevistadas.

	TEXTIL	MUEBLE
Estructura comercial externa	22	16
Estructura comercial interna	9	10
Estr. comercial cooperativa o asociativa	0	1
No posee estr. de comercialización propia	8	12

Nota: Base de respuestas, 32 empresas. Frecuencias acumuladas hasta un máximo de 2 respuestas; ponderación 2 puntos la primera y 1 punto la segunda.

La tercera variable relevante a estudiar es la exposición en Ferias como instrumento de promoción de los productos de la empresa. Dado el elevado coste para exponer, esta variable supone un buen mecanismo de selección de las empresas más sólidas, dinámicas y con mayor preocupación hacia la función comercializadora. Es evidente que aquellas EDTAs categorizadas como "agrupaciones de mano de obra" (asimiladas a las EDTAs subcontratadas en más de 2/3 de su actividad) no presentan ningún interés ni capacidad económica para exponer en Ferias, a lo máximo que aspiran es a visitar en la Feria más próxima, la de Valencia, como queda reflejado en los cuadros 7.26 y 7.27. Para el análisis de las restantes empresas es interesante dividir las por sectores y apoyarse adicionalmente en los cuadros 7.23 y 7.24.

En el sector madera y mueble se constata una orientación netamente hacia el mercado nacional (exposición en Feria de Valencia) por parte de la casi totalidad de las empresas con capacidad comercializadora, en total una decena de empresas, lo que debe interpretarse en el sentido de que presentan una aceptable solidez empresarial. Es interesante, por otra parte, destacar las cuatro empresas que exponen en el extranjero y relacionarlas con las EDTAs del mismo sector cuyos ratios de

exportación sobre ventas oscilan entre 11-30% (cuadro 7.24.). Se aprecia claramente la preocupación por penetrar en los mercados extranjeros por parte de este segmento de empresas.

La situación presenta diferentes matices en el sector textil-confección. La intensidad del recurso al instrumento Ferias es relativamente menor que en el sector mueble, lo que no debe interpretarse, si se realiza una lectura rápida, en el sentido de que presentan un menor grado de consolidación comercial. Las EDTAs cuya orientación comercial es nacional no utilizan este instrumento de promoción, en todo caso realizan visitas a alguna Feria. Las EDTAs con orientación exportadora exponen pero no en todos los casos. Se observa un fenómeno interesante en este sentido: ciertas EDTAs consolidadas en mercados extranjeros han dejado de exponer debido a que piensan que ya no les resulta rentable ese instrumento, al considerar otros medios de promoción más fructíferos.

Cuadro 7.27. Distribución de las EDTAs del sector madera, mueble y afines, según su asistencia a Ferias.

	No Asiste	Sólo Visita	Expone en Valencia	Expone en Extranjero	TOTAL
EDTAs que no exportan y que subcontratan > 2/3	4	3	0	0	7
EDTAs que no exportan y que subcontratan < 1/3	1	0	4	0	5
EDTAs que exportan	0	1	6	4	11

Nota: Respuestas múltiples.

Cuadro 7.28. Distribución de las EDTAs del sector textil-confección, según su asistencia a ferias.

	No asiste	Sólo visita	Expone en Valencia	Expone en extranjero	Total
EDTAs que no exportan y que subcontratan > 2/3	5	2	0	0	7
EDTAs que no exportan y que subcontratan < 1/3	1	1	0	0	2
EDTAs que exportan	0	5	3	3	11

Nota: Respuestas múltiples.

El segundo indicador utilizado para determinar el grado de consolidación empresarial de las EDTAs es la existencia e intensidad de la actividad como subcontratista por parte de la EDTA. En el cuadro 7.27 se aprecia la extensión de esta práctica. El 55% de las EDTAs entrevistadas manifiestan haber subcontratado parte de su actividad, práctica que se manifiesta con mayor intensidad entre las SALes, concretamente las pertenecientes al sector textil-confección. En ningún caso presentan unos ratios de subcontratación superiores al 40% de la actividad. Cuatro empresas (dos del textil y dos del mueble) que podemos tipificar como "agrupaciones de mano de obra" han llegado a subcontratar hasta el 10% de su actividad, debido con total seguridad, a la existencia de picos de demanda que no se encontraban en situación de atender (subcontratación de capacidad).

Cuadro 7.27. Distribución de las EDTAs que realizan actividad como subcontratistas e intensidad de esta subcontratación.

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
¿Necesitan subcontratar actividad del proceso productivo?					
NO	4	1	9	2	16
SÍ	3	9	4	4	20
Porcentaje de la actividad que subcontratan a otras empresas sobre el total de la actividad de la EDTA.					
menos del 20 %	0	4	3	4	11
más del 20 %	3	5	1	0	9

En *conclusión*, de la información proporcionada en este apartado cabe constatar la existencia de EDTAs en las diferentes categorías ideadas en el Capítulo 2 de este trabajo y que se ordenaron en lo que definimos como un "proceso de reciclaje o de transformación industrial". Del conjunto de empresas entrevistadas alrededor de una decena pueden incluirse en la categoría "Agrupaciones de mano de obra", entre 3 y 6 en la categoría "Empresas en transición", situándose el resto en la categoría de "empresas consolidadas económicamente" aunque demostrando diferentes niveles de dinamismo y solidez entre ellas. Dentro de este último segmento cabe destacar la existencia de una EDTA ubicada en el sector textil-confección que es líder en su mercado.

Resulta relevante destacar que dos tercios de estas EDTAs son en la actualidad empresas económicamente estables y consolidadas, perfectamente

comparables con las pymes privadas de su sector. Dada su mayoritaria procedencia de empresas en crisis se comprueba que una política de apoyo a estas empresas constituye un eficaz instrumento para mantener tejido industrial y puestos de trabajo estables.

2.3. Caracterización de la cooperación empresarial de las EDTAs entrevistadas.

El estudio sobre cooperación empresarial que se realiza en este apartado está dividido en dos partes. En un primer momento se trata de identificar algunos de los factores clave que condicionan el uso de este instrumento de política de empresa. En un segundo momento se analiza la extensión, forma y contenidos del fenómeno de cooperación empresarial que ha surgido entre las EDTAs entrevistadas.

2.3.1. Factores condicionantes de la cooperación empresarial.

En el momento del diseño de la muestra de empresas se seleccionó deliberadamente un cierto número de EDTAs de las que se tenía constancia explícita sobre su participación en procesos de cooperación empresarial mientras se desconocía la existencia de este tipo de procesos en las otras EDTAs de la muestra. Esta situación quedaba reflejada en el cuadro 7.6. Tras el trabajo de campo se comprobó que la extensión de esta práctica era sensiblemente diferente.

Si se utiliza el criterio de definición de cooperación empresarial formalizada expuesto al principio de este Capítulo (en cuadro 7.6.), la extensión real de este fenómeno sería la reflejada en el cuadro 7.30. El estudio de los factores condicionantes a la cooperación empresarial se realizará en esta primera parte en base a esta delimitación del fenómeno.

Cuadro 7.30. Distribución de la cooperación empresarial formalizada (C.E.F.) por sector y forma jurídica.

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
Existencia de C.E.F. (1)	0	5	5	3	13
NO C.E.F. (2)	7	5	8	3	23
TOTAL	7	10	13	6	36

Nota. (1): la empresa tiene formalizado al menos un acuerdo de cooperación,
(2): la empresa no tiene formalizado ningún acuerdo de cooperación.

En el Capítulo 2 se argumentó la hipótesis consistente en que la elección de establecer acuerdos de cooperación sólo podía entenderse dentro de una lógica de implementación de una estrategia empresarial, sea ésta más o menos sistematizada o planificada. Por tanto, en las empresas donde no se han diseñado estrategias difícilmente puede surgir la cooperación. Estas últimas empresas buscarán generalmente mantenerse en su posición actual, incluso "sobrevivir", sin realizar grandes cambios.

Esta hipótesis es coherente con la información proporcionada en el estudio de campo y que se refleja en los cuadros siguientes. Sólo en las EDTAs que han manifestado tener una estrategia expansiva (en nuevos mercados y productos o fases del proceso productivo) se han establecido acuerdos de cooperación empresarial.

Cuadro 7.31. Relación entre estructura económica de la EDTA, existencia de cooperación y objetivos a medio plazo de la empresa.

	Existencia de coop. formal		Objetivo de la empresa	
	Sí	No	Mantenerse	Expandir (mercados o productos)
No exporta y SUB > 2/3	2	10	8	4
No exporta y SUB < 1/3	1	6	0	7
Exporta	10	6	1	15
TOTAL vertical	13	22	9	26

Nota: Base de respuesta, 35 empresas.

Cuadro 7.32. Relación entre existencia de cooperación y objetivos de la empresa.

Existencia de coop. formal	Objetivo de la empresa		Total
	Mantenerse	Expandirse	
Sí	0	13	13
No	9	13	22

Nota: Base de respuesta, 35 empresas.

La *confianza* que pueden mostrar las empresas hacia un determinado instrumento de política empresarial está directamente relacionada con el conocimiento y la experiencia que hayan tenido directamente o a través de terceros. En este sentido una pregunta que se formuló intentaba determinar el número de

empresas que tenían constancia sobre la existencia de acuerdos de cooperación empresarial ajenos a los que podían haber realizado ellas mismas y en su mismo sector de actividad. Un 68% de las empresas manifiestan conocer alguna experiencia de cooperación empresarial. Los porcentajes sobre grado de conocimiento eran relativamente más elevados en las EDTAs ubicadas en el sector del mueble (73%) que en las situadas en el sector textil-confección (62%). Lo que resulta más significativo es la fuerte correlación entre este nivel de conocimiento de otras experiencias ajenas de cooperación y la integración de la propia EDTA en un acuerdo de este tipo. Mientras entre aquellas EDTAs que manifestaron estar inmersas en procesos de cooperación el porcentaje de conocimiento de otras experiencias ajenas era máximo (100%) entre las demás este porcentaje disminuía al 50%.

Cuadro 7.33. Nivel de conocimiento de experiencias de cooperación ajenas.

	Coop. Formal		NO Coop. Formal		TOTAL
	TEXTIL	MUEBLE	TEXTIL	MUEBLE	
¿Conoce alguna experiencia de cooperación en su sector, excluida la suya?					
SÍ	5	8	5	6	24
NO	0	0	6	5	11

Nota: Base de respuesta, 35 empresas.

¿Qué propensión al uso del instrumento de la cooperación empresarial existe entre el grupo de EDTAs entrevistadas? Un buen indicador que permite valorar esa propensión consiste en comprobar la existencia de intentos, aunque no hayan sido fructíferos, de iniciar acuerdos de cooperación interempresarial.

Observando el cuadro 7.34. se constata que esa propensión es muy elevada entre las EDTAs entrevistadas, alcanzando un porcentaje del 63%, próximo al del nivel de conocimiento de experiencias de cooperativas ajenas a la propia empresa. Igualmente se aprecia que las empresas inmersas actualmente en procesos de cooperación empresarial presentan una mayor propensión a cooperar (un 84%) que aquellas que no están cooperando (50%). No se aprecia, sin embargo, diferencias significativas entre los dos sectores objeto de análisis. Estos elevados porcentajes indican en todo caso una alta receptividad que abarca a más de dos tercios de estas EDTAs.

Cuadro 7.34. Existencia de iniciativas para establecer acuerdos de cooperación empresarial.

	Coop. Formal		NO Coop. Formal		TOTAL
	TEXTIL	MUEBLE	TEXTIL	MUEBLE	
¿Ha tratado su empresa en algún momento anterior de llevar adelante algún acuerdo de cooperación.					
SÍ	4	7	6	5	22
NO	1	1	5	6	13

Nota: Base de respuesta, 35 empresas.

Otro indicador que permite medir la receptividad del instrumento que representa la cooperación empresarial consiste en estudiar las intenciones sobre modalidad de actuación futura de las empresas.

Según el cuadro 7.35., aquellas empresas que han establecido acuerdos de cooperación manifiestan su confianza en este instrumento para su estrategia empresarial futura, lo que ocurre a la inversa para el 73% de las EDTAs que no han establecido ningún acuerdo de cooperación. No obstante, cabe resaltar el hecho de que el restante 27% sí se muestra receptivo a ese instrumento. Ello se debe por un lado, a que existe una empresa que coopera de modo informal y por otro lado, recogido en el apartado "otros", existe un considerable número de EDTAs que actuarán en el futuro en solitario pero que manifiestan que sería deseable el iniciar o incorporarse a acuerdos de cooperación empresarial. Este último fenómeno se aprecia relativamente más en el sector del mueble que en el textil-confección. Según el objetivo a medio plazo de las EDTAs entrevistadas es interesante constatar que la totalidad de aquellas que sólo pretenden mantenerse en su hueco de mercado (algunas llegan a afirmar que sólo buscan "sobrevivir") desean enfrentarse a su futuro en solitario.

Cuadro 7.35. Intención de cooperar en el futuro según sector, existencia de cooperación formal y objeto de la cooperación.

	Coop. Formal		Sector		Objetivo emp. m.p.	
	SI	NO	TEXTIL	MUEBLE	Mantener	Expandir
En solitario	0	16	8	8	9	7
En cooperación	11	1	6	7	0	13
Otras (1)	1	5	2	4	0	5

Leyenda: (1) Fusión (en solitario), pero si existe ocasión de cooperar la aceptan.

Nota: Base de respuesta, 35 empresas.

Una conclusión que es posible extraer de los apartados anteriores es la existencia de un número de EDTAs algo superior a la docena (un tercio de las EDTAs entrevistadas) que se manifiestan sistemáticamente ajenas a la cooperación empresarial. Interesa descubrir las razones que justifican el que este colectivo de EDTAs no se muestre receptivo a este instrumento de política empresarial.

Según las manifestaciones de las doce EDTAs que reconocieron no haber participado nunca ni intentando iniciar procesos de cooperación, las razones que esgrimen para ello son fundamentalmente tres: la falta de interés por este instrumento (35'7%), el desconocimiento de las ventajas (25%) y la falta de costumbre en cooperar (21'5%). Los dos principales obstáculos existentes para la adopción de la cooperación, como opción de política empresarial, son el desconocimiento sobre sus potenciales beneficios y los problemas derivados de la necesidad de coordinar empresas. En efecto, exceptuadas algunas EDTAs cuyo desarrollo económico en solitario les ha resultado positivo, y consecuentemente no han manifestado ningún interés por implementar estrategia alguna de cooperación con otras empresas, la mayor parte de las demás EDTAs con una situación empresarial más precaria y una dimensión relativamente más reducida han aducido argumentos como la falta de interés por este instrumento e incluso su escasa dimensión para justificar su no utilización de este instrumento, cuando constituyen precisamente unas de las principales motivaciones para cooperar. El que el desconocimiento de las ventajas de la cooperación aparezca como el segundo motivo en importancia sólo viene a corroborar el anterior razonamiento. En unos casos esta situación se debe al *reducido alcance de las políticas de promoción* de este instrumento por parte de instituciones públicas y privadas. En otros casos se debe al propio "*aislamiento organizativo*" de estas EDTAs, por ejemplo, en términos de contactos con asociaciones o federaciones de cualquier tipo (sectorial, local o del movimiento de cooperativas y SALES).

Sorprende la elevada tasa de elección del motivo "falta de costumbre en cooperar", como obstáculo para establecer acuerdos de cooperación, máxime en empresas donde por definición la cooperación (al menos interna entre los

trabajadores) debe ser una práctica habitual. La explicación se debe a que detrás del motivo de la falta de costumbre en cooperar existen otros como son el temor o la negativa a perder parcelas de autonomía o los elevados costes de negociación y coordinación entre las empresas socias.

Cuadro 7.36. Motivos que justifican el que una EDTA no tenga establecidos acuerdos de cooperación.

	TEXTIL	MUEBLE	TOTAL
Falta de interés por la coop. emp.	4	6	10
Desconoce sus ventajas	3	4	7
Falta de costumbre en cooperar	2	4	6
Dimensión demasiado reducida	1	1	2
Falta apoyos públicos	1	1	2
Falta apoyo federación CTA o SAL.	0	1	1

Nota: Respuestas múltiples hasta un máximo de 3 por empresa.

Base: Empresas que han manifestado no haber tratado nunca de iniciar procesos de cooperación empresarial, en total 12 empresas.

La asociación a cualquier tipo de entidad federativa o asociativa constituye un indicador que permite mostrar el nivel de proximidad organizativa entre una serie de empresas. En muchos casos, el incremento de esa proximidad es uno de los objetos de actuación de estas asociaciones o federaciones, y por tanto constituye una actividad de promoción activa o pasiva de la cooperación empresarial.

En el grupo de empresas entrevistadas las Federaciones de CTAs y SALes constituyen el tipo de asociación empresarial significativamente más extendido, en

términos de afiliación de las EDTAs. Su función ha sido estratégica tanto por su rol de incrementar la proximidad organizativa entre las empresas como por actuar como catalizador en el desarrollo de procesos de cooperación. Estos aspectos serán estudiados en el apartado siguiente, al analizar el fenómeno de la intercooperación. Ahora interesa estudiar la extensión de otro tipo de asociaciones, en particular dos subconjuntos: por un lado aquellas estrictamente empresariales no de Economía Social, con base sectorial o geográfica, y por otro lado aquellas ligadas a la Administración pública autonómica como AIDIMA y AITEX²².

En base a los datos que desprende el cuadro 7.37., las EDTAs presentan una menor tendencia a afiliarse a otras asociaciones empresariales distintas de las CTAs o SALes. En algún caso se llegó a argumentar que la asociación a este tipo de entidades era incoherente con la propia naturaleza de las EDTAs que son empresas controladas por trabajadores, debido a que tales asociaciones de carácter patronal, son manifiestamente hostiles hacia las EDTAs llegando incluso a culpar desde alguna de estas asociaciones a las SALes de la mala situación del sector en la región. Un 32% de las EDTAs entrevistadas manifiestan estar afiliadas a otras federaciones o asociaciones empresariales, reconociendo en la mayoría de los casos no participar activamente en ellas sino limitarse a recibir su información o determinadas ventajas derivadas de su afiliación.

En sólo un caso estas asociaciones han constituido el instrumento de mediación institucional que ha permitido que se inicie un proceso de cooperación empresarial. No parece existir relación entre el nivel de afiliación a estas federaciones o asociaciones y la existencia de cooperación empresarial. La explicación es doble. En primer lugar por la escasa (o nula) actividad promotora de este instrumento de política de empresa por parte de estas asociaciones. En segundo lugar porque dentro de una ordenación por nivel de importancia de estas asociaciones o federaciones, las

²² Tanto AIDIMA como AITEX son Institutos Tecnológicos propulsados por el IMPIVA. El primero se orienta hacia el sector del mueble, madera y afines y el segundo al sector de industrias de textil-hogar, confección, géneros de punto y conexas.

EDTAs dan mayor importancia a las federaciones de cooperativas y SALes que a cualquier otra.

Cuadro 7.37. Nivel de afiliación a asociaciones o federaciones empresariales, excepto las de cooperativas y SALes.

	Coop. Formal		No Coop. Formal		Total
	TEXTIL	MUEBLE	TEXTIL	MUEBLE	
¿Su empresa es socia de alguna asociación empresarial, excluida de CTAs o SALes?					
SÍ	1	4	4	2	11
NO	4	4	6	9	23

Nota: Base de respuesta, 34 empresas.

Los institutos tecnológicos AIDIMA y AITEX, especialmente el primero, están llevando a cabo una política de promoción de la cooperación empresarial, por un lado, a través de campañas de difusión, y por otro lado mediante su apoyo económico y asesoramiento. Merced a un convenio firmado en 1992 entre FESALPV y el IMPIVA, las SALes afiliadas a esta federación disfrutaban de una sustancial bonificación en la cuota anual que han de pagar a estos institutos tecnológicos si deciden finalmente afiliarse a los mismos. Esta medida de apoyo habría de redundar, en principio, a elevar el nivel de contacto entre las EDTAs y estas entidades. Sin embargo, como puede apreciarse en el cuadro 7.38., ese contacto no es muy diferente al que se ha constatado con respecto a las asociaciones y federaciones ajenas al movimiento de EDTAs, alcanzando un porcentaje ligeramente superior, el 38%. Lo que sí se observa es una fuerte correlación entre las empresas que mantienen relación con estos institutos tecnológicos y aquellas que han

establecido acuerdos de cooperación empresarial, situación apreciable en ambos sectores económicos. Así, el 77% de las EDTAs entrevistadas que están inmersas en procesos de cooperación empresarial están afiliadas o han tenido contactos con AIDIMA y AITEX mientras que ese porcentaje se reduce al 14% en el caso de aquellas que no han establecido acuerdos de cooperación formalizados.

Cuadro 7.38. Nivel de contactos de las EDTAs entrevistadas con los Institutos Tecnológicos AIDIMA o AITEX.

	Coop. Formal		No Coop. Formal		TOTAL
	TEXTIL	MUEBLE	TEXTIL	MUEBLE	
¿Su empresa es socia y/o utiliza los servicios de los Institutos Tecnológicos AIDIMA o AITEX?					
SI	1	4	4	2	11
NO	4	4	6	9	23

Nota: Base de respuesta, 34 empresas.

¿Existe alguna relación entre las diferentes modalidades de acuerdos de cooperación empresarial y la estructura económica de las EDTAs que deciden establecerlos? Nuestra hipótesis consiste en que, pese a la teórica existencia de una gran variedad de formas de cooperación empresarial (tecnológica, aprovisionamiento,...), sólo unas pocas son realmente relevantes para las pymes industriales y en concreto para las EDTAs. Las modalidades de cooperación empresarial claves son aquellas que dan respuesta eficaz a las necesidades de consolidación en el mercado y desarrollo económico de estas empresas.

En el Capítulo 2 se ofreció una categorización de estructuras económicas de las EDTAs, categorización cuya ordenación secuencial puede interpretarse como un "proceso de transformación o reciclaje industrial". Las necesidades son diferentes para cada una de estas categorías, consecuentemente en cada una de ellas interesará establecer diferentes tipos de acuerdos de cooperación empresarial. En ese mismo Capítulo se relacionó la utilización del instrumento de cooperación con la estructura económica y los objetos de las EDTAs entrevistadas. Esta relación se representó en el Gráfico 4 donde se recogían las cuatro modalidades clave de acuerdos de cooperación susceptibles de ser establecidos por las EDTAs.

Contrastaremos dicho modelo con los datos obtenidos en las entrevistas. Para ello se recurrirá a una concepción relativamente más flexible y amplia de cooperación empresarial que la seguida hasta ahora.

Según el cuadro 7.39, la modalidad de cooperación más extendida entre las EDTAs es la que incorpora un contenido de actividad de comercialización (73% de los casos). Esta modalidad puede presentar un contenido exclusivamente comercial o incluir otra actividad anexa. En este último caso la otra actividad se orienta hacia la producción: división del trabajo entre las empresas partners y racionalización de la producción. Las otras dos formas básicas de acuerdos de cooperación son, en relación a la anterior, significativamente minoritarias.

Los acuerdos cuyos contenidos versan sobre aspectos de producción y de reestructuración de la organización de las empresas, por ejemplo, para dividir el trabajo entre ellas con la finalidad de que cada una se especialice en una determinada actividad o fase del proceso, representan el 20% del total. Finalmente ha aparecido en nuestro estudio una última modalidad de cooperación poco común en la literatura sobre alianzas estratégicas y cooperación empresarial pero que no obstante está presente en el mundo de las cooperativas. Se trata de una forma de cooperación que incorpora rasgos inequívocos de "solidaridad interempresarial". Esta solidaridad se materializa mediante dos mecanismos: 1) la redistribución de parte de los excedentes

económicos de las empresas cooperantes, excedentes que van a pasar a un fondo común denominado "Fondo de solidaridad", que puede revertir en ayudar a las empresas débiles o a invertirse en nuevos proyectos del grupo²³, 2) la redistribución de los excedentes laborales, desde las empresas en reconversión o en dificultades hacia las empresas más saneadas o en expansión.

El cuadro 7.39. presenta un total de doce acuerdos de cooperación que afectan a 18 de las EDTAs entrevistadas.

Cuadro 7.39. Modalidades de acuerdos de cooperación establecidos en relación a tipos de EDTAs que forman tales acuerdos.

Tipo Acuerdo	Tipos de EDTAs que establecen acuerdos			TOTAL
	SUB > 2/3	No Exporta y SUB < 1/3	Exporta y SUB < 1/3	
Comercial (TIPO 1)	0	0	7	7
Comercial + Producción (TIPO 2)	2	0	2	4
Producción/Reorg. Interna (TIPO 3)	2	1	0	3
"Solidaridad Cooperativa" (TIPO 3)	0	0	1	1

Nota: Base de respuesta, 12 acuerdos que afectan a 18 EDTAs entrevistadas.

Leyenda: SUB > 2/3 y SUB < 1/3 corresponden a EDTAs subcontratadas por otras empresas en más de 2/3 de su actividad económica o en menos de 1/3 de tal actividad.

²³ Este tipo de mecanismo de "solidaridad enterempresarial" existe también entre otros dos grupos de empresas de Economía Social, por ejemplo entre las empresas del grupo de Mondragón y entre las SALES asociadas a ASLE (Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi). La literatura cooperativa ha sido prolífica en el estudio del primer grupo de empresas. Sobre el segundo grupo véase ASLE (1992) *Ponencia Económica*, Congreso ASLE, Junio.

La modalidad más extendida de acuerdo de cooperación es la que presenta un contenido exclusivamente comercial, o ACUERDO TIPO 1. Las EDTAs que los establecen pertenecen todas a la categoría de "Empresas consolidadas económicamente". La mayoría de estos acuerdos están orientados hacia la exportación, siendo una minoría los que pretenden orientarse exclusivamente al mercado nacional. La explicación del establecimiento de este tipo de acuerdos se encuentra en la necesidad de diversificar riesgos, en este caso mercados, debido principalmente a las dificultades de estas empresas para mantener sus cuotas en el mercado nacional ante la fuerte presión de la competencia externa. Es en este sentido que se deben interpretar los aún reducidos pero crecientes, niveles de exportación, sobre todo de las empresas del sector mueble. Estos niveles denotan una elevada sensibilidad para incrementar su presencia en el exterior.

Es importante señalar que existe una relación de igualdad y homogeneidad en tamaño entre las empresas de este tipo de acuerdo y una relación de complementariedad entre sus productos y canales de distribución.

La segunda modalidad de acuerdos de cooperación, o ACUERDO TIPO 2, presenta un doble contenido, comercial y productivo. Sólo se ha apreciado en el sector textil-confección. Este tipo de acuerdo no requiere ser formalizado con contratos o con la creación de entidades de superestructura. Su organización y funcionamiento responde perfectamente a la concepción de red de empresas en el sentido de Bidault²⁴. Una EDTA, evidentemente la más consolidada y económicamente más fuerte, asume el papel de líder de la estructura reticular. A través de ella se comercializa la mayor parte de la producción de las empresas inmersas en la red. Esta empresa coordina y distribuye el trabajo en el seno de la red, y cabe esperar que a la postre, los beneficios no sean distribuidos equitativamente sino en favor suyo. El intercambio de información a todos los niveles (técnico, comercial, de gestión, medidas de política empresarial y laboral) es

²⁴ Véase Capítulo 3 de este trabajo.

muy importante y contribuye a facilitar el "proceso de transformación" de EDTAs que parten de la categoría de "agrupaciones de mano de obra". De este modo es explicable, por ejemplo, el hecho de que una EDTA clasificable en esta última categoría, en un reducido período de tiempo haya alcanzando un cierto nivel de comercialización propia, ¡orientada toda a la exportación!

La estabilidad económica y laboral en el seno de la red parece asegurada, al menos mientras la empresa líder evolucione positivamente. Se han observado dos mecanismos en las EDTAs entrevistadas que permiten justificar esa afirmación. El primer mecanismo deriva de la participación por parte de la EDTA "cabeza" en el capital social de varias de las EDTAs inmersas en la red. En un segundo caso la estabilidad presenta un carácter informal, pero indudablemente efectivo: Cuando EDTAs pertenecientes a la red tienen serias dificultades, y si la EDTA "cabeza" lo estima conveniente, "absorbe" literalmente los efectivos económicos y laborales de las primeras²⁵.

El tercer tipo de acuerdo de cooperación, ACUERDO TIPO 3, es menos frecuente. Las EDTAs que lo establecen son todas empresas que difícilmente pueden considerarse sólidas o consolidadas económicamente. El objeto fundamental de este tipo de cooperación consiste en facilitar en un primer momento la reestructuración de la producción entre las empresas, especializándose cada una en una actividad o fase del proceso productivo con la finalidad de racionalizar la estructura productiva conjunta y mejorar los niveles de productividad y rentabilidad empresariales. En un segundo momento se lanzarían hacia la comercialización propia tanto en mercados internos como a la exportación. Los importantes esfuerzos que requiere este tipo de "transformación colectiva" justifica el apoyo exterior, en particular el procedente del sector público. Esta modalidad de cooperación empresarial ha aparecido tanto en el sector textil-confección como en el de madera-mueble y afines.

²⁵ Véase, por ejemplo, el Caso de MBL-SAL.

Por último, la cuarta modalidad de cooperación empresarial que ha aparecido, o ACUERDO TIPO 4, es la que presenta un contenido de "solidaridad cooperativa". Todas las EDTAs que participan en este tipo de cooperación son empresas consolidadas económicamente, por lo que realmente la "solidaridad" no se efectúa hacia la EDTA más débil sino para financiar proyectos del "grupo"²⁶.

2.3.2. Análisis de las estructuras de cooperación empresarial existentes.

En este apartado nos vamos exclusivamente a centrar en el estudio de la naturaleza de los acuerdos de cooperación empresarial desarrolladas en el seno de las EDTAs entrevistadas. Hasta ahora la definición de cooperación empresarial utilizada era exclusivamente la que adoptaba un carácter formal (véase apartado 2.1.). Según esta definición aparecían un total de nueve acuerdos dentro de este grupo de empresas. Con la finalidad de ampliar este objeto de estudio se incluirán otras tres estructuras de cooperación empresarial debido a su interés y relevancia. Dos de ellas tenían un carácter formal aunque han dejado de existir recientemente, mientras la tercera es una red de carácter informal en funcionamiento en la actualidad.

Es interesante destacar que el fenómeno de las "empresas filiales" en sentido financiero no es ajeno al mundo de las EDTAs. Entre las empresas entrevistadas aparecieron dos casos de EDTAs, cada una perteneciente a un sector y forma jurídica diferente, que, merced a un proceso de "essaimage" habían promovido la creación de otras SAles filiales sobre las cuales la "EDTA madre" poseía una significativa participación en el capital social. Tenemos constancia de que este fenómeno se encuentra más extendido de lo que pudiera pensarse a priori, dada la imagen de poca consolidación empresarial que suelen presentar en general las EDTAs.

²⁶ Véase en el Capítulo 6, la experiencia del Grup Empresarial Cooperatiu Valencià, SCV.

No se ha incluido entre las experiencias de cooperación empresarial al proceso de fusión de una de las CTAs del mueble con otras empresas del mismo sector por no pertenecer al ámbito de definición de cooperación establecido en este trabajo (véase Capítulo 1).

Del total de 12 experiencias de cooperación empresarial que componen finalmente el objeto de estudio de este apartado y que afectan a 18 de las EDTAs entrevistadas, la mitad se encontraba en el momento de la entrevista en pleno funcionamiento. De estas últimas el 83% presentaba una estructura formalizada. Un tercio de esas 12 experiencias se encontraban en un avanzado proceso de negociación (el proceso se inició en todos los casos hacía varios meses), existiendo un caso donde los efectos de la cooperación ya comenzaban a manifestarse sin haber aún acabado de formalizarse el acuerdo. Es en el sector del mueble donde, en la actualidad, mayor número de acuerdos de cooperación se encuentran en fase de negociación. Por último, se han incluido dos experiencias de cooperación desactivadas recientemente.

Cuadro 7.40. Distribución de los acuerdos de cooperación (A.C.) según su vitalidad.

	TEXTIL	MUEBLE	TOTAL
A.C. Formal en funcionamiento	2	3	5
A.C. Informal en funcionamiento	1	0	1
A.C. en fase avanzada de negociación	1	3	4
A.C. desactivados recientemente	1	1	2
TOTAL	5	7	12

Nota: Base de respuesta, 12 acuerdos de cooperación.

Los acuerdos de cooperación con contenido exclusivamente comercial constituyen la modalidad más extendida (50%), presentándose en mayor medida en el sector de madera y mueble. Los acuerdos que combinan la función de comercialización con la de producción también son muy practicados. En este caso, el sector mayoritario es el textil-confección.

Hay que señalar que en todos aquellos acuerdos de cooperación de contenido no exclusivamente comercial se ha destacado (por la persona entrevistada) la importancia del intercambio de información de todo tipo como un factor importante de la propia cooperación. Este aspecto fue destacado en menor medida entre las EDTAs que han establecido acuerdos meramente comerciales.

Cuadro 7.41. Contenidos de los acuerdos de cooperación.

	TEXTIL	MUEBLE	TOTAL
Comercial	2	4	6
Comercial + Producción	2	1	3
Producción / Reorganización Interna	1	1	2
"Solidaridad cooperativa"	0	1	1
TOTAL	5	7	12

Nota: Base de respuesta, 12 acuerdos de cooperación.

¿Cual es la base geográfica de las empresas que establecen acuerdos de cooperación empresarial?

En el 75% de los acuerdos estudiados, las empresas que los han constituidos pertenecen a un ámbito territorial muy restringido que no sobrepasa la comarca. Esto significa que el factor de proximidad geográfica, que en nuestro estudio va paralelo a la proximidad sectorial, es determinante para el surgimiento de la cooperación empresarial.

Es interesante señalar el reducido número de acuerdos que se realizan fuera del ámbito comarcal pero dentro del país, entendiendo por ello los ámbitos provincial, regional o nacional. La explicación a ese reducido número de acuerdos en esos niveles geográficos debe encontrarse en el factor de distancia geográfica y también a la escasa cantidad de mecanismos de mediación institucional²⁷ entre las empresas existentes.

Es relevante destacar la existencia de un acuerdo de cooperación de carácter transnacional entre las EDTAs entrevistadas. Concretamente ha sido establecido por una SAL del sector textil-confección con otra empresa europea. Se trata de un acuerdo de cooperación tipo "canguro" donde la empresa extranjera "partner" comercializa a través de su propia red de distribución los productos fabricados por la SAL española.

Cuadro 7.42. Ámbito geográfico de las empresas que han establecido los acuerdos de cooperación.

	TEXTIL	MUEBLE	TOTAL
Local	3	1	4
Comarcal	1	4	5
Provincial	0	2	2
Nacional	0	0	0
Internacional	1	0	1

Nota: Base de respuesta, 18 empresas que han establecido acuerdos de cooperación.

²⁷ Las ferias de subcontratación organizadas en algunas ciudades españolas como Fecoop, el Salón de la Economía Social que se celebra anualmente en Andalucía, o el proyecto CEDRE encuadrado dentro del programa EUROPARTENARIAT no parecen ser, por ahora, eficaces mecanismos de mediación institucional en el ámbito de la Economía Social española.

¿Los acuerdos de cooperación establecidos entre las EDTAs entrevistadas son relaciones intercooperativas en sentido estricto o por contra incluyen muchas otras empresas privadas no pertenecientes a la Economía Social?

A tenor de lo que ofrece el cuadro 7.43., el 58% de estos acuerdos no incluyen empresas privadas lo que les confiere un carácter intercooperativo en sentido estricto. Este dato debe relacionarse con la información que ofrece el cuadro 7.49. donde se presenta el nivel de preferencia de las EDTAs hacia empresas de su misma forma jurídica (CTA o SAL) frente a otras formas más típicamente capitalistas (SL, SA). Entre las EDTAs que cooperaban formalmente ese nivel de preferencia no alcanzaba a la mitad de las entrevistadas, alcanzando el 40%. De ahí que no sea sorprendente, *ceteris paribus*, que en el 42% de los acuerdos de cooperación estudiados aparezcan empresas privadas de tipo capitalista como partners.

Cuadro 7.43. Presencia de empresas privadas capitalistas en los acuerdos de cooperación de las EDTAs estudiadas.

	TEXTIL	MUEBLE	TOTAL
¿Se incluyen empresas privadas no EDTA en los acuerdos de cooperación?			
SÍ	2	3	5
NO	3	4	7

Nota: Base de respuesta, 12 acuerdos.

¿Qué número de EDTAs intervienen en cada acuerdo de cooperación?

En un 67% de los acuerdos intervienen una o dos EDTAs. La justificación para que sólo exista una EDTA es evidente, las otras empresas socias son empresas privadas de tipo capitalista; si se contabilizara estas últimas, la media de empresas por acuerdo

ascendería a 3. En el extremo opuesto el 17% de las experiencias de cooperación empresarial incorporan cinco o más EDTAs, siendo el acuerdo más grande uno constituido por 12 EDTAs (10 CTAs y 2 SALEs). La dimensión de estos acuerdos, según número de socios, es bastante reducida²⁸. Es interesante destacar el hecho de que determinados acuerdos están en fase de crecimiento. En la actualidad otras empresas ajenas a los mismos están en proceso de negociación para su integración, lo que indica el dinamismo y buen funcionamiento de estas estructuras de cooperación.

Cuadro 7.44. Distribución de los acuerdos de cooperación por el número de EDTAs que incorporan.

	TEXTIL	MUEBLE	TOTAL
1 EDTA	1	3	4
2 EDTAs	3	1	4
3 EDTAs	0	1	1
4 EDTAs	0	1	1
5 o más EDTAs	1	1	2

Nota: Base de respuesta, 12 acuerdos.

Existe una fuerte diversidad de formas jurídicas adoptadas por los acuerdos de cooperación, según se puede apreciar en el cuadro 7.45. No obstante la forma cooperativa (cooperativa de segundo grado y cooperativa de servicios) ostenta una posición de mayoría relativa (33% del total de acuerdos). Su explicación se debe a dos razones principales. En primer lugar, el hecho de que sea ésta la forma

²⁸ Se trata, en cambio, de una dimensión perfectamente homologable a la de los acuerdos de cooperación que se establecen en el entorno sectorial y geográfico. Según Camisón y Navarro (1993:144) el número de empresas del sector madera y mueble que suelen constituir consorcios de exportación oscila entre 3 y 5, idéntico número al proporcionado por los técnicos del Servicio de Gestores de Exportación de la COCIN-Valencia referente a consorcios de exportación establecidos por Pymes industriales valencianas.

"ortodoxa" de cooperación dentro del movimiento cooperativo²⁹. En segundo lugar porque esta forma jurídica no sólo presenta determinados beneficios fiscales (idénticos a los que gozan las cooperativas de base) sino que es objeto de un relativo mayor apoyo (económico y en asesoramiento) por parte de ciertos poderes públicos. Cabe destacar no obstante la ausencia de esta figura en el sector textil, situación que debe encontrar su respuesta en el desprestigio de que goza en general el cooperativismo en este sector (circunstancia que no se da para las SALES) y sobre todo en las comarcas estudiadas.

Es sorprendente la existencia de acuerdos que adoptan la forma de SA, máxime cuando nos hallamos ante un segmento de pymes que en teoría no poseen una elevada capacidad financiera. Ello tiene una doble explicación que corresponde a los dos casos de acuerdos con forma de SA. En el primer caso el acuerdo existía con anterioridad a la creación de las EDTAs. La empresa anterior, en la que trabajaban los socios fundadores de la nueva EDTA, fue, junto a otras empresas privadas quien constituyó esta *joint venture* con la figura de SA. La EDTA que nació de sus cenizas "heredó" su participación en esa sociedad conjunta. En el segundo caso, el coste de la estructura y del mantenimiento de la empresa conjunta era asumido mayoritariamente por el sector público³⁰.

²⁹ Esta modalidad es, por ejemplo, promovida por FVECTA.

³⁰ Además, esta empresa conjunta con forma de SA fue creada con anterioridad a la aprobación de la nueva Ley de Sociedades Anónimas de 1989, donde se exigía ya un mínimo de 10 millones de pesetas de capital social.

Cuadro 7.45. Distribución de los acuerdos de cooperación según la figura jurídica adoptada.

	TEXTIL	MUEBLE	TOTAL
Cooperativa [2° grado, servicios]	0	4	4
SA o SL	3	0	3
A.I.E. - asociación	0	2	2
Otras [informal, o aún sin definir]	2	1	3

La mayoría de los acuerdos de cooperación se han constituido desde finales de los años 80 y sobre todo desde 1992 lo que indica un *elevado grado de juventud*. Pese a ello, interesa estudiar en qué medida este instrumento va siendo aceptado por las EDTAs entrevistadas y lo van utilizando progresivamente como un instrumento habitual en su política empresarial. Ya se ha constatado más arriba que el fenómeno de la cooperación empresarial se encuentra en una clara etapa expansiva. Por un lado existe un elevado número de acuerdos de cooperación en fase de negociación para su constitución. Por otro lado se aprecia un proceso de ampliación del número de socios de algunos acuerdos ya existentes.

Otro indicador que permite valorar la expansión de este fenómeno es el número de acuerdos de cooperación que ha establecido una empresa. Tomando como base las 18 EDTAs entrevistadas que han formado parte de los 12 acuerdos de cooperación estudiados, se constata que en el 83% de los casos estas EDTAs sólo han establecido un acuerdo de cooperación. No obstante, es interesante señalar, pese a la relativa juventud de este instrumento en la práctica empresarial de estas EDTAs, un cierto proceso de consolidación e incluso difusión, dado que un 17% de estas EDTAs afirman estar inmersas en dos estructuras de cooperación empresarial.

Cuadro 7.46. Número de acuerdos de cooperación establecidos por cada EDTA.

	TEXTIL	MUEBLE	TOTAL
1 acuerdo de coop.	7	8	15
2 acuerdos de coop.	1	2	3
más de 2 acuerdos de coop.	0	0	0

Nota: Base de respuesta, 18 EDTAs, para 12 acuerdos de cooperación.

2.4. El fenómeno de la intercooperación en las EDTAs entrevistadas.

En este epígrafe se pretende determinar la amplitud y características del fenómeno de la intercooperación en las EDTAs entrevistadas. Como recordará el lector, se ha definido la intercooperación como la cooperación empresarial que se desarrolla exclusivamente entre empresas de la Economía Social (Cooperativas y SALes). Este fenómeno fue estudiado en el apartado anterior. Interesa ahora flexibilizar el criterio de definición de intercooperación o relaciones intercooperativas considerando no sólo la cooperación empresarial sino también cualquier otra forma de relación, que incluiría la relación de mercado. Desde esta nueva concepción, más amplia, interesa estudiar qué extensión presenta este fenómeno y qué potencialidades ofrece desde dos perspectivas. En primer lugar, desde el punto de vista de la intensidad de la relación económica (productiva y comercial, fundamentalmente) entre las EDTAs, y en segundo lugar desde la perspectiva de la creación de un entorno propio del movimiento cooperativo que sea susceptible de crear un "sentimiento de pertenencia".

2.4.1. La intercooperación económica (comercial, productiva y financiera).

El análisis del grado de imbricación económico-productiva y financiera se va a efectuar a través de dos variables clave: la existencia e intensidad de las transacciones entre cooperativas y/o SALes, y la utilización de servicios financieros de cooperativas de crédito.

Es interesante contrastar el elevado número de EDTAs que han manifestado haber utilizado los servicios de otra cooperativa o SAL en los últimos años, concretamente el 60% (véase cuadro 7.47. El contenido de estas transacciones es fundamentalmente de carácter productivo, por ejemplo la fabricación de productos textiles o de mueble sin acabar para otra EDTA, y lógicamente estas relaciones se realizan en la misma hilera

productiva. En la mayoría de casos el volumen de estas transacciones no es muy elevado, superando raras veces el 20% del total de la actividad de la EDTA. Mención aparte merece el caso de varias SALES del sector textil-confección como seguidamente se explicará. Si se analiza este fenómeno desde una perspectiva geográfica, se constata que estas transacciones intercooperativas se realizan en un 55% a nivel comarcal, elevándose al 77% si se amplía el marco de referencia al ámbito de la provincia.

Cuadro 7.47. Amplitud, intensidad y ámbito geográfico de la intercooperación económico-productiva existente entre las EDTAs entrevistadas.

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
¿Ha utilizado su empresa los servicios o ha trabajado su empresa con otra cooperativa en los últimos cinco años?					
NO	3	2	6	3	14
SÍ	4	8	7	3	22
En caso afirmativo ¿qué porcentaje representa sobre el volumen total de actividad de su empresa?					
menos del 20 %	2	4	6	3	15
del 20 % al 40 %	1	2	1	0	4
más del 40 %	0	2	0	0	2
NS / NC	1	0	0	0	1
En caso afirmativo ¿a qué área geográfica pertenecen estas cooperativas o SALes?					
Comarcal	1	7	2	2	12
Provincial	2	1	3	1	7
Regional	0	0	1	0	1
Nacional	1	0	1	0	2

Estos elevados porcentajes eran a priori previsibles debido al propio diseño de la muestra. Las EDTAs se seleccionaron pretendiendo alcanzar entre ellas el máximo nivel de proximidad sectorial, geográfica y teóricamente organizativa (basada en la proximidad

jurídica). Por esta razón se las eligió del mismo sector y mayoritariamente de la misma área geográfica donde preferentemente existiera un sistema local de pymes y se diera una mayor densidad de EDTAs. Con este diseño, la probabilidad de interrelación entre ellas era muy elevada. Estos resultados resaltan la importancia del fenómeno de la proximidad geográfica, que en la muestra de EDTAs entrevistadas coincide con la proximidad sectorial, a la hora de desarrollar relaciones intercooperativas "informales" o de mercado.

Otro fenómeno que aparece en un entorno con elevada proximidad entre EDTAs, es la existencia de procesos de *essaimage*. Consiste en procesos de generación de nuevas EDTAs a partir de, o con el apoyo de otras EDTAs, manteniendo una relación (de dependencia generalmente) con la empresa madre, la cual es casi siempre una "empresa consolidada económicamente". Este fenómeno ha surgido en ambos sectores, aunque en el sector textil-confección ha alcanzado una mayor profusión. Pese al uso de las dos formas jurídicas, CTA y SAL, para estos procesos de *essaimage* el recurso a la modalidad SAL es mayor, sin duda por el control financiero que se puede ejercer sobre la empresa hija.

Las razones por las cuales se ha recurrido a la creación de estas filiales de Economía Social son múltiples. Si se excluyen argumentos como son el recabar apoyo público por creación de nuevas empresas de Economía Social o los menores costes laborales (en términos salariales y de despido), desde un punto de vista estratégico las EDTAs hijas se han utilizado con el objeto de penetrar en un nuevo producto, afín pero diferente al que venía realizando la empresa madre (estrategia de diversificación), o para adentrarse en nuevas fases del proceso productivo de su hilera (estrategia de integración vertical).

Finalmente existen dos casos donde las relaciones intercooperativas son de ámbito nacional. Uno pertenece al sector textil y el otro al sector mueble. En ambos casos las otras cooperativas se localizan en territorios próximos a Valencia, concretamente en Castilla-La Mancha, donde se subcontrata a cooperativas de confección de esa región y en

Cataluña, merced a la proximidad organizativa de una EDTA valenciana con la FCTAC-Federación de CTAs de Cataluña.

La situación que ofrecen las SALES del sector textil-confección reviste un particular interés. Cuatro de estas empresas manifiestan mantener un nivel de intercooperación especialmente intenso (superior al 20%). Esto reviste mayor trascendencia por la circunstancia de que estos altos niveles se registran concretamente entre las SALES de mayor volumen de facturación. Es posible constatar la existencia de un efecto de arrastre (*backward linkage*) por parte de las EDTAs más dinámicas que actúan a modo de locomotoras tirando de otras EDTAs, mayoritariamente SALES. Las expectativas a medio plazo de estas EDTAs locomotoras son esperanzadoras por lo que en principio la expansión de ese grupo de EDTAs, en ese sector y área, parece estar asegurada en los próximos años. Su activa militancia en el seno de su federación de SALES hace pensar que no optarán, al menos a corto plazo, por transformarse jurídicamente en SA o SL.

Es interesante estudiar la naturaleza de la relación entre EDTAs del sector textil. ¿Existe una preferencia en estas relaciones por el mero hecho de ser empresa de Economía Social? Esto significaría que existe un consolidado sentimiento de pertenencia a un movimiento cooperativo. Esta cuestión se aclara al analizar los cuadros 7.48. y 7.49. En igualdad de condiciones de mercado (semejantes precios y productos) la preferencia, por parte de los socios o del órgano directivo de las EDTAs entrevistadas, por cooperar (que puede extenderse a cualquier tipo de transacción) con EDTAs frente a otras empresas privadas (SA, SL) sólo ha sido explícitamente reconocida en el 29% de los casos. Este porcentaje es similar en los dos sectores y además se da una paradoja, son las SALES y no las CTAs las que presentan unos mayores porcentajes relativos de preferencia. Lo que sí se observa claramente es un mayor nivel de intercooperación entre las EDTAs que manifiestan preferir cooperar con otras cooperativas o SALES (40%) frente a aquellos que son indiferentes (9%)¹.

¹ Una situación análoga aparece entre las cooperativas italianas de la LEGA. El siguiente comentario de un director de una cooperativa, en un contexto de una solicitud de un trato de favor por parte de otra cooperativa en dificultades, es altamente elocuente: " *Look how they are treating us! We must take a*

Cuadro 7.48. Relación entre nivel de preferencia cooperativa, sector y forma jurídica.

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
Prefiere EDTA	1	3	3	2	9
Indiferente	3	6	9	4	22

Nota: Base de respuesta, 31 empresas.

Leyenda: PREFIERE/INDIFERENTE. ¿En igualdad de condiciones de mercado, existe alguna preferencia por parte de los socios o del órgano directivo de su empresa para preferir SALes o CTAs como partners (para cooperar) frente a otras empresas privadas?

Cuadro 7.49. Relación entre nivel de preferencia cooperativa e intercooperación efectiva.

	Sí Intercoopera	No Intercoopera	TOTAL
Prefiere EDTA	8	1	9
Indiferente	12	10	22

Nota: Base de respuesta, 31 empresas.

Ante la debilidad del sentimiento de pertenencia al movimiento cooperativo o de SALes, asimilable a la proximidad jurídico-ideológica, los factores que sin duda justifican estos niveles de intercooperación son por un lado la proximidad geográfica, que minimiza los costes de transporte y comunicación, y por otro lado las proximidades social y organizativa. En este último sentido como apunta Holmström (1989), la confianza que permite el desarrollo de relaciones privilegiadas (o meras transacciones) entre diferentes

hard line. Do we exist for the benefit of the whole co-operative movement? They think we will give them special terms just because they are co-op", (Holmström, 1989:155).

EDTAs procede del contacto personal de sus directivos derivado de su pertenencia a Federaciones y Asociaciones cooperativas o de su pertenencia a un mismo ambiente social (vecindario, mismo pueblo, amistades, asociaciones políticas, sindicales o religiosas).

Una segunda variable que permite estudiar el nivel de intercooperación consiste en analizar el grado de utilización por parte de las EDTAs de los servicios financieros de cooperativas de crédito rurales o no rurales². En este caso se estaría cuantificando las relaciones intercooperativas entendidas en el sentido tradicional del mundo cooperativo, es decir entre dos grandes "familias cooperativas": Las cooperativas de crédito y las cooperativas de producción (CTAs y SALes). La parte que en realidad habría de salir más beneficiada relativamente sería esta última "familia cooperativa" debido a la estructural debilidad financiera de la que adolece. El apoyo del cooperativismo de crédito en esta actividad financiera sería teóricamente decisivo para potenciar el desarrollo del movimiento de EDTAs.

En el cuadro 7.50. se refleja el nivel de utilización de los servicios financieros de las cooperativas de crédito por parte de las EDTAs entrevistadas. El 36% del total de estas EDTAs utilizan estos servicios financieros lo que puede considerarse un índice muy bajo si se relaciona con sus homólogas cooperativas agrarias ante una problemática financiera semejante. Además, la intensidad de esa relación EDTA-cooperativa de crédito es en la mayoría de casos reducida, superando sólo dos EDTAs la barrera del 30% sobre el total de las fuentes de financiación. La razón de sendos elevados porcentajes, correspondientes a dos empresas del sector del mueble, debe relacionarse con su pertenencia al Grup Empresarial Cooperatiu Valencià del que la Caixa Popular S.C.V. constituye un pilar esencial como ente financiador de las empresas del grupo.

² En España el cooperativismo de crédito no rural se encuentra muy poco extendido. Las dos modalidades de cooperativas de crédito de este tipo son las cajas laborales y populares de las que destaca la Caja Laboral Popular de Mondragón, y las Cajas Profesionales, unidas a determinados colegios profesionales, por ejemplo, abogados e ingenieros. Véase Sanchis (1995) y Monzón y Olmedo (1985).

Cuadro 7.50. Nivel de utilización de los servicios financieros de las cooperativas de crédito según sector y área geográfica.

	¿Utiliza servicios de cooperativa de crédito?		TOTAL	Si utiliza ¿qué % sobre sus fuentes de financiación?	
	NO	SI		Menos 30%	31% o más
Horta	7	9	16	8	1
La Costera C. Navarres	3	3	6	3	0
Vall D'Albaida	6	1	7	0	1
Alcoià	7	0	7	0	0
Mueble	8	11	19	9	2
Textil	15	2	17	2	0
TOTAL	23	13	36		

La desagregación de los datos por áreas geográficas y sectores permite destacar otro fenómeno que ha sido manifestado por las EDTAs entrevistadas: la nula relación entre estas empresas y las cooperativas de crédito rurales, mientras una cooperativa de crédito no rural, la mencionada Caixa Popular, concentra la totalidad de los créditos prestados por esta "familia cooperativa" a las EDTAs. Es posible apreciar una fuerte relación entre la implantación de esta cooperativa de crédito y la extensión, entre las EDTAs entrevistadas, del uso de los servicios financieros de las cooperativas de crédito: únicamente en la provincia de Valencia y presentando una mayor concentración en la zona de L'Horta, lo que evidentemente tiene su referente sectorial, el mueble. Se da la circunstancia adicional que diez de las trece EDTAs que utilizan los servicios de una cooperativa de crédito son empresas asociadas a Caixa Popular S.C.V. según la memoria de 1993 de esta entidad. De estas diez empresas, dos pertenecen además al GECV.



Las cooperativas de crédito rurales, en cambio, orientan sus créditos fundamentalmente hacia el sector agrario y, aunque poseen sucursales en las localidades donde existen EDTAs, su desconexión con estas últimas es prácticamente total. Las EDTAs se ven obligadas a buscar financiación en las demás entidades financieras existentes.

2.4.2. La intercooperación no estrictamente económica.

El análisis del nivel de intercooperación existente entre las EDTAs desde una perspectiva no estrictamente económica permitirá medir la riqueza del entorno del movimiento cooperativo y de su capacidad para crear proximidad organizativa, social e ideológica. Las variables que se van a utilizar son tres: la utilización de los servicios de asesoramiento procedentes de CTAs o SALes de servicios, la afiliación a Federaciones de SALes o CTAs y finalmente la participación de los socios de las EDTAs entrevistadas en cursos impartidos por entidades formativas de la Economía Social.

La importancia de la utilización por parte de las EDTAS de los servicios de consultoría y asesoría ofrecidos por otras EDTAs es triple: por un lado permite el que los problemas de estas últimas empresas sean enfocados desde la perspectiva de su condición de empresas participativas controladas por sus propios trabajadores socios y por tanto donde la gestión de la propia organización es un factor estratégico para la viabilidad de la empresa. Por otro lado, la utilización de servicios especializados externos constituye una herramienta de apoyo clave para los recursos humanos estratégicos de las EDTAs, concretamente de apoyo a las funciones de gestión y dirección estratégica de la empresa desempeñadas por el personal directivo. Permite finalmente, en el caso que esta empresa consultora preste sus servicios simultáneamente a varias EDTAs potencialmente cooperantes, actuar como catalizador e incluso promotor de esa cooperación empresarial. Este último aspecto ha podido ser comprobado en algunas de las EDTAs entrevistadas.

Durante la década de los años 80 existían varias empresas cooperativas de servicios dedicadas al asesoramiento de EDTAs, de entre las que destacaba Grupocoop, una empresa cooperativa de consultoría cuyo origen debe situarse en la División Empresarial de la Caixa Popular. Se trataba de una de las principales entidades de asesoramiento empresarial de la Comunidad Valenciana como refleja el Directorio de empresas de asesoramiento Técnico del IMPIVA (1990). Merced a un proceso de "essaimage" y de escisión, esta gran entidad se ha multiplicado en varias entidades de servicios a empresas. Adicionalmente han aparecido nuevas EDTAs de este tipo.

En el cuadro 7.51. se presenta el nivel de utilización del asesoramiento de las cooperativas de servicios por parte las EDTAs entrevistadas. No se diferencia en el estudio el tipo de servicio prestado (triviales, -contabilidad, laboral, fiscal-, o avanzados - consultoría, auditoría). Un 47% de las EDTAs entrevistadas afirma haber utilizado en los últimos años los servicios de cooperativas de servicios a empresas, porcentaje que es relativamente más elevado entre las EDTAs con forma jurídica de CTA y entre las ubicadas en el sector del mueble, madera y afines.

Cuadro 7.51. Nivel de utilización de servicios procedentes de cooperativas o SALes de servicios a empresas.

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
Sí utiliza servicios	2	2	7	5	16
NO utiliza servicios	4	8	5	1	18

Nota: Base de respuesta, 34 empresas.

Al objeto de estudiar el potencial de proximidad organizativa o social que puede existir entre individuos de diferentes organizaciones (empresas) y entre sus propias organizaciones, es interesante estudiar el papel de los *centros formativos*. Estos pueden actuar a modo de catalizadores que favorecen tal relación entre individuos, activando relaciones sociales informales (amistades, contactos), y entre realidades empresariales, intercambiando experiencias y visiones de los problemas.

La amplitud de la asistencia de trabajadores socios de las EDTAs entrevistadas a cursos impartidos por entidades de la Economía Social especializadas en la formación³, permite no solamente tomar el pulso al alcance de la capacidad formativa de estas entidades sino también constatar qué potencial de proximidad organizativa o social puede surgir merced a estas entidades.

En el cuadro 7.52. se puede observar que el 60% de las EDTAs entrevistadas han reconocido que determinados miembros de su plantilla han recibido cursos impartidos por centros de formación de la Economía Social Valenciana. Los centros más citados han resultado ser las propias Federaciones, Fundescoop y el CEC. En algunos casos los entrevistados han mencionado otro mecanismo formativo ajeno a los mencionados centros. Se trata de cursos organizados por alguna cooperativa de servicios o por la propia empresa, financiados parcialmente por los poderes públicos e impartidos en los mismos centros de trabajo. En este último caso, sin embargo, el efecto de incremento de proximidad organizativa y social no se da por proceder todos los alumnos de la misma empresa. En la mayoría de los casos sólo asisten a estos cursos los recursos humanos estratégicos de las EDTAs entrevistadas (personal de administración, mandos intermedios y directivos) recibiendo formación sobre contenidos específicos (contabilidad, organización, gestión). Esta apreciación es relevante porque es precisamente este personal

³ Los centros más representativos son: la FFES- Fundación para la Formación de la Economía Social-dépendiente de la FVECTA y del Centre d'Educació Cooperativa de la Florida, FUNDESCOOP, Fundación para el desarrollo del cooperativismo, y adicionalmente los cursos de formación impartidos por FESAL-PV. No se incluye la formación procedente de los centros públicos como la Universitat de Valencia, Estudi General, y la Universitat Politècnica de Valencia, que desarrollan una política activa de formación materia de Economía social y Cooperativa.

de la empresa el que mejor puede rentabilizar los contactos y relaciones con el exterior (intercambio de información sobre gestión, sobre tecnología, sobre práctica comercial, etc.). En muy pocos casos ha sido el conjunto de la plantilla la que ha sido objeto de la acción formativa, o el contenido de tal formación ha abordado una temática principalmente cooperativista.

Cuadro 7.52. Asistencia a centros de formación pertenecientes a la Economía Social.

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
¿Ha asistido alguno de los miembros de su EDTA a algún curso en un centro formativo de la Economía Social?					
SÍ	3	6	7	4	20
NO	2	4	5	2	13

Nota: Base de respuesta, 33 empresas.

Por último, cabe estudiar la importancia del fenómeno asociativo cooperativo entre las EDTAs entrevistadas. El asociacionismo o federacionismo de tipo representativo constituye también un perfecto catalizador para incrementar la proximidad organizativa y social entre sus empresas afiliadas. En sus reuniones y asambleas los delegados de las respectivas empresas van entablando contactos y relaciones que en algunos casos pueden hacer madurar un fenómeno de intercooperación de contenido económico. Es interesante destacar aquí que la actividad promotora de la intercooperación de contenido económico ha sido defendida explícitamente y llevada adelante por las dos principales federaciones de EDTAs de la Comunidad Valenciana. Los datos sobre afiliación que se ofrecen están sin embargo sesgados hacia arriba por las razones explicadas en el primer de este mismo

Capítulo. Los datos del cuadro 7.53. no pueden ser por tanto valorados como los de los cuadros anteriores.

Cuadro 7.53. Afiliación a Federaciones de EDTAs

	TEXTIL		MUEBLE		TOTAL
	CTA	SAL	CTA	SAL	
Afiliada	5	10	12	3	30
No afiliada	2	0	1	3	6

En *conclusión*, tomando como punto de referencia el extenso estudio empírico realizado por Monzón en 1980, actualizado con datos de 1984, es posible apreciar un serio avance en el ámbito de la intercooperación dentro del mundo de trabajo asociado. Junto al proceso de vertebración institucional desarrollado en torno a las dos federaciones, FVECTA y FESAL-PV, se han observado significativos avances en todos los indicadores utilizados en este estudio para medir el nivel de intercooperación económica y no estrictamente económica. Han surgido varias experiencias de grupos de EDTAs que presentan un elevado nivel de conexión económica, más allá de la agrupación por motivos representativos y reivindicativos. El interés del fenómeno intercooperativo radica en que es precisamente el segmento de EDTAs más estables y consolidadas económicamente las que se encuentran más integradas en lo que podría denominarse un "grupo de empresas de trabajo asociado valencianas". La formación de un auténtico grupo empresarial ha sido reconocida explícitamente por parte de FVECTA como uno de sus objetos de medio plazo⁴. En este sentido han aparecido ya algunos avances, especialmente en el campo de la cooperación empresarial entre EDTAs.

⁴ Véase la Memoria del 2º Congreso FVECTA, Ponencia sobre cooperación empresarial.

2.5. Conclusiones.

Desde finales de la década de los 80 y sobre todo desde los primeros años 90 han ido progresivamente surgiendo y madurando distintas experiencias de cooperación empresarial en el segmento de las EDTAs valencianas, concretamente entre las localizadas en los sectores madera y mueble y textil-confección. Este fenómeno ha ido paralelo al proceso de consolidación económica y de estabilización de las EDTAs en el mercado y al proceso de vertebración institucional de su movimiento empresarial.

Tres razones fundamentales permiten explicar la reciente y progresiva extensión de estas experiencias de cooperación.

1) El interés por parte de los agentes económicos (empresas) para establecer acuerdos de cooperación depende inicialmente del conocimiento de las características e implicaciones de este instrumento y de la confianza e imagen que goza entre el mundo empresarial. Al respecto se ha observado la existencia de un dualismo entre las EDTAs. En una parte se sitúa el grupo formado por aquellas EDTAs más receptivas a la práctica de la cooperación. Esta receptividad deriva directamente por un lado, de su conexión a entidades asociativas y federativas empresariales que actúan a modo de centros difusores por otro lado del nivel de conocimiento y confianza hacia el fenómeno de la cooperación (por haberlo practicado directamente, o por referencias de otras empresas). Por otra parte está el grupo de EDTAs ajenas totalmente a este fenómeno debido fundamentalmente a su desconocimiento. Su aislamiento relativo respecto al tejido institucional sectorial y territorial (asociaciones empresariales) condiciona esta situación.

2) El instrumento de la cooperación empresarial es un fenómeno cuya utilización sólo se entiende dentro de la lógica de la estrategia de desarrollo de la empresa. Aunque teóricamente las formas de cooperación son muy variadas, las modalidades básicas susceptibles de ser planteadas por las EDTAs son un número reducido, y se orientan

básicamente: 1) a consolidar o estabilizar la presencia de la empresa en el mercado (comercialización), lo que es común al resto de las pymes, y 2) a reorganizar y racionalizar la estructura productiva de estas EDTAs, consecuencia de su precario origen (empresas en crisis y "agrupaciones de mano de obra").

3) La actividad de promoción de la cooperación empresarial por parte de diversos agentes públicos y privados ha facilitado su extensión. Desde finales de los 80 diversos poderes públicos locales y autonómicos han ido proporcionando apoyo financiero y asesoramiento, y en muchos casos favoreciendo la difusión de este instrumento de política de empresa. Entidades intermedias, como asociaciones y federaciones empresariales así como ciertas empresas de consultoría, han actuado como difusores, catalizadores e incluso promotores de este tipo de experiencias.

Los acuerdos de cooperación establecidos por las EDTAs han incorporado las empresas más próximas sectorial, geográfica y organizativamente. En unos casos, la escasa distancia organizativa, por ejemplo por la pertenencia de las empresas a la misma federación de cooperativas o SALes, ha favorecido una cierta homogeneidad empresarial (en este caso) de empresas de Economía Social en los acuerdos analizados. En otros casos los partners han sido sencillamente empresas privadas, conocidas por su proximidad geográfica, sectorial (es decir por la pertenencia al mismo sistema localizado de pequeñas y medianas empresas) y social (amistades, compañeros sindicales). Este último fenómeno evidencia la importancia del factor de proximidad en el establecimiento de acuerdos pero por otra parte diluye el posible desarrollo de un proceso de interrelación económica entre EDTAs de tipo "intercooperación pura".

Los acuerdos de cooperación empresarial aparecidos en el seno de las EDTAs constituyen un fenómeno reciente pero no pasajero. Se trata de un fenómeno joven en claro proceso de madurez y de expansión, especialmente en el segmento de las EDTAs industriales. Ello se constata por la multiplicación de estos acuerdos tanto en términos cuantitativos, derivado del elevado número de acuerdos actualmente en proceso de

negociación, como cualitativos, derivado del proceso de incremento del número de socios en los acuerdos ya existentes, del aumento en el número de acuerdos de cooperación por empresa, de la aparición de fenómenos de filialización conjunta (*joint venture*) en nuevos procesos y productos, y del establecimiento de acuerdos cada vez más complejos.

CAPÍTULO 8

LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN EL SENO DE LAS EDTAS VALENCIANAS DE LOS SECTORES TEXTIL Y MUEBLE (II): ANÁLISIS DE CASOS

En este Capítulo, tercero de la parte empírica de esta investigación, se presentan ocho casos de EDTAs entrevistadas agrupados en cuatro subconjuntos. La lectura de cada caso se realiza a partir del marco teórico de este trabajo, poniendo de relieve aquellos factores especialmente significativos que han coadyuvado a la aparición y evolución de la cooperación empresarial, y en su caso a su inexistencia o fracaso.

Dado el carácter especialmente sensible y estratégico de la información y la necesidad y compromiso de respetar la confidencialidad de tales datos, se ha decidido recurrir a un sistema de camuflaje. Según los casos, se ha alterado la denominación de la razón social de la empresa entrevistada y de aquellas con las que se relaciona, las fechas de referencia, las localidades, así como alguna variable significativa como número de socios o trabajadores, ventas y producto fabricado. En cualquier caso estas variaciones no afectan al núcleo del estudio.

1. CASOS DE EMPRESAS COOPERANTES Y EN PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA COOPERACIÓN.

1.1. EL CASO TADEL SCV Y LA EXPERIENCIA DE "A-5, TRADE CORPORATION, CONSORCIO VALENCIANO DE EXPORTACIÓN DE MUEBLE Y AFINES".

El análisis del caso de la CTA Tadel se va a efectuar en tres partes. En la primera se expone sus antecedentes, más concretamente, la experiencia empresarial (también cooperativa) de la que procede. En este caso la referencia a la empresa anterior es relevante por dos razones fundamentalmente. En primer lugar porque en su mayoría los socios fundadores de Tadel fueron asimismo los que crearon la cooperativa anterior, constituyendo los recursos humanos estratégicos de ambas. En segundo lugar porque en la empresa precedente se adquirió un extenso bagaje de experiencias tanto estrictamente económicas (de carácter técnico y de gestión) como de práctica de cooperación, tanto entre empresas como del propio colectivo humano de la cooperativa, que serviría posteriormente de referencia para Tadel. En la segunda parte se procede a la descripción e interpretación de la experiencia empresarial de Tadel para, en la última parte ubicar dentro de la lógica de cambio estructural y de desarrollo de esta cooperativa, la iniciativa de cooperación empresarial que representa A-5, Trade Corporation, Consorcio de exportación de mueble y afines. La justificación de situar esta experiencia de cooperación empresarial en el caso de Tadel SCV y no en otros casos que asimismo se explican en este estudio reside en que es en esta CTA donde A-5 encuentra su paternidad y su inicial lógica económica, aunque debe de reconocerse que otras instituciones y empresas hayan intervenido en calidad de catalizadores y partners.

Antecedentes.

En la comarca de l'Horta, concretamente en las poblaciones de Alaquás y Aldaya existía desde finales de 1969 un núcleo sumamente dinámico de jóvenes, muchos de ellos titulados superiores, con planteamientos de transformación social dentro de una tendencia social-cristiana. Pertenecían a la sección juvenil de la Acción Católica del Arzobispado de Valencia, la JARC (Joventut Agrícola Rural Católica). Muy influenciados por las ideas cooperativas y en particular por el éxito del modelo cooperativo vasco-mondragoniano decidieron llevar a la práctica sus planteamientos a través de la vía cooperativa. Desde COVIPO, la primera cooperativa de vivienda que crearon, y COINSER, su primera cooperativa de servicios, y en concreto desde su Departamento de actividades empresariales y comunitarias fueron creando cooperativas de viviendas, fomentando el cooperativismo de enseñanza agraria y en general promocionando todo tipo de cooperativas en la provincia de Valencia¹.

Dentro de esta lógica de promoción del cooperativismo debe interpretarse parcialmente, la experiencia cooperativa y sobre todo intercooperativa de Coop-Moble SCV, la cooperativa antecesora de Tadel SCV. Este grupo de jóvenes constituyeron un factor clave en la creación de aquella EDTA, por su labor de asesoramiento, así como por varias de sus iniciativas de desarrollo empresarial.

Evidentemente la creación de Coop-Moble requería emprendedores, no sólo promotores externos. Sus seis socios fundadores eran ebanistas de la misma localidad de Alaquás. Los primeros cinco socios eran militantes obreros. Unos había sufrido recientemente por parte del empresario para el que trabajaban, mientras otros procedían de una empresa que había cerrado. El tercer socio trabajaba en una empresa familiar, aunque por inquietudes ideológicas y cristianas, así como por intermediación del Departamento de Actividades Empresariales y Comunitarias de COINSER, decidió unirse al proyecto

¹ Este grupo de jóvenes profesionales constituye el núcleo clave de la experiencia intercooperativa del GECV, que se estudia en el Capítulo 6.

empresarial autogestionario de los otros cinco². La pertenencia a las JARC de ambos grupos de personas, los jóvenes de COINSER y los fundadores de Coop-Moble, no sólo constituyó un decisivo factor de *proximidad social e ideológica*, sino que, actuó a modo de *mecanismo de mediación institucional* entre diferentes agentes.

A pesar de la distinta procedencia ideológica y profesional de esos seis socios, tenían en común un interés en poner en marcha una experiencia autogestionaria. Este factor, el *móvil ideológico cooperativo* más que el de luchar contra el desempleo, como se verá a continuación, será decisivo no sólo para la continuación de su experiencia autogestionaria (con la creación de una nueva cooperativa, tras el fracaso de la anterior) sino también para entender la voluntad de mantener relaciones de cooperación empresarial.

En 1977 se constituye Coop-Moble siendo una de las primeras empresas cooperativas en el sector del mueble en la comarca de l'Horta. Los productos que fabricaba originariamente eran armarios de cocina, armarios empotrados, dormitorios y muebles a medida. El proceso productivo era fundamentalmente artesanal, basado en los conocimientos prácticos y cualificación en ebanistería que poseían los trabajadores fundadores.

Las características típicas de las cooperativas obreras de producción, recogidas por Vienney (1980), en particular el hecho de ser empresas que fabrican productos de buena calidad pero que adolecen de serias deficiencias en la comercialización de tales productos, en la gestión empresarial (y a menudo gestión cooperativa) y en la dificultad de conseguir suficiente financiación, se daban en Coop-Moble. No obstante, la proximidad a COINSER le fue de gran utilidad dado que le prestó importantes apoyos, sobre todo en las deficiencias en gestión (empresarial, cooperativa, técnica y jurídica) y, a través de Caixa Popular SCV, financiación.

² Véase sobre este punto Gabarda (1994:30-31).

La estrecha relación de carácter informal entre Coop-Moble y COINSER, que duraría toda la vida económica de la CTA del mueble, debe interpretarse no como una simple relación de mercado con cierta dosis de inercia debida a los costes de transacción sino como una auténtica *manifestación de cooperación empresarial entre dos empresas situadas en dos actividades de la cadena de valor*: las primarias (Coop-Moble) y las de apoyo (COINSER). Es más, esta relación intentaría en un momento posterior ser formalizada, aunque al ampliarse con nuevos objetivos, contenidos y socios (otras cooperativas), esta cooperación más ampliada no tendría éxito. En esta cooperación, la segunda empresa (COINSER, más tarde la división empresarial de Caixa Popular SCV) asume un rol de líder debido a la legitimidad y profesionalismo que ejerce sobre la segunda. Este factor es clave para convencer a la otra empresa sobre su adhesión a determinadas iniciativas empresariales como son las que se detallan a continuación.

La primera iniciativa de COINSER en la que participa Coop-Moble es en la creación de la cooperativa de crédito popular en 1978, que posteriormente cambiaría de denominación a Caixa Popular SCV. La empresa del mueble es una de las cooperativas fundadoras, en calidad de socio institucional de la cooperativa de crédito de segundo grado. Su interés en este proyecto era evidente: paliar su problema financiero a través de esta entidad crediticia. No obstante, la relación entre estas dos últimas cooperativas no se limitó a una simple relación societaria y de concesión de crédito. Los promotores de Caixa Popular, buenos conocedores de la exitosa experiencia cooperativa de Mondragón decidieron trasladar casi miméticamente su modelo de organización de grupo empresarial basado en una entidad financiera y empresas cooperativas asociadas a aquella merced a la firma de un "Contrato de Asociación". Mediante este Contrato las cooperativas asociadas se comprometen a seguir una serie de directrices de funcionamiento y gestión³. Al firmar ese Contrato, Coop-Moble quedaba inmersa en el Grupo de Empresas asociado a Caixa Popular. Con esta iniciativa, la cooperación empresarial entre Coop-Moble y COINSER (ya integrada en la División Empresarial de la nueva cooperativa de crédito) adquiriría un

³ Los contenidos de ese "Contrato de Asociación" y la estructura institucional del grupo cooperativo asociado a Caixa Popular queda perfectamente descrito en Martínez (1990).

carácter netamente formal y se extendía sobre tres actividades de valor: primaria (Coop-Moble), financiera (Caixa), apoyo y asesoramiento (División Empresarial de Caixa).

La lógica de esta profundización en la cooperación entre estas empresas debe localizarse no solamente en las razones de proximidad geográfica e institucional sino en otras tres razones no menos importantes: por un lado la compatibilidad ideológica, ya que compartían todos un interés en llevar a la práctica un proyecto de transformación social por la vía del cooperativismo, en segundo lugar, con la experiencia positiva de interacción conjunta se va afirmando una confianza mutua que permite a los socios de Coop-Moble confiar en las iniciativas de los profesionales de COINSER, y por último, pero no por ello menos importante, esta profundización en la cooperación respondía a necesidades (para Coop-Moble, de tipo financiero) y a nuevas oportunidades empresariales (crear una entidad financiera).

La segunda gran iniciativa de cooperación empresarial se desarrolla esta vez dentro del sector del mueble. Los técnicos de la División Empresarial de Caixa Popular ponen en relación a Coop-Moble con otras dos empresas cooperativas de su mismo sector recientemente creadas: una que fabricaba mueble auxiliar metálico y otra que producía mesas de madera. Aunque la idea inicial era la de mantener sus estructuras productivas independientes y realizar en común la función comercializadora, se optó finalmente por fusionar las tres empresas en una sola manteniendo el nombre de la más fuerte, Coop-Moble. Tras esta operación Coop-Moble presentaba una dimensión mediana (más de 20 trabajadores entre socios y no socios), una capacidad comercializadora propia (que le diferenciaba de otras cooperativas, fundamentalmente subcontratadas) y una cierta dispersión en productos como eran las mesas de centro clásico y el mueble metálico, además recibía el apoyo financiero y de asesoramiento de Caixa Popular.

En los tres años que median entre 1981 y finales de 1983, cuando se procede a la liquidación de Coop-Moble, esta cooperativa se embarca en tres proyectos de intercooperación claramente diferenciados pero cuyo denominador común reside en el *ser*

promovidos por la División Empresarial de Caixa Popular en su deseo de trasladar el modelo organizativo mondragoniano a Valencia. Ninguno de los tres proyectos tendría éxito: 1) ni la creación de un grupo empresarial de carácter estrictamente sectorial (mueble), 2) ni la creación de un "grupo de solidaridad empresarial" de carácter territorial y 3) ni la creación de una mutualidad laboral.

1) El Grupo Empresarial del sector mueble. A principios de la década de los 80 existía ya en la provincia de Valencia un buen número de CTAs en el sector del mueble, y lo que es más importante, muchas se encontraban relativamente próximas organizativamente por su pertenencia al grupo asociado a Caixa o por tener relaciones directas con ésta. Aprovechando esta situación la División Empresarial de la cooperativa de crédito planteó la idea de formar un grupo sectorial entre varias de estas cooperativas a semejanza de los existentes en Mondragón. Para ello se invitó a participar inicialmente a 5 CTAs: Fidem, de Beniarjó que producía muebles de cocina para la construcción, Coim de Moixent y En Canya de l'Ollería, ambas fabricantes de mueble de caña y mimbre, Mobles Alaquás que producía mueble convencional, y Coop-Moble. Los objetivos del grupo eran relativamente ambiciosos porque abarcaban varias líneas de actuación: en la comercialización potenciar la creación de redes de distribución, en el aprovisionamiento crear una central de compras, en la producción y marketing desarrollar una política de diseño y marca de productos diferenciados, y finalmente intercambiar conocimientos e información de todo tipo entre las empresas del grupo.

Sólo las tres últimas cooperativas se vieron atraídas por esta iniciativa. Asesorados y apoyados por la División Empresarial de Caixa, cuadros de las tres cooperativas se trasladaron a Mondragón para comprobar *in situ* el modelo organizativo y de funcionamiento del grupo sectorial del mueble denominado Grupo H⁴. El efecto

⁴ El Grupo-H era un grupo sectorial formado por tres cooperativas vascas fabricantes de muebles de diferente tipo (salón, dormitorios, juvenil,...) cuya finalidad era la de compartir la misma división comercial mientras las estructuras de dirección de las respectivas empresas permanecían autónomas. Estas empresas estaban ubicadas en diferentes localidades de la región vasca (Entrevista a Vicente Alós, marzo 1994). Este grupo sectorial debe relacionarse con otro creado poco más tarde en el seno del grupo comarcal vasco-mondragoniano denominado URKIDE. Se trataba de un grupo sectorial de carácter comercial formado por cuatro cooperativas productoras de muebles de la localidad de Azpeitia (Guipúzcoa). Los departamentos

demostración positivo de esa experiencia vasca sobre las tres cooperativas valencianas fue indiscutible para la creación del grupo, sin embargo, ya de partida existía una fuerte heterogeneidad entre las tres, no de tipo organizativo y de voluntad sino en términos de situación empresarial: dos tenían capacidad comercializadora y productos propios (una incluso exportaba) mientras la tercera era fundamentalmente subcontratada. Ello significaba en buena medida un ejercicio de "solidaridad" de las primeras hacia la tercera, por un lado apoyándole con su red comercial y proporcionándole información y conocimientos prácticos, y por otro lado apoyándole para que presentara su propio producto con diseño. Algunos de los beneficios que recogieron las otras dos empresas fueron la asistencia conjunta a ferias y la mejora en la red de distribución.

Este proyecto no duró mucho tiempo dado que, pese a la voluntad de llevar adelante una iniciativa intercooperativa, en primer lugar no existía la suficiente proximidad sectorial entre las tres empresas para que pudieran ser eficaces esas operaciones de cooperación, y en segundo lugar porque cada una tenía sus propias peculiaridades directivas, de mercado, de volumen y de holgura financiera⁵. Resulta relevante sobre todo el primer factor, la distancia sectorial, en tanto que pese a existir complementariedad, lo que suponía una ventaja importante por no crear problemas de competencia entre ellas (costes de competencia), esta distancia era demasiado abierta como para ser eficaz: sus productos, dentro del sector del mueble pertenecían a hileras productivas diferentes: mueble metálico, de caña y de pino. Ello impedía: de un lado la viabilidad de una central de compras, en segundo lugar el que el intercambio de información de carácter técnico y productivo fuera interesante para ellas y por último el que la comercialización se efectuara dentro de la misma arena estratégica, en este caso, de un mismo estilo de mueble.

comerciales de las respectivas empresas se unificaron en un único departamento de marketing que incluye a su vez cuatro directores: de comercio interior, comercio exterior, I+D, diseño y prototipo (Vidal, 1988). Se observa cómo en este último acuerdo de cooperación ha imperado un criterio de proximidad geográfica (pertenencia a la misma localidad) y de complementariedad de los productos fabricados por las cooperativas.

⁵ Martínez (1990:95)

2) El Grupo Comarcal de l'Horta. Al comprobar la dificultad para consolidar el Grupo Empresarial del Mueble⁶ el mismo equipo directivo, actuando simultáneamente como promotor y catalizador decidió llevar adelante una nueva modalidad de intercooperación, que recuerda de nuevo al Grupo de Mondragón: un grupo comarcal. La finalidad de este grupo era doble: a) crear un mecanismo de "solidaridad explícita" materializado en forma de un sistema de redistribución de una parte de los resultados de las distintas cooperativas del grupo (inicialmente un 10% de tales resultados)⁷, y b) dotar al grupo de una estructura organizativa unitaria con dirección y servicios (gestión, comercialización) comunes, que privilegie en las relaciones cliente-proveedor a las otras empresas del grupo. Las ocho cooperativas que integrarían este grupo comarcal (incluyendo Coop-Moble) pertenecían a varios sectores: mueble, estructuras metálicas, construcción, fontanería, servicios de limpieza y servicios de asesoramiento a empresas. Todas estaban ideológicamente comprometidas en el cooperativismo y se hallaban próximas organizativamente.

Esta experiencia tampoco logró madurar. Las tres razones fundamentales que se apuntan en Martínez (1990:98) para explicar el fracaso son, en primer lugar la fuerte heterogeneidad, que dificultaba el llevar a cabo proyectos empresariales en común, en segundo lugar la resistencia en ceder cuotas de autonomía a un órgano supra-estructural, y en tercer lugar la resistencia de las cooperativas socias a practicar efectivamente la solidaridad, más allá de la manifestación de deseos, con la aportación del 10% de los resultados. Un aspecto que creemos sin duda más importante era el hecho de que casi la totalidad de estas CTAs se hallaban en esa época inmersas en un serio proceso de deterioro económico, hasta tal punto que pocos meses más tarde la mitad, incluida la propia Coop-

⁶ Simultáneamente, la División Empresarial de la Caixa Popular estaba promoviendo otro grupo sectorial, éste ubicado en el sector de la construcción, que tenía asimismo serias dificultades para consolidarse.

⁷ En los grupos sectoriales y comarcales de Mondragón esa solidaridad se manifiesta de dos modos. 1) Por un lado mediante la redistribución de excedentes laborales, es decir, los trabajadores "excedentes" de unas CTAs del grupo, en lugar de ir al desempleo son recolocados en empresas de ese grupo preferentemente. 2) Por otro lado mediante la redistribución de resultados económicos, materializada con la creación de un fondo de solidaridad formado con un porcentaje (del 10 al 100%) de los resultados de cada cooperativa del grupo y cuyo destino es inicialmente cubrir las pérdidas de las empresas deficitarias y en segundo lugar realizar otras actividades del grupo.

Moble, caería. La solidaridad entre empresas en situación extremadamente crítica resulta difícil de llevar a cabo, máxime desde una concepción de redistribución de resultados o de sufragar los gastos adicionales de una estructura común, de modo que la política que sin duda se siguió fue la del "sálvese quien pueda". Una situación muy diferente hubiese sido si entre las ocho cooperativas hubiese existido una empresa más fuerte, consolidada y rentable, dispuesta a "redistribuir" entre las CTAs del grupo parte de sus excedentes económicos o a absorber los excedentes laborales de las otras empresas, como era el caso de Fagor en Mondragón.

3) La Mutualidad Laboral. La División Empresarial de Caixa Popular detectó que entre el colectivo de los cooperativistas existía un problema en la cobertura de protección social, tanto de asistencia sanitaria como de prestaciones económicas por contingencias de invalidez, jubilación y desempleo derivado de su encuadre en el régimen especial de Autónomos de la Seguridad Social. Algunas cooperativas habían paliado ese problema por su cuenta creando un fondo de autoseguro, sin embargo esta solución era arriesgada dado que el fondo se hallaba unido a la propia cooperativa. De nuevo, tomando el mismo referente vasco, y en concreto su entidad aseguradora Lagun Aro, decidieron plantear ante las cooperativas del "Grupo Asociado a Caixa Popular" la creación de una entidad semejante. Los socios de Coop-Moble se mostraron interesados en el proyecto y participaron en las negociaciones previas y en la constitución de esta mutualidad. Sin embargo con la crisis de su EDTA no pudieron continuar en esa mutualidad⁸.

Un aspecto muy relevante que se debe destacar de este primer apartado es el papel de COINSER, transformado posteriormente en la División Empresarial de Caixa Popular y más tarde en la empresa cooperativa consultora Grupo Coop SCV, en la *promoción activa de la cooperación empresarial*. Su posición estratégica de concedora de diferentes realidades empresariales ha sido utilizada para el fomento de la cooperación empresarial de

⁸ Esta Mutualidad Laboral tuvo que liquidarse al año siguiente. Los cambios en el entorno institucional de la Seguridad Social fueron un factor desincentivador del interés de los socios cooperativistas por la fórmula mutualista de protección social.

modo activo: ha sido un mecanismo de mediación institucional entre diferentes empresas, poniéndolas en contacto directo; ha presentado y promovido proyectos concretos de cooperación entre las empresas con las que mantenía estrechas relaciones (incluso de confianza) actuando en todo momento como catalizador para obtener receptividad de los socios de la estructura de cooperación y además como agente asesor y líder del proceso de cooperación.

Tadel SCV.

La situación inicial de la empresa.

A principios de 1984 parte de los socios fundadores de Coop-Moble, a los que se unieron otros trabajadores procedentes de otras empresas del sector mueble no pertenecientes al mundo de la Economía Social, en total cinco socios, deciden activar una nueva iniciativa empresarial cooperativa que debe considerarse heredera de la mencionada Coop-Moble: Tadel SCV.

En sus principios, el producto que fabricaba era semejante a la cooperativa anterior: mesas de centro clásicas y mueble metálico, utilizando tecnología standard. En este segmento sectorial la competencia, sobre todo local, era muy fuerte, lo que quedaba agravado con el contexto de fuerte crisis generalizada en el sector donde se generaban abundantes cierres empresariales. Tadel SCV efectuaba, ya desde sus inicios, la casi totalidad del proceso productivo del mueble, aunque en un principio realizaba cierto porcentaje de trabajo en blanco⁹. La producción se encontraba inicialmente dispersa entre tres centros de trabajo, uno en Aldaya y dos en Alaquás.

⁹ Por "trabajo en blanco" o "maquila", en la jerga del sector del mueble, se entiende la fabricación de productos en régimen de subcontratación a los que únicamente les falta la fase de acabado y embalado. Estas últimas fases, junto con la comercialización son efectuadas por otra empresa, más potente, quien vende el producto acabado con su propia marca.

Para racionalizar la producción se decide concentrarla en un solo centro, una nave alquilada de 1000 m² en el polígono industrial de El Coscollar de Aldaya. Más tarde, comprobando la evolución positiva de la empresa se decide ampliar la planta y adquirirla en régimen de propiedad: se compran 5800 m² de los que 2500 son de nave y 3300 de solar circundante susceptible de edificación en un futuro. La localización de la fábrica no supone un escollo (en términos de costes de transporte) para el desarrollo de la empresa al tener fácil acceso a la autovía Madrid-Valencia.

La financiación inicial de la cooperativa se realiza por dos vías principales: por un lado mediante la capitalización de salarios y de todos los beneficios cuando éstos aparecen, y por otro lado, en menor medida, con el apoyo crediticio de la Caixa Popular, de la que será desde el principio hasta la actualidad cooperativa asociada.

La comercialización de los productos se efectuaba a través de unos agentes comerciales independientes a comisión dirigidos por uno de los socios. La distribución de los productos se realizaba exclusivamente en el mercado nacional.

El interés por llevar adelante un proyecto empresarial ideológicamente autogestionario sin caer en los errores típicos de funcionamiento interno de este tipo de iniciativas (como son el "asambleismo", "participacionitis", "on tots son amos ningú vol ser treballador"...) y que había sido la causa de disolución de muchas cooperativas viables económicamente, impulsa a los socios a diseñar un modelo organizativo interno que permitiera conciliar participación y democracia con la eficacia empresarial. El asesoramiento e influencia de técnicos del Grupo Coop (entidad cooperativa de asesoramiento empresarial que era la ex-División Empresarial de Caixa Popular) para llevar adelante esta tarea organizativa ha tenido un valor clave en la medida en que estos técnicos eran perfectos conocedores de este tipo de problemas¹⁰.

¹⁰ Una muestra de las acciones que desempeñó en esta área esta entidad fueron las siguientes: "La División Empresarial de Caixa Popular (...) tuvo que hacer "papeles" muy difíciles de ejecutar, como: intentar poner "orden" en una cooperativa en donde los socios estaban divididos y en conflicto; colaborar con un Consejo Rector para cesar algún gerente poco adecuado; estar al lado de un gerente cuando el Consejo Rector intentaba "avasallarle"; defender al Consejo Rector cuando una Asamblea de socios intentaba reducir sus facultades, o

En un principio el liderazgo basado en el prestigio personal del gerente, sirvió para cohesionar al colectivo humano de Tadel. Las responsabilidades empresariales se encontraban relativamente concentradas. A medida que la empresa se fue consolidando, se fueron reorganizando los recursos humanos favoreciendo una relativa especialización en áreas funcionales de la empresa pero fomentando la participación¹¹. Actualmente la empresa se divide organizativamente en tres áreas, al frente de cada una se encuentra un director: a) producción, subdividida a su vez en cinco secciones: madera, pintura, montaje, expediciones y hierro, donde trabaja el grueso de la plantilla, b) comercial, formada por una persona que dirige los agentes de venta, y c) administración.

El carácter netamente ideológico de este proyecto empresarial se corrobora en la concurrencia de dos aspectos que pocas veces coinciden en empresas de trabajo asociado: a) el relativamente reducido abanico salarial de los trabajadores (1:1,5)¹² que implica un serio sacrificio en términos monetarios para el gerente, y b) sobre todo la evolución creciente en el número de socios, quienes pasan de una cuantía de 5 iniciales a los 15 actuales, siendo el resto de la plantilla trabajadores asalariados (llegaron a alcanzar un total de 10 empleados) que son los que absorben, con su volumen variable las mayores fluctuaciones en la demanda de la empresa.

Las estrategias de cambio estructural emprendidas.

El dinamismo y liderazgo del gerente de Tadel SCV ha sido decisivo para reorientar la evolución de la empresa. El objetivo final de la reorientación ha consistido en transformar a la cooperativa en una empresa estructuralmente estable y autónoma de modo

revocar algunos de sus acuerdos que tuviesen especial importancia para el proceso de desarrollo empresarial, etc..." (Martínez, 1990:86).

¹¹ En palabras del gerente de Tadel "... se ha dado una curiosa circunstancia en estos años de vida, y es que en la actualidad hay mayor especialización pero con mayor participación en la gestión. Inicialmente las responsabilidades estaban más concentradas, ahora se consensúa más, se pregunta más, en definitiva la empresa es más común, más de todos" (Consultores Asociados, 1992:169).

¹² Sólo recientemente este abanico salarial ha sido abierto hasta alcanzar en la actualidad la situación de (1:2) (Gabarda, 1990).

que no sólo se asegure su propia viabilidad y la de los empleos que lleva parejos sino la posibilidad de desarrollar su deseado modelo organizativo autogestionario. El interés de esta estrategia reside en que se planteó en un momento de relativa expansión de la demanda interna, aunque con fuerte penetración de la competencia extranjera.

Los ejes de la estrategia fueron varios:

El primer eje lo constituye la política de producción y de producto. En primer lugar, se decidió efectuar un cambio estratégico desde el hueco de mercado de productos más estandarizados donde se encontraban y donde existía una fuerte competencia que obligaba a realizar fuertes sacrificios si se deseaba sobrevivir, hacia otros huecos de mercado más especializados donde el nivel de competencia era menor. En particular la reorientación se hizo hacia la producción de mesas de centro modernas de composiciones de madera, metacrilato, puros o complementados por elementos metálicos, divididas en dos tipos de series, no desmontables y económicas (latón) y desmontables (en kit y oro), las cuales ocupan poco volumen y por tanto permiten reducir costes de transporte.

En segundo lugar, a medida que se estabiliza la empresa la cantidad de trabajo en régimen de subcontratada va disminuyendo no alcanzando el 10% en 1992 hasta desaparecer al año siguiente. Inversamente, desde ese año, en lugar de expandir la plantilla se ha optado por subcontratar a otra cooperativa un cierto volumen de trabajo. La cooperativa subcontratada fue partner del "grupo sectorial del mueble" a principios de los 80 y desde entonces mantuvo con ella una relación directa en el seno de instituciones del mundo cooperativo (Consejo Territorial de l'Horta, FVECTA, Caixa Popular).

En tercer lugar con la finalidad de mejorar la competitividad se ha optado por incorporar tecnología moderna (que puede considerarse "punta" para el segmento de empresas de su sector y tamaño), por ejemplo, la compra de maquinaria para el acabado en lacado de la madera, ello ha permitido reducir costes y situarse en buena posición en su hueco de mercado.

La competitividad que se busca no es sólo en costes sino en calidad, diseño y variedad de la gama: así, en esa política activa se persigue la creación de una imagen o

marca de los productos de Tadel a través de la edición de catálogos y folletos. La elaboración de catálogos se ha hecho atendiendo a una diferenciación de mercados, por lo que existen distintos catálogos con sus respectivos productos para los diferentes mercados a los que vende esta cooperativa. Se incorpora además anualmente nuevos diseños en consonancia con la información que proporcionan los agentes comerciales sobre variación de gustos de los clientes. Sus productos son finalmente sometidos a control de calidad en las instalaciones del Instituto Tecnológico AIDIMA, del que Tadel es socia desde 1990.

El segundo eje lo constituye la política de recursos humanos. Más arriba se ha mencionado la innovación organizativa que ha supuesto llevar a la práctica un modelo autogestionario eficaz. Esto se ha completado con el desarrollo de actividades cuyo objeto es a) la cohesión social y la promoción de los valores cooperativos en el seno de la empresa, y b) la promoción de los valores y la fórmula cooperativa en el exterior de la empresa. Para esta finalidad se ha creado una Comisión de Asuntos Sociales y se ha diseñado un plan de formación y actividades del personal. Entre el primer grupo de acciones se hallan los cursos generales sobre cooperativismo y Economía Social para toda la plantilla y viajes que realizan los socios en compañía de su familia a otras cooperativas del Estado español. Dentro del segundo grupo de acciones cabe destacar el papel activo de Tadel en las organizaciones y actividades del movimiento cooperativo valenciano: apoyó la creación de FVECTA, federación de la que es miembro de sus órganos directivos, participación en el Día mundial del Cooperativismo, en el Consell Territorial de l'Horta de FVECTA, y en actividades sociales en Aldaya. Por otro lado, dentro del plan de formación se ha potenciado la recualificación y reciclaje de los trabajadores más antiguos y la realización de cursos monográficos para otros trabajadores de la plantilla, unos impartidos desde AIDIMA, como son un curso de control de calidad de producto, y otro de control numérico. Otros cursos han sido impartidos desde la FFES (Fundación per la Formació de la Economía Social)¹³, como es un curso de ofimática. Más de la mitad de los trabajadores realiza anualmente algún curso.

¹³ Entidad creada por la FVECTA y el Centre d'Educació Cooperativa de la Florida en 1991, para impartir formación dirigida especialmente a las personas vinculadas al mundo cooperativo.

El tercer eje puede identificarse con la política exterior de la empresa. Consciente de la utilidad de estar conectada a estructuras asociativas de todo tipo, no sólo por los servicios prestados sino por los contactos y los apoyos económicos que de ellas se pueden derivar, Tadel se integra en varias asociaciones, tanto de su sector y de su ámbito territorial como del movimiento cooperativo. Estas organizaciones son en concreto: a) dentro del sector mueble: AIDIMA, de la que obtiene principalmente servicios de control de calidad, formación e información sobre nuevos avances y tendencias en el sector, ANIEME, asociación de exportadores, de la que recibe sobre todo información, y otra asociación del mueble; b) de ámbito geográfico: AICA, Agrupació d'industrials i comerciants d'Aldaia, y c) del movimiento cooperativo, FVECTA. Es importante destacar que la participación en estas organizaciones ha permitido a Tadel recibir ayuda económica y técnica de los poderes públicos, aunque ésta no sea la finalidad última de su asociación.

La política comercial es el cuarto y último eje de la estrategia de Tadel. Los medios económicos de esta CTA no son lo suficientemente elevados como para sufragar una red de representantes propios tanto en el interior como en el extranjero de modo que en el mercado nacional la distribución de sus productos se efectúa a través de una red de representantes (en total 24) distribuidos por áreas geográficas que se hallan coordinados y "acicatados" por el jefe del área comercial de la empresa. La necesidad de exportar se sintió desde muy pronto debido a que la penetración de los oferentes foráneos en España significaba una intensificación en la competencia. Las exportaciones podrían compensar las pérdidas de mercado nacional e incluso sobrepasarlas. El principal problema para vender en el exterior se centraba en la falta de medios económicos, la inexperiencia en la exportación y la inexistencia de redes de distribución.

Es dentro de esta lógica donde debe entenderse la opción de Tadel por la estrategia de la cooperación empresarial: se compartiría costes, se adquiriría experiencia y dada la extensa batería de ayuda institucional a este tipo de operaciones empresariales, se aprovecharían recursos públicos. El conocimiento de experiencias exitosas de cooperación empresarial en el sector de mueble tanto a nivel nacional, como el grupo sectorial

cooperativo vasco URKIDE, y a nivel europeo, como son los *consorzi* sectoriales de la Terza Italia genera una predisposición positiva ante este instrumento de estrategia empresarial. El fracaso de la antecesora Coop-Moble de principios de los 80 es atribuido a fallos en la concepción y diseño de la cooperación. La implementación de la nueva cooperación se efectuaría con más cautela evitando repetir los mismos errores.

Hacia 1986 se contacta con dos empresas. La Feria de Muestras de Valencia actuó a modo de catalizador pasivo o entorno institucional de tipo *network*, que permitió el contacto entre ellas. Estas empresas no pertenecen a la Economía Social pero sí son del mismo sector del mueble y sus productos son perfectamente complementarios con los de Tadel: dormitorios en mueble de pino y mueble clásico con tapicería. Por aquel entonces la cooperativa apenas había tenido alguna experiencia exportadora con Francia, cuyo origen se hallaba en algún pedido aislado procedente de contactos en ferias o de terceros, mientras las otras dos ya tenían una experiencia aunque en mercados concretos, una hacia países árabes y Francia, y la otra hacia el Reino Unido.

El objetivo de la cooperación consistía en dinamizar las exportaciones compartiendo las redes de ventas existentes con los otros socios y penetrando conjuntamente en nuevos mercados. Todas ellas tenían interés en llevar adelante este acuerdo de cooperación. Sin embargo, el proceso de negociación del acuerdo, arduo y laborioso en tanto que debe ofrecer un equilibrio de intereses entre las partes no llegó a cristalizar finalmente. Tras muchos meses de negociaciones y avances en el acuerdo se decidió abandonar el proyecto. No obstante se había generado un bagaje de experiencia y metodología negociadora muy útil, sobre todo para Tadel: se habían delimitado claramente los objetivos del acuerdo, los mecanismos de participación, coordinación y control (estructura organizativa) y los mecanismos de financiación y de distribución de los beneficios tanto del consorcio como de las operaciones de los socios vinculadas al consorcio. Los costes de transacción para el establecimiento de este acuerdo de cooperación habían sido sufragados ya parcialmente.

Las causas del fracaso de este intento de consorcio de exportación, según el gerente de Tadel, deben atribuirse a dos razones: a) a la resistencia de las otras dos empresas en renunciar a parte de su autonomía en materia comercial, aspecto que la cooperativa no consideraba tan problemático, y b) a la dificultad de entendimiento entre empresas que no tienen ningún hábito en dialogar y cooperar, que no poseen cultura cooperativa. Su mecanismo de toma de decisión, el jerárquico, que puede ser más rápido que el participativo en otros ámbitos, se transforma en un obstáculo cuando se trata de llevar adelante un acuerdo de cooperación (donde se disparan los costes de negociación y de coordinación). A la inversa sucede con la empresa cooperativa¹⁴.

El fracaso en este intento de cooperación empresarial no desincentiva a Tadel sobre la utilidad de este instrumento empresarial. Al contrario, asimilando esta experiencia, decide tiempo después reactivar el proyecto de cooperación orientado hacia la exportación, esta vez con empresas de la Economía Social, con las cuales en principio deberían de haber muchos menos problemas de entendimiento y de costes de autonomía.

A-5, Trade Corporation, Consorcio Valenciano de Exportación S.C.V.

La idea de crear un consorcio de exportación en el sector de mueble y afines se presenta por Tadel a diferentes instituciones públicas y cuasi-privadas con el fin de recabar el máximo apoyo: financiero, asesoramiento, catalizador para contactos con empresas. Se presenta concretamente a AIDIMA, a la Consellería de Treball, al Ayuntamiento de Aldaya y a FVECTA.

¹⁴ Estos argumentos son razonables dado que, según la encuesta realizada por AIDIMA en 1993 a 71 empresas de todos los tamaños de este mismo sector y de la misma comarca de l'Horta, en el subsector mobiliario y para las empresas de menos de 50 trabajadores, los tres principales problemas con que se encuentran las empresas para llegar a acuerdos de cooperación son precisamente: 1) los costes de autonomía (pérdida de poder de decisión de la empresa), 2) incompatibilidad entre los cooperantes por diferencias en filosofía de gestión, y 3) indefinición de la estrategia y estructura de cooperación (Véase Camisón y Navarro, 1993).

Estas instituciones se ven interesadas no sólo por el proyecto en sí, sino por otras dos razones. En primer lugar por el efecto demostración que puede generar en el tejido empresarial local y valenciano, tanto de las cooperativas y SALes como del resto de empresas privadas del mueble. En segundo lugar por ser el posible embrión de un consorcio sectorial semejante a los existentes en Italia donde el consorcio posee su propia estructura independiente de la de los socios, prestando sus propios servicios, mientras, los socios pueden entrar y salir de éste ateniéndose a ciertas reglas (cuotas de entrada, criterios de participación en decisión). Otras dos razones justifican el apoyo económico a este proyecto: por un lado, las dificultades económicas iniciales del consorcio, como son la tardanza en la llegada de resultados económicos, y por otro lado, si el proyecto tiene éxito sin ayuda institucional, los socios fundadores no permitirán la entrada de nuevos socios o la tolerarán a un coste muy elevado, por lo que se limitaría el efecto beneficioso sobre el tejido empresarial local.

A través de la red institucional próxima a FVECTA (Centre d'Educació Cooperativa, consultorías cooperativas, el Consell Territorial de l'Horta de la FVECTA y otras relaciones personales dentro del mundo cooperativo) se contacta con los potenciales socios de Tadel: en general cooperativas y SALes del sector mueble y afines. A finales de 1989 se convoca a más de una veintena de empresas a la sede del Consell Territorial de l'Horta, aprovechando que el gerente de Tadel coincidía con el cargo de presidente del mencionado Consell, con el fin de informarles sobre el proyecto de creación de un consorcio de exportación. Sin embargo sólo acude una docena a las primeras reuniones. Se realiza por tanto una primera selección, o autoselección, de aquellas que no tienen ningún interés en el proyecto, ya sea porque no lo necesitan o porque desconfían de este instrumento. Tras las primeras reuniones se realiza un segundo proceso de selección, o autoselección, de aquellas que no tienen ningún interés en el proyecto, ya sea porque no lo necesitan o porque desconfían de este instrumento. Tras las primeras reuniones se realiza un segundo proceso de selección orientado a conformar un grupo de empresas relativamente homogéneo, no sólo en términos de cultura empresarial sino de estructura y de estabilidad económica (dimensión parecida, poseer su propio producto y marca,..).

Dado que el proyecto de consorciación procedía y era liderado por Tadel, la homogeneidad se hizo tomando como referencia esta empresa, porque aquellas cooperativas y SALES en posición delicada (por ejemplo aquellas que se hallaban en situación de total subcontratación) fueron descartadas¹⁵. Tadel no quería repetir la experiencia de Coop-Moble donde dentro del grupo sectorial del mueble sufrió el "lastre" de la otra cooperativa mucho más débil económicamente.

Finalmente mantienen el interés en el proyecto cinco empresas: tres CTAs y dos SALES. Se firma la escritura del consorcio a principios de 1990 adoptando éste la forma jurídica de cooperativa de 2º grado. Poco después se separan dos de las empresas socias, una de ellas por cierre. El consorcio hereda toda la experiencia de negociación y preparación del acuerdo de cooperación que Tadel mantuvo unos años antes con otras dos empresas del mueble, en concreto se aporta el modelo de estructura organizativa, los mecanismos de participación, de financiación y de distribución de costes.

El objetivo explícito del consorcio A-5 era triple: 1) adquirir conocimientos y profesionalidad en la gestión de la exportación, 2) iniciar o dinamizar la actividad exportadora, y 3) en lo posible, desarrollar economías de escala y posibles sinergias. Junto a éste existía, en palabras del gerente de Tadel un objetivo implícito y central: la voluntad de mancomunar, de tener experiencia de cooperación empresarial de modo organizado y racional. A estos objetivos, particulares a las empresas, se unían los ya mencionados de interés general, razón por la cual participaban otras instituciones como promotores o catalizadores.

Con la constitución formal del consorcio entra en juego el apoyo público: AIDIMA y la Consellería de Treball quienes aportan financiación (subvención a la estructura) y conocimientos técnicos. En particular AIDIMA subvenciona y realiza

¹⁵ En otro estudio de casos se comprobará como entre empresas de situación más precaria, que fueron excluidas de este consorcio, sí ha sido también posible desarrollar un proyecto de cooperación empresarial. Ver Caso de SALEBA.

(subcontratando a empresas de servicios especializados) diversos estudios como son: a) el estudio de los mercados donde exportaría potencialmente el consorcio (en particular Reino Unido, Francia, Holanda, Bélgica), b) el estudio de viabilidad del consorcio, c) el estudio de la imagen de marca del consorcio, y d) la selección del gerente del consorcio.

En el poco tiempo de vida real del consorcio los órganos comerciales dedicados a la exportación se han ido integrando en uno solo que actualmente tiene su propio gerente y local ubicado este último en un lugar próximo a las tres empresas. Se ha asistido ya varias veces conjuntamente a ferias internacionales (como la de París) y se ha utilizado conjuntamente canales institucionalizados por los poderes públicos valencianos como es Procova. En cuanto a resultados efectivos en términos económicos, se han canalizado desiguales volúmenes de negocio de las tres empresas socias. Tadel, la empresa adalid del consorcio, ha sido la más beneficiada dado que es a través de este instrumento de cooperación por el cual se realiza la casi totalidad de sus exportaciones¹⁶, que por otro lado era su objetivo desde un principio. Las otras dos empresas realizan un menor volumen de exportación a través del consorcio, aunque no despreciable.

Esta experiencia ha demostrado que para lograr una máxima eficacia en el funcionamiento del consorcio no basta la existencia de complementariedad de productos y mercados, unas culturas empresariales y de gestión semejantes y una voluntad en aunar esfuerzos, lo que no es poco dado que evita o limita los problemas de costes de competencia, de negociación y de coordinación. La limitada proximidad sectorial (complementariedad real demasiado abierta entre las tres empresas las cuales producen mesas de centro, muebles de cocina y lámparas clásicas) dificulta la aparición de ventajas económicas directas susceptibles de ser obtenidas de la cooperación, en concreto las economías de escala y/o de alcance por compartir idénticos agentes de ventas. En la práctica éstos han de multiplicar sus tareas ya que los clientes comunes son muy pocos y la coincidencia se reduce a aspectos puntuales.

¹⁶ En la actualidad exporta a 5 países de la Unión Europea, 2 otro países europeos y a Oriente Medio. (Entrevista a García,P, Presidente de Tadel, en *Vida Cooperativa* nº 143. Págs 16-17).

Considerando esta crítica, la nueva ampliación de socios que se plantea trata de cubrir actividades más complementarias dentro de la arena estratégica de la decoración de interior.

La importancia de la red debe sobre todo valorarse por los efectos intangibles y de experiencia que ha generado. En primer lugar, ha generado un efecto demostración positivo sobre el tejido empresarial del mueble y del cooperativismo. Como se ha comprobado en diversas entrevistas, esta experiencia de cooperación es bien valorada por otras empresas de Economía Social del mismo sector, tanto es así que algunas se están esforzando por mejorar sus estructuras productivas y comerciales, incluso cooperando entre sí, para acceder a este consorcio como socias (Casos de Psmac SAL, SALEBA y Moblicop SCV). es decir se ha generado de modo indirecto un efecto de dinamización de las EDTAs del sector mueble, incitando a varias de ellas a seguir la senda del "proceso de transformación estructural" explicado en el Capítulo 2.

En segundo se han generado efectos de aprendizaje en dos dimensiones: 1) se ha proporcionado experiencia en la gestión de exportación a empresas noveles, y 2) se ha generado un efecto de aprendizaje de la propia práctica de cooperación cuya consecuencia directa ha sido la profundización en esta práctica.

Cabe destacar el efecto de aprendizaje y efecto demostración positivo de esta experiencia cooperativa, que ya ha generado a su vez dos nuevos procesos de cooperación: Por un lado, una de las socias, tras aprender a utilizar organizada y racionalmente este instrumento en su práctica empresarial ha iniciado, de modo separado a este consorcio, un proceso de cooperación en la función de producción con otras empresas no pertenecientes a la Economía Social. Esto significa adentrarse en una forma más compleja de cooperación que la representada por el consorcio de exportación, considerado por diversos autores como la modalidad más simple y sencilla de cooperación empresarial. No se descarta que en un futuro el producto resultado de esta cooperación pueda ser comercializado por el consorcio A-5, lo que significaría de nuevo una profundización en la cooperación.

Por otro lado, este consorcio se encuentra actualmente en proceso de negociación para su ampliación con nuevos candidatos que ofrecen productos no competidores con las empresas existentes: tapicería, dormitorios e iluminación moderna, que enriquecerán la oferta del consorcio. Se trata de una modalidad de crecimiento extensivo de esta experiencia de cooperación empresarial.

Un último aspecto nada desdeñable en esa profundización de esta cooperación empresarial es la creación en 1992 de una nueva estructura intercooperativa, esta vez a nivel estatal, que integra a su vez a entidades cooperativas de segundo grado. En concreto se trata de "Eccogrupo, grupo español de cooperativas de la construcción SCV", integrado por cuatro cooperativas de segundo grado de la construcción y afines: Gruco de Murcia, ASV de Madrid, A-5 de Valencia y CCFC -Consorci Cooperatiu per al Foment de la construcció, de Cataluña¹⁷. En total integra unas 30 cooperativas que facturan más de 6000 Millones de pts al año. Este proyecto ha sido promovido y catalizado por COCETA, Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado, tras comprobar el empuje de las empresas cooperativas de la construcción francesas y sobre todo italianas, integradas en una superestructura de 4º grado denominada Eurocoop, cooperativas que consiguen grandes volúmenes de facturación merced a su acceso a las grandes obras públicas de diferentes gobiernos europeos. COCETA lanzó la iniciativa de crear un consorcio nacional de cooperativas de la construcción en parte para frenar el interés de estas cooperativas europeas de penetrar en el mercado español de obras públicas. El objetivo explícito sería el de ir conjuntamente a las subastas de obras públicas de más de 500 Millones pts, el de darse mutuamente servicios de gestión y de intercambio de conocimientos.

El número de proyectos desarrollados por esta estructura intercooperativa, como son escuelas, viviendas sociales, pabellones y residencias de tercera edad es aún reducido. La única EDTA del consorcio A-5 realmente interesada por este consorcio cooperativo

¹⁷ Revista *Treball Cooperatiu* "Nace Eccogrupo, el primer consorcio cooperativo español". n° 35. Marzo-abril. 1991. Págs. 45-48.

nacional es Trymobel SCV, fabricante de muebles de cocina. Aunque aún no ha tenido acceso directo a esta demanda, merced a la proximidad organizativa que se ha producido con los consorcios de las otras regiones y sus federaciones, se ha tenido acceso indirecto a diferentes pedidos, como por ejemplo, la provisión de mobiliario de cocina en casas prefabricadas de Tarragona.

1.2. EL CASO DE MBL-SAL.

Origen de la empresa.

En Diciembre de 1985, en un contexto de crisis del sector textil en la comarca de la Vall D'Albaida, un grupo de dieciocho personas constituyen la empresa MBL-SAL. Dieciséis de estas personas eran trabajadores de "cuello azul" procedentes de una empresa del mismo sector ubicada en la misma localidad, empresa que había quebrado recientemente. El entorno de crisis planteaba serios problemas no sólo a su recolocación en empresas donde sus cualificaciones fueran valoradas, sino a la posibilidad misma de encontrar un puesto de trabajo. Ante esta situación estos trabajadores deciden llevar adelante un proyecto empresarial colectivo, en concreto crear una SAL.

Las necesidades financieras para iniciar la actividad fueron cubiertas con el recurso a préstamos personales de los socios, a la utilización por parte de los trabajadores de la modalidad de capitalización del desempleo en forma de prestación de pago único (recientemente aprobada) y a la capitalización de salarios. Adicionalmente recibieron apoyo, en la constitución y primeros meses de funcionamiento, procedente de la Consellería de Treball en forma de créditos blandos y subvenciones directas, y parcialmente del Ayuntamiento de Bocarent.

Los medios de producción adquiridos fueron todos de segunda mano, dadas las limitaciones financieras de la empresa, y consistían en maquinaria que desarrollaba las fases de hilatura (de regenerados de lana, algodón y mezclas) y de tejido (telares).

La posición estratégica de la empresa en sus primeros tiempos presentaba una importante dependencia hacia otras empresas del sector, casi todas ubicadas en la misma comarca. Trabajaba principalmente en régimen de subcontratación de capacidad, lo que colocaba a MBL-SAL en una situación de vulnerabilidad respecto a las fluctuaciones de la

demanda final. Tenía un exceso de capacidad de producción de hilatura por lo que vendía a otras empresas de la zona sus excedentes de hilo. La tasa de rotación de sus empresas-clientes era bastante alta lo que indicaba una inexistencia de cooperación recíproca informal. Durante el ejercicio de 1986 apenas comercializó productos propios y no poseía imagen de marca.

En un primer momento todos los trabajadores que accedieron al societariado de MBL-SAL procedían de la anterior empresa. A ellos se les unen otros dos socios, uno de los cuales, dotado de una elevada capacidad de gestión y dirección, asume las funciones de la gerencia. Merced a su dinamismo y a su capacidad de liderazgo, los demás socios depositan en él su confianza y le delegan las funciones de gestión y dirección. Desde un principio el régimen de remuneraciones se ciñe a lo estipulado en el convenio del sector alejándose por tanto del modelo de igualdad salarial típico de algunas EDTAs.

Evolución de la empresa.

El objetivo principal de la empresa se centra en mantener los empleos de los trabajadores socios. Este objetivo pasa por la necesidad de incrementar la estabilidad de la actividad empresarial. Desde un principio MBL-SAL decide implementar una estrategia activa para lograr ese objetivo, lo que implica incurrir en mayores riesgos empresariales.

La estrategia giraba en torno a dos ejes: 1) disminuir su dependencia y su vulnerabilidad frente a las empresas de su entorno industrial, y 2) desarrollar una "estrategia de entorno" dirigida a aprovechar los recursos estratégicos localizados en su entorno institucional.

El incremento en la estabilidad empresarial se efectuó a través de dos líneas de actuación. Por un lado, iniciando un proceso de integración vertical parcial. Así, con el fin de controlar todo el proceso productivo textil, se lanza hacia dos frentes de actuación. En primer lugar durante el bienio 1990-91 potencia la fase de hilatura merced a importantes

inversiones en comparación con su capacidad económica, y en segundo lugar potencia la fase de comercialización. Por otro lado, activa un proceso de diversificación desde tres dimensiones: en primer lugar, en términos de productos pasando de producir sólo mantas, con los modelos y diseños heredados de la empresa anterior, a incluir otro producto afín como es la sábana. En segundo lugar, en términos de clientes evitando concentrar en un número demasiado reducido sus ventas. Este aspecto, unido a su comercialización propia incrementa su autonomía y poder de negociación frente a clientes. En tercer lugar desarrolla un proceso de diversificación en términos de calidad, introduciendo la fase de perchado, aunque este eslabón de la hilera productiva se realiza por otras empresas. Esta última diversificación se traduce en una ampliación en su gama de productos, extendiéndose desde la gama baja a la gama media/baja.

Tras un corto espacio de tiempo, MBL-SAL consigue consolidar y estabilizar su actividad económica. Por un lado ha potenciado su fase de hilatura merced a la adquisición de maquinaria nueva y usada cuya tecnología le permite mejorar el rendimiento y competitividad como suministrador de hilado.

Por otro lado, a medida que la empresa va consolidándose, incrementando y diversificando su volumen de actividad, va tejiendo en su entorno más próximo (territorial, organizativo y sectorial) una red de empresas donde ocupa una posición de líder. Esta red de empresas está formada mayoritariamente por EDTAs de la misma localidad. Los componentes de la red son:

En primer lugar, una SAL (LPB-SAL) a la que llega a subcontractar entre la 1/4 y la 1/5 parte de la producción (fundamentalmente los picos de demanda) de las fases de tejido, perchado, corte y ribetes y embalaje. Las dos SALes, LPB-SAL y MBL-SAL, son EDTAs afiliadas a la misma federación empresarial, sus recursos humanos estratégicos, en particular sus gerentes, mantienen unas estrechas relaciones de amistad, y además se encuentran localizadas en el mismo municipio, Bocairent. Estos factores subrayan la elevada proximidad entre ambas empresas.

En segundo lugar, una CTA igualmente próxima, pero que desarrolla un volumen de actividad mucho menor a la anterior EDTA. Su actividad tiene un carácter casi artesanal (tejen y cosen a mano) y se le subcontrata parte de las fases de tejido y de corte y ribetes, en momentos de fuerte demanda.

En tercer lugar por Hilaturas Geraiua SCV, la cual efectúa los trabajos previos a la hilatura mecánica, es decir la clasificación de trapos por colores homogéneos y su colocación en balas.

En cuarto lugar por una empresa privada (Mantas Mestre SA), empresa a la que llega a subcontratar actividad de producción de las fases de hilado y tejido.

En quinto lugar, por otras EDTAs de mayor entidad empresarial que las anteriores y que están ubicadas en otras localidades de la misma comarca, como Ontinyent y Agullent, a las que subcontrata la fabricación de mantas.

En sexto lugar, y de modo paralelo al proceso de diversificación de productos hacia una mejor calidad, se mantiene una relación estable con tres empresas especializadas en la fase de perchado (subcontratación de especialidad).

Por último, y de modo similar a la práctica extendida en toda la comarca, para la última fase de la hilera productiva textil, es decir la consistente en el corte de igualar los bordes de la manta y colocación de ribetes, MBL-SAL ha desarrollado una red de subcontratación informal en la localidad basada en el trabajo a domicilio (*putting out system*).

Además, MBL-SAL continúa su proceso de diversificación hacia productos finales afines: desde mantas (para cuna, cama y viaje) y sábanas hacia fundas de sofás y posteriormente hacia tejidos para tresillos (éstos comercializados por catálogo); y desde productos de calidad de gama baja hacia gama media, efectuada esta evolución a través de innovación en el diseño. Para ello se encarga a una empresa especializada el diseño de productos que serán comercializados por MBL-SAL. El resultado es un incremento sensible en la variedad de la gama, evitando su especialización en un solo producto.

A finales de la década de los ochenta se crea FESAL-PV como organización empresarial aglutinadora de los intereses de las SALES. MBL-SAL es miembro fundador de esta Federación.

Evolución reciente

En los últimos años MBL-SAL ha continuado su proceso de consolidación y expansión empresarial:

Se consolida la "red de cooperación en la producción". Sin embargo se produce una crisis que afecta a dos de sus empresas socias de la red. Mantas Mestre SA, con 11 trabajadores, y BK-SCV, con 6 trabajadores, quiebran. MBL-SAL opta por absorber los activos de ambas empresas, absorción¹⁸ que puede ser interpretada de dos modos: 1) como "absorción de solidaridad", o 2) como una operación de importante valor estratégico.

En el primer sentido, la "absorción de solidaridad" debe entenderse como una operación empresarial tendente a prestar un apoyo a las empresas (y trabajadores) de la red, ahora en serias dificultades, que han sido eficaces socios y con los que se han compartido intereses comunes. Este tipo de actuación induce a prever la alta posibilidad de que ante una situación de quiebra o insolvencia de otras de las empresas (ejemplo, las de perchado o la propia LPB-SAL), MBL-SAL decida a su vez absorberlas.

Desde el segundo punto de vista, la "absorción" constituye una excelente oportunidad de incorporar nuevos recursos humanos y materiales: por un lado, se absorbe maquinaria en buen estado procedente de la fábrica en crisis, lo que permite a MBL-SAL profundizar su posicionamiento en la fase de hilatura, y solares fuera del núcleo urbano para una posible expansión futura de la empresa. Por otro lado, el contratar a estos

¹⁸ No se trata de una absorción en el sentido jurídico puro del término sino en el sentido de la adquisición de los activos de tales empresas. Ello se materializa con la contratación de los trabajadores que habían quedado en situación de desempleo y con la compra de los bienes de la empresa en liquidación (solar, edificio, maquinaria de hilatura y telares en buen estado).

trabajadores significaba incorporar a la empresa unos recursos humanos cualificados del mismo sector, de los que se conoce su destreza y capacidad.

Desde la perspectiva de la comercialización, y coherente con su estrategia comercial, desde un principio MBL-SAL va tejiendo una red de distribución tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

En primer lugar progresivamente va disminuyendo la importancia de su posición de subcontratista respecto de otras empresas privadas textiles de la zona. El abandono de esta actividad de subcontratista no le es interesante por dos razones. Por un lado, porque en épocas de fuerte demanda de la propia MBL-SAL puede subcontratar a su "red de cooperación en la producción" parte del exceso de pedidos, mientras en épocas más flojas, la demanda subcontratada por las empresas privadas textiles clientes será vital para mantener la actividad de la propia MBL-SAL. Por otro lado, porque esta actividad le permite mantener una continua relación directa con empresas de la competencia. En la actualidad esta parte de ventas no es estratégica, supone alrededor de un 25% de las ventas de 1993, y además existe una diversificación de sus empresas clientes.

Desde 1987, MBL-SAL exporta cerca de la mitad de su producción a tres países, sin embargo, tiene serias dificultades de penetración en otros mercados, debido sobre todo a su desconocimiento, a la barrera del idioma y a una insuficiente capacidad financiera. La cooperación comercial se plantea como una posible solución para dinamizar las exportaciones. Recurre a la cooperación de representantes extranjeros independientes. Su colaboración, al igual que la de los representantes nacionales será clave a la hora de orientar a MBL-SAL sobre diseños y modas de la temporada.

Durante el bienio 1991-92 se plantea dentro de FESAL-PV la creación de un consorcio de exportación de mantas dado el fuerte dinamismo de las SALES de este subsector. Tras una serie de reuniones donde acuden más de media docena de EDTAs, el proyecto se paraliza. La razón se atribuye sobre todo a la competencia directa de estas

empresas en dos campos como son el producto (la manta) y la gama (fundamentalmente de gamas media y baja). La posibilidad de surgimiento de costes de competencia es además demasiado elevada para las EDTAs en vanguardia. Esta situación impide el avance de las negociaciones.

Adicionalmente, MBL-SAL participa en ferias de muestras internacionales, como es la feria de Frankfurt, una de las más prestigiosas de su sector a nivel mundial, y posteriormente utiliza los medios de "cooperación institucionalizada" a su alcance, como es Procova.

Una de estas ferias actúa como catalizador pasivo del único proceso de cooperación transnacional de este estudio. MBL-SAL entra en contacto con una empresa europea (griega) con la que inicia negociaciones para desarrollar una red de cooperación transnacional de tipo "canguro": MBL-SAL produciría mantas las cuales serían distribuidas a través de la potente red de ventas de la otra empresa partner. Esta cooperación comercial sería un medio para MBL-SAL de penetración y de aprendizaje sobre estos nuevos mercados y por supuesto de incrementar extraordinariamente el volumen de ventas. Los efectos de arrastre sobre el conjunto de las EDTAs del sector de la zona serían muy importantes dada su fuerte proximidad organizativa, social y geográfica a la EDTA en cuestión.

Desde la perspectiva de la organización interna y política de recursos humanos, no surgen obstáculos al desarrollo de estas estrategias. El proceso de expansión de la actividad de la empresa genera sobre los socios de trabajo un incremento de su confianza en el equipo gerencial y una estabilidad de sus empleos (objetivo inicial de la creación de la SAL), por lo que merced a su eficacia, éste continúa en su cargo y asumirá cada vez mayores cuotas de poder. No parece existir a priori una política de puertas abiertas al societariado dado que el incremento de la plantilla se ha efectuado contratando nuevos trabajadores (cualificados, conocidos y de la zona) que no han adquirido la condición de

socios. Existe un núcleo de trabajadores fijos y socios de trabajo que cubre la demanda estable y trabajadores temporales no socios que cubren la demanda más fluctuante.

Existe una cierta receptividad por parte de los recursos humanos estratégicos al incremento de su nivel formativo. Así, determinadas entidades formativas próximas organizativamente a MBL-SAL, como Fundescoop y FESAL-PV, les han impartido cursos sobre gestión, contabilidad y organización de recursos humanos, llegando a realizarse un curso básico de Economía Social al conjunto de la plantilla en la propia fábrica.

A principios de los noventa decide asociarse a AITEX, instituto tecnológico del sector textil, el cual posee un centro en Alcoy, localidad cercana a Bocairent. Su asociación se debe a dos razones. En primer lugar a la fuerte reducción en la cuota de socio, merced a un convenio firmado entre su federación, FESAL-PV, y la red de institutos tecnológicos del IMPIVA. En segundo lugar, y sobre todo, por el incremento en su demanda de servicios de análisis de materiales, por ejemplo de control de calidad de tejidos y de hilos, al ir formándose una imagen de marca de calidad y diseño. No utiliza sin embargo los servicios de formación profesional y de diseño de esta asociación sin ánimo lucrativo.

La participación activa como socio de FESAL-PV genera progresivamente sus beneficios. En primer lugar tiene acceso a líneas de crédito en condiciones ventajosas debido a los convenios con entidades financieras públicas y cajas de ahorro. También tiene acceso a diversas líneas de ayuda de la Consellería de Treball, y como se mencionó más arriba, goza de reducciones en las cuotas a pagar a los institutos tecnológicos de la red del IMPIVA. En segundo lugar recibe la información general sobre Economía Social, asesoramiento general y ayudas públicas emitida por dicha Federación. Y por último, que no por ello menos importante, por el papel de catalizador, de lugar de encuentro que supone esta Federación, al ser un medio de inicio de contactos, de intercambio de información y opiniones.

Situación actual.

MBL-SAL posee las características de una empresa innovadora que ha duplicado su plantilla (cuenta en 1993 con 36 trabajadores) y sextuplicado sus ventas (alcanzan éstas en 1993 la cantidad de 420 Millones de pts) en pocos años. Ha conseguido realizar un cambio estructural que la ha transformado de una empresa dependiente, poco integrada y vulnerable, características de una EDTA de la categoría "agrupaciones de mano de obra", a una empresa autosuficiente, estable, bien relacionada y con fuertes perspectivas de expansión, asimilable a la categoría de EDTA "empresa consolidada económicamente".

Este cambio estructural se ha efectuado merced a una estrategia activa que ha girado en torno a los siguientes ejes:

En la producción: a) favoreciendo la integración vertical parcial en la producción para incrementar la independencia frente a proveedores, b) establecimiento de una "red de cooperación estable en la producción", c) diversificación de los productos finales e innovación en el diseño (muestrarios).

En la comercialización, con la creación de una red de distribución y una marca propias.

En la organización interna y recursos humanos: a) modelo organizacional de Empresa de Trabajo Asociado con división de funciones y confianza en el grupo de administrativos-gerencia; b) dinamismo y juventud de los recursos humanos estratégicos, b) el conjunto de los socios de trabajo son seguidores del equipo de dirección por lo que la conflictividad interna es mínima.

En la política exterior: a) potenciación de la cooperación con empresas de la hilera productiva textil, b) relación organizativa dentro del movimiento de las Empresas de Trabajo Asociado, especialmente con las SALes (a nivel regional y nacional), c) relación con los poderes públicos (Ayuntamiento, Consellerías de Economía, Industria y Treball, IMPIVA e IPFC) que más directamente pueden beneficiar a su desarrollo empresarial.

2. CASOS DE EMPRESAS EN PROCESO DE CREACIÓN DE COOPERACIÓN.

2.1. EL CASO MTX-SAL.

Antecedentes.

A finales de los años setenta, tras una profunda crisis cierra la empresa MET SA. Esta empresa fabricaba mueble clásico convencional, fundamentalmente dormitorios. La mayor parte de sus activos revierten en sus veinte trabajadores en concepto de indemnizaciones de despido. Éstos, ante las dificultades para volver a encontrar empleo, deciden continuar la actividad de la antigua empresa, constituyendo una CTA: MET CTA. De este modo, esta nueva EDTA hereda los principales activos (maquinaria, local, marca, redes de venta, etc.) de MET SA.

Desde la perspectiva de la hilera de producción MET CTA podía ser considerada una empresa autónoma e integrada dado que se extendía por las diferentes fases del proceso productivo del mueble hasta la comercialización, y poseía una red de distribución formada por representantes a comisión. La integración del proceso productivo llegaba al extremo de que en situaciones de baja demanda, se llegaba a fabricar productos anexos como sillerías y mesas en lugar de subcontratarlos. No obstante, este hueco de mercado no ofrecía las garantías de viabilidad a medio plazo que permitieran la continuidad de la empresa, como demostró recientemente la crisis de MET SA y de otras empresas del sector.

Durante los primeros años ochenta MET CTA va a experimentar un auténtico proceso de transformación estructural que no va a poder rentabilizar directamente, pero que constituirá la base de la futura MTX SAL.

El principal factor de cambio lo constituye la incorporación a la empresa de un recurso humano estratégico, inicialmente contratado como comercial y futuro gerente de MTX SAL. Esta persona es el principal artífice de todo el proceso de transformación, merced a sus cualidades profesionales y a su capacidad de liderazgo.

En primer lugar va a propiciar un proceso de cambio cultural entre los socios. Progresivamente les concienza por un lado de la importancia de una visión estratégica a medio plazo de la empresa y por otro lado de la necesidad de adoptar una cultura orientada a la adaptación al mercado y a la innovación en lugar de a la producción. Finalmente va a tratar de introducir nuevos hábitos de trabajo y de organización de la producción.

En segundo lugar, consciente de la importancia de estar conectado al entorno institucional, comienza desde 1981 a contratar los servicios de la que sería una de las más prestigiosas empresas de servicios especializados a empresas de ámbito nacional, Grupocoop. Es importante destacar que esta última empresa de servicios tenía por el mundo de la Economía Social una especial debilidad y una cuota de mercado muy elevada¹⁹. Esta relación tendría continuidad con MTX SAL, hasta el punto de poder llegar a ser considerada tal relación como un acuerdo de cooperación entre las dos empresas, donde desde la perspectiva de la cadena de valor de Porter, la empresa de servicios se extendería por las actividades de apoyo, y MTX SAL se extendería por las actividades primarias de la cadena. Esta estrecha colaboración continuó existiendo, con algunas modificaciones, hasta la actualidad. La mayor parte de la extroversión y conexión con el entorno institucional de MET CTA primero y MTX SAL después, se la proporciona esta empresa de servicios, por lo que en ningún momento estas EDTAs fabricantes de muebles sienten necesidad de asociarse a ninguna asociación del sector del mueble o federación de SALes o CTAs.

¹⁹ Debe recordarse que Grupocoop fue una de las empresas fundadoras del GECV (véase capítulo 6).

Los anteriores factores facilitaron y permitieron la activación de un cambio estructural dirigido a reposicionar la empresa en el mercado. Constatada la inviabilidad de la empresa en el hueco de mercado tradicional en el que estaba ubicada, se eligió la alternativa estratégica de posicionarse en otro hueco próximo que permitiera compatibilizar un mayor nivel tecnológico y de diseño con los conocimientos y procedimientos tradicionales y un nivel de competencia reducida o nula. El hueco que respondía a estas exigencias era el de mueble a medida del tipo "boiseries", que constituía en los primeros años ochenta toda una novedad en el mercado. Se trataba en fin de una estrategia de clara diferenciación del producto en lugar optar por la competencia vía costes.

Las limitaciones que tenía este nuevo producto eran, por un lado, la dificultad para ser exportado a otros países (por las evidentes exigencias de toma de medidas y su montaje personalizado) y por otro lado, problemas derivados de los canales de distribución tradicionales (representantes y tiendas) incapaces de dar respuesta eficaz y rápida a esta creciente demanda. Esta última limitación, estructural a lo largo de toda la historia de MET CTA y de MTX SAL, constituía un auténtico lastre económico porque las carencias formativas de estos canales de distribución tuvieron que ser compensadas (y costeadas) por las EDTAs formando a los vendedores de tiendas y representantes, y asumiendo las operaciones finales como son parte de la atención al cliente, la toma de medidas y el montaje del producto. La función de estos canales de distribución se reducía a la exposición del producto y primera captación de clientes, función similar a la realizada por la Feria del Mueble de Valencia, a la que acudió primero MET CTA y posteriormente MTX SAL.

A pesar de las anteriores transformaciones estratégicas, MET CTA arrastraba importantes rémoras, tanto de tipo laboral como financiero, que provocaron su cierre. En el ámbito laboral la plantilla de socios se encontraba sobredimensionada (parcialmente ociosa) lo que repercutía directamente en los costes, y además existían múltiples problemas de entendimiento entre los mismos, lo que agravaba un problema endémico de muchas EDTAs en sus primeros años, el asambleísmo. Por lo que respecta al aspecto financiero,

la dificultad para generar beneficios y la mala selección de los clientes agudizó los problemas de tesorería y de capitalización de las inversiones. El apoyo público a través del FNPT fue insuficiente.

MTX SAL

Conscientes de la viabilidad de continuar la actividad en el nuevo hueco de mercado, pero también de la necesidad de desprenderse de los lastres estructurales, en 1984 se cierra MET CTA y paralelamente, con el fin de salvar sus activos, se crea una SL instrumental. Poco después, tras diversas reuniones con los antiguos socios de MET CTA, se decide crear una nueva sociedad, MTX SAL, la cual sería la propietaria al 100% del capital de la anterior SL.

La nueva EDTA estaba integrada por un grupo más reducido, comprometido y cohesionado de socios, en total doce, seguidores del nuevo gerente y líder, el antiguo comercial de MET CTA. La creación de la nueva sociedad significó además, por el cambio de local y el redimensionamiento de los efectivos laborales, una oportunidad idónea para realizar un cambio radical en la organización de la producción. La empresa quedó configurada en tres secciones: la dirección-administración, la oficina técnica formada por varios proyectistas-diseñadores y la sección de producción propiamente dicha. Finalmente, esta operación societaria permitió "sanear" parcialmente a la empresa e inyectar una cierta cantidad de financiación pública merced a la capitalización, por parte de los socios, de la prestación de desempleo, medida legal recientemente aprobada.

Durante los años siguientes la evolución de la EDTA fue expansiva pasando a alcanzar en 1990 una plantilla cercana a los treinta trabajadores. MTX SAL afianzó a lo largo de estos años su propia imagen de marca y gozaba de prestigio en su hueco de mercado a nivel nacional. Sin embargo, su futuro a medio plazo no era tan optimista,

como puso de manifiesto el diagnóstico estratégico de la empresa realizado por su empresa de consultoría.

Desde el punto de vista del análisis interno, los puntos débiles de MTX SAL que se identificaron fueron dos. En primer lugar, como ya se mencionó más arriba para MET CTA, los propios canales de distribución generaban en la EDTA unos elevadísimos costes de estructura, al tener que asumir la EDTA los costes de medición y montaje. Ello erosionaba su rentabilidad y generaba problemas financieros. En segundo lugar, en la organización del proceso de producción de MTX SAL existía un eslabón estratégico que constituía un cuello de botella para la expansión de la empresa, la oficina técnica. Los proyectistas-diseñadores de esta sección eran incapaces de dar una adecuada respuesta a la importante y creciente demanda, lo que impedía a su vez canalizar los pedidos a la sección de producción. Se intentó mitigar la rigidez de esta oficina mediante su informatización, por ejemplo con diseño por ordenador, o recurriendo a la incorporación de nuevo personal, sin embargo los resultados no fueron satisfactorios. No se fue capaz de transmitir sus conocimientos prácticos al nuevo personal de la oficina técnica ni de informatizar esas operaciones.

Desde el punto de vista del análisis externo, MTX SAL se enfrentaba a la amenaza creciente de la penetración de nuevas empresas en su hueco de mercado, amenaza que pronto se hizo realidad al ser incapaz de hacer frente a toda la demanda. El nivel de competencia empezó a crecer desde finales de los años ochenta. Sin embargo, MTX SAL disponía de las ventajas de estar conectada al entorno institucional clave de la región merced a su relación con Grupocoop y su afiliación al instituto tecnológico AIDIMA.

La empresa de asesoramiento plantea sucesivas alternativas estratégicas a MTX SAL para permitir su continuidad a medio plazo, siendo todas estrategias activas de adaptación al mercado. La primera, desarrollada entre 1988-90, consistió en la alternativa de reposicionamiento en un nuevo hueco de mercado afín al anterior donde el papel de la oficina técnica fuera menos relevante pero donde continuaran compatibilizándose

tecnología, conocimientos productivos tradicionales y diseño. A este objeto se contrata un nuevo diseñador quien diseña un producto innovador. Este producto, de elevada aceptación por diversos expertos, llega a recibir premios a la innovación por parte de algunas instituciones relevantes. Se trata, en principio, de un producto fácilmente exportable. MTX SAL recurre a los canales institucionalizados de comercialización (ferias) y de control de calidad (AIDIMA), e incluso a un dispositivo de cooperación empresarial de tipo *network* creado por IMPIVA: el directorio de empresas innovadoras, DIRNOVA. En este directorio manifiesta su voluntad de cooperación en la comercialización de este nuevo producto, especialmente con empresas de Estados Unidos y Europa. Sin embargo, no recibe respuesta.

A pesar del augurado éxito, tras un corto espacio de tiempo se constata que las ventas no se corresponden con las expectativas, la inicial aceptación y la inversión realizada. MTX SAL es incapaz de conectar su producto, de gama alta y con elevado componente de diseño, con su segmento de mercado, la clase social alta o muy alta. Desconoce las redes adecuadas de distribución de este producto. El fracaso de esta operación deteriora drásticamente la situación financiera de la EDTA al haber dedicado infructuosamente una gran cantidad de esfuerzos y recursos, y consecuentemente los socios comienzan a cuestionar el liderazgo del gerente.

En 1991 la misma empresa de asesoramiento, perfecta conocedora de la situación de MTX SAL y de otras empresas clientes del mismo sector, actúa como mecanismo de mediación institucional entre esta EDTA y otra EDTA ubicada en un hueco de mercado no muy distanciado. Esta otra empresa se encontraba en aquel momento en una coyuntura expansiva; acababa de crear una SAL-filial y estaba en proceso de creación de un consorcio de exportación con otras EDTAs.

El proyecto de cooperación que proponía Grupocoop entre estas dos EDTAs presentaba un carácter complejo con componentes de tipo comercial-financiero-tecnológico y de conocimientos en diseño especializado. Dadas las dificultades financieras de MTX

SAL, la otra EDTA participaría en el acuerdo de cooperación con aportaciones de capital (admitiéndose la posible participación en el capital de la SL propiedad de MTX SAL) y con su maquinaria punta. Por su parte, MTX SAL facilitaría a la otra EDTA su penetración en el mercado de mueble a medida y le prestaría los conocimientos y servicios especializados de su oficina técnica. No obstante, tras un par de reuniones, en la que se incluía un cruce de auditorías, la otra EDTA rehusó continuar con este proceso de negociación.

Poco después del fracaso de esta segunda iniciativa el gerente dimite y se procede a contratar a uno nuevo. Mientras tanto MTX SAL comienza a experimentar un proceso de deterioro económico. El volumen absoluto de facturación decrece al igual que la plantilla, la cual desciende hasta veinte trabajadores entre socios y no socios en 1993. La salida del gerente, recurso humano estratégico, significa a su vez la pérdida de un comercial clave que no ha sido desde entonces sustituido. Esta situación se ha visto agravada por el interés de MTX SAL de no continuar participando en la feria del mueble con el fin de ahorrar costes.

Paralelamente, la empresa de consultoría Grupocoop se escinde en varias empresas. Algunos de sus profesionales continúan en relación con MTX SAL y prestando sus servicios especializados a otras empresas del sector del mueble.

El proceso de cooperación.

A mediados de 1993 dos de estos profesionales proponen una iniciativa de cooperación a esta EDTA y a otras dos pymes del sector: AZARI SL y CAPTAIN SAL. Ambos van a desempeñar un rol de brokers activos de promoción de la cooperación. Estos asesores, por un lado tienen una clara visión estratégica de la realidad empresarial de cada una de estas empresas, en segundo lugar son depositarios de la confianza de las mismas, y en tercer lugar son unas terceras partes neutrales, ajenos a las tres empresas del mueble,

pero interesados en la viabilidad de la iniciativa. Tales factores permiten que sus propuestas estratégicas sean consideradas seriamente por sus clientes, lo que es el caso de esta iniciativa de cooperación.

El diseño de la iniciativa se ha efectuado atendiendo a criterios de complementariedad y de homogeneidad, para evitar al máximo la aparición de costes de transacción y de competencia. Esta situación se traduce en los siguientes puntos:

a) Las tres empresas presentaban tamaños semejantes, de diez a veinte trabajadores cada una, lo que equiparaba su poder negociación.

b) Existía compatibilidad cultural y voluntad de cooperar por parte de los distintos grupos de poder internos a las empresas, salvo alguna excepción. Una de estas excepciones era el gerente (contratado) de AZARI SL, quien temía que el proceso de cooperación le arrebatara significativas cuotas de poder, sobre todo cuando en una de las reuniones de negociación se planteó la fusión de MTX SAL con AZARI SL.

c) Las tres empresas ofrecían productos complementarios en su arena estratégica (mueble a medida, mueble de pino de alta calidad y tresillos) y dirigidos al mismo segmento de mercado.

d) Las tres empresas estaban atravesando una situación especialmente grave que podía dañar su viabilidad a medio plazo. El punto débil común a las tres lo conformaba su red de distribución. Para MTX SAL y AZARI SL²⁰, sus respectivas redes generaban unos elevados costes estructurales. Por su parte, la red de representantes de CAPTAIN SAL era ineficaz (se habían seleccionado inadecuadamente clientes y representantes) y poco consolidada. Esta última EDTA acababa de entrar recientemente en un proceso de transformación estructural consistente en reducir su porcentaje de trabajo en régimen de

²⁰ AZARI SL, la empresa más pequeña en plantilla de las tres, era una empresa comercializadora que subcontractaba la fabricación de los muebles y los comercializaba, tras barnizarlos, al mercado nacional y extremo oriente, y puntualmente a Europa y Estados Unidos.

subcontratación para una gran empresa de distribución en favor de la comercialización de sus productos con marca propia. Esta situación conducía a que las tres empresas concibieran la alternativa de la cooperación como una necesidad o una salvación que les permitiera permanecer en el mercado.

El objeto central del acuerdo de cooperación presentaría un claro contenido orientado a la función de comercialización. La selección y unificación de clientes y representantes permitiría a las tres empresas ahorrar costes fijos, evitar duplicidades y reorientar las ventas hacia los mercados más rentables. Simultáneamente se aprovecharían oportunidades de mercado. Esta última ventaja llegó a materializarse durante el mismo transcurso de las negociaciones al trasladar AZARI SL a MTX SAL un importante pedido de su mercado japonés, al cual no podía hacer frente en solitario. Adicionalmente a estas ventajas directas derivadas de la cooperación, se esperaba la aparición de múltiples sinergias como las descritas en el capítulo 2 para las pymes, las cuales inciden básicamente en aspectos cualitativos (formación sobre técnicas de exportación, producción, diseño, etc.).

Durante las negociaciones de este grupo de trabajo se fue perfilando la siguiente red de cooperación. Se seleccionarían los clientes y representantes de las tres empresas así como personal de plantilla en calidad de delegados de ventas, todos los cuales pasarían a depender de AZARI SL. Paralelamente CAPTAIN SAL y MTX SAL conformarían los departamentos de producción especializados en actividades complementarias, la primera EDTA en tapicería y la segunda en madera. El déficit de capacidad sería cubierto recurriendo a la subcontratación a otras empresas. Para asegurar la relación de equidad entre las empresas en términos de distribución de beneficios y de poder de decisión se estaba en proceso de negociación de la forma jurídica de garantía más adecuada (sociedad instrumental, AIE, contrato de subarriendo, etc.). Estas características del futuro acuerdo de cooperación conferirían a esta estructura cooperativa una situación híbrida entre las categorías de Acuerdo de Cooperación de tipo 1 y de tipo 2 estudiadas en el capítulo 2 de este trabajo.

Es importante señalar dos nuevos aspectos en esta última fase. En primer lugar, en ningún momento hubo asesoramiento de otras empresas de asesoría especializadas en cooperación empresarial, ni tampoco los dos profesionales, líderes de este proceso de cooperación, fueron formados como brokers por el IMPIVA. Además, tampoco se solicitó apoyo económico de la mencionada institución pública valenciana y no se consideraba que sus ayudas financieras fueran decisivas para activar este tipo de procesos empresariales.

En segundo lugar, recientemente se había incorporado al proceso de negociación una cuarta pyme, complementaria y de características similares a las tres anteriores, invitada por AZARI SL. Este hecho indica la aparición de un efecto demostración positivo generado por este proceso de cooperación.

2.2. EL CASO DE SALEBA

Origen de la empresa.

En 1986 la empresa MOCHOLI, ubicada en Aldaia, cierra al encontrarse en situación de quiebra técnica. Se trata de una empresa de tamaño mediano de amplia tradición en la localidad enclavada en el sector madera y mueble. Varios grupos de trabajadores, ante las dificultades para volver a recolocarse y la existencia de una serie de medidas públicas de apoyo a la creación de empresas de trabajo asociado, deciden optar por esta última alternativa como medio de crear sus empleos. En algunos casos, como el de SALEBA, esa decisión fue mediatizada por la sección sindical de CCOO, concretamente por un sindicalista especializado en temas de Economía Social. De este modo, durante el período posterior al cierre de MOCHOLI nacieron cuatro EDTAs: MAVELAN SCV, MOBLICOP SCV, ALDACU SCV y la propia SALEBA (SAL). El tamaño de estas empresas oscilaba entre los 13 y los 25 socios alcanzando en conjunto unos 80 socios trabajadores. En cualquier caso se trata de un volumen de empleo significativamente inferior al de la inicial MOCHOLI.

El origen común de estas cuatro empresas pudo haber actuado como un mecanismo de proximidad organizativa, social e incluso cultural, en la medida en que se partía de una cultura de empresa común. Esto no fue así. Aun fabricando unos productos similares, como es el mueble auxiliar (librerías, mesas de TV, estanterías para equipos de música) sus trayectorias fueron marcadamente diferentes. Los extremos son, por un lado, ALDACU, calificable como "agrupación de mano de obra" al carecer prácticamente de áreas administrativa, gestión y dirección, y por supuesto de área comercial, y cuya empresa cliente principal tiene su propia sucursal en esta misma EDTA. Por otro lado, está MAVELAN cuyo dinamismo empresarial ha sido muy positivo, llegando a "morir de éxito como cooperativa" al cambiar de figura jurídica recientemente. Las otras dos EDTAs, entre las que se encuentra SALEBA, presentan una situación intermedia.

SALEBA inicia su actividad en Aldaia en 1987 con 25 socios, siendo todos ellos ex-trabajadores de MOCHOLI. Según la plantilla era la mayor de las cuatro EDTAs "hijas" de esa empresa privada. Los socios eran en su mayoría obreros no especializados aunque conocían el oficio.

Comenzaron produciendo el mismo producto que cuando trabajaban en la empresa anterior, es decir, muebles auxiliares para colocar cadenas de música, libros o enciclopedias. Era la misma actividad que realizaban sus otras EDTAs "hermanas" y al igual que ellas no comercializaban el producto directamente sino que eran subcontratadas por una comercial, intermediaria entre ellas y las empresas clientes (Philips, Planeta, Plaza y Janés, Club Internacional del Libro,...). La competencia en este hueco de mercado, incluso entre las mismas EDTAs "hermanas", era intensa, lo que suponía un serio obstáculo para el mantenimiento de la actividad en el medio plazo.

En el plano financiero recibieron el apoyo de la Caixa Popular SCV. A través de esta entidad pudieron conectar con otras realidades del mundo cooperativo y en particular con la que sería su nueva gerente a mediados de 1989.

Desde un principio la estrategia empresarial de SALEBA consistió en salir progresivamente de este hueco de mercado introduciéndose en otro: el mobiliario infantil-juvenil de melamina. Sus productos serían comercializados en el mercado nacional a través de una red de agentes comerciales a comisión. Esta estrategia iba dando resultados, el porcentaje de trabajo como subcontratistas iba reduciéndose y la capacidad financiera aumentando. En 1991 la empresa se traslada a unos nuevos locales en el polígono industrial del Bobalar de Alaquás con amplio terreno circundante libre. La plantilla se va ampliando con nuevos trabajadores contratados.

Desde la perspectiva organizativa interna, es interesante destacar el hecho de que existe una fuerte tendencia hacia un comportamiento de los socios denominado

"asamblarismo"²⁰, que entorpece y dificulta la agilidad en las decisiones. Esta debilidad se ve agravada por dos aspectos. En primer lugar por la escasa cultura de empresa por parte de los socios trabajadores, cuya faceta de trabajador es considerada más relevante, por lo que presentan fuertes reticencias a proyectos de inversión aunque ofrezcan un nivel de riesgo mínimo. Aparecen posturas de bombardeo y oposición sistemática a las decisiones de la dirección.

En segundo lugar existen serios problemas de absentismo laboral entre los propios socios de trabajo de la empresa, problemas que son difícilmente solucionables en cuanto a implementación de mecanismos de incentivos debido a la situación de relativa debilidad del gerente y en general de los recursos humanos estratégicos, todos en situación de contrato laboral.

El bienio 1989-1990.

La contratación de una nueva gerente proporciona a SALEBA una fuerte extroversión. En su calidad de haber sido miembro del Centre D'Educació Cooperativa y ser una de las personas clave en el proceso de formación de la FVECTA estaba en una excelente situación para conocer perfectamente la realidad económica de una buena parte del movimiento cooperativo más dinámico y concretamente del ubicado en el mismo sector que SALEBA, el sector del mueble. De este modo, merced a su amplia red de contactos, conecta con el proyecto de creación de un consorcio de exportación de artículos de mueble e iluminación²¹, formado por EDTAs, promovido por una cooperativa de Aldaia, y apoyado por la propia FVECTA entre otras entidades. Esta iniciativa permitiría dar un potente impulso a la comercialización de sus productos propios.

²⁰ El "asamblarismo" al igual que la "participacionitis" son fenómenos que surgen en algunas empresas participativas (EDTAs) que consiste en que todos los socios desean participar en el proceso de decisión de cualquier actividad de la empresa, incluso la más insignificante. Este fenómeno resta agilidad al proceso de toma de decisión y disminuye la eficiencia de la empresa si las reuniones afectan al horario de trabajo.

²¹ Esta experiencia de cooperación es analizada en detalle en otro estudio de caso: El caso de Tadel y la experiencia A-5 Trade Corporation, al que se remite al lector.

La iniciativa es en un principio apoyada por los socios de trabajo de SALEBA, aunque con la oposición de una minoría de éstos. La negociación, por parte de SALEBA, se efectúa a través de su gerente. Sin embargo el proceso se trunca. Ante el requerimiento de realizar una determinada inversión en la estructura cooperativa, el sector minoritario obtiene argumentos suficientes como para convencer a los demás socios. En asamblea los socios deciden que la gerente rompa las negociaciones. Ello demuestra la *distribución del poder en el interior de esta empresa*, en este caso favorable a los socios trabajadores menos cualificados y con menor cultura de empresa.

SALEBA se retira del proceso de cooperación en gestación, cuando podía haber sido perfectamente una de las actuales socias del consorcio. Sus productos eran complementarios respecto de los de las otras empresas y su situación empresarial no presentaba la precariedad de otras EDTAs que habían sido rechazadas por su situación económica calificable de "agrupaciones de mano de obra".

La gerente decide a su vez cambiar de empleo, trabajando en otra EDTA, que esta vez sí continuaría dentro del iniciado proceso de cooperación empresarial.

Período 1990-1994.

Se contrata un nuevo gerente con experiencia en el sector del mueble y en la dirección de EDTAs. Concretamente había sido gerente de otra CTA cuyo origen también se debía a la crisis de otra empresa privada. A través de esa CTA este gerente fue conectando con el mundo del cooperativismo y participó en las primeras reuniones del pre-consorcio de exportación.

La estrategia empresarial emprendida por el nuevo gerente, respetando la decisión tomada por los socios de no participar en el consorcio de exportación en marcha, lo que en la práctica significaba actuar en solitario, giraba en torno a dos ejes. Por un lado,

potenciar la comercialización y por otro lado, reestructurar y reorganizar la producción. A tal fin se hace uso de los servicios especializados de una consultoría de asesoramiento cuyo sector preferido son las EDTAs.

La red de ventas, formada por una serie de agentes comerciales a comisión, presentaba por entonces serios problemas de rendimiento. No se les conseguía motivar ni integrar lo suficiente. Con el apoyo de la cooperativa consultora se elabora un plan de ventas cuyo objeto consiste en dinamizar la comercialización de los productos de la empresa. Junto a las actuaciones sobre los agentes se adoptan otras medidas: a) se amplía y mejora el stand de la empresa en la Feria del Mueble de Valencia, se asiste como visitante a otras ferias como la de Madrid y la de Colonia, b) se renueva totalmente el catálogo de productos incorporando elementos de diseño además de mejorar su presentación, lo que intentaba crear una imagen de marca.

Un segundo grupo de medidas se orientan al área de producción. Se diseña y pone en funcionamiento un nuevo sistema de gestión del proceso productivo cuyo objeto es minimizar el tiempo de permanencia de los productos semi-elaborados y acabados en sus respectivos almacenes. Por otro lado se fomenta la fabricación de productos de calidad que respalden la imagen de marca. En esta línea se realizan controles de calidad de muestras de productos (por ejemplo de toxicidad) en el instituto tecnológico AIDIMA, entidad a la que no obstante, esta EDTA no se asocia. Finalmente, se decide continuar con la política de subcontratación de ciertos productos como camas, molduras y cajones, artículos que no son fabricados por SALEBA (subcontratación de especialidad).

La existencia de un plan de gestión anual en esta EDTA, práctica bastante extendida entre las CTAs valencianas²² ubicadas en el sector industrial, responde más a las exigencias de información y control sobre la gestión del equipo de dirección ejercidas por

²² Según Albors y Palacián (1990) el 41'6% de las CTAs del sector industrial disponen de un plan de gestión lo que significa un porcentaje bastante elevado en comparación con el conjunto de las pymes valencianas.

parte de los socios de trabajo que a un objetivo de planificación empresarial a corto y medio plazo. Ello debe atribuirse especialmente a la cultura profundamente "asamblearista" de estos socios. No obstante, esta razón no excluye su valor como factor de mejora en la gestión y dirección, máxime cuando recibe el asesoramiento estratégico de una consultora especializada en EDTAs.

En 1992 la empresa decide afiliarse a FESAL-PV. El objeto de esta afiliación consiste principalmente en utilizar ese mecanismo privilegiado de contacto con los poderes públicos, para tener un mejor acceso a sus medidas de apoyo: subvenciones, convenios, crédito. En la práctica SALEBA obtiene una buena cantidad de subvenciones de la Generalitat Valenciana. Se beneficia adicionalmente de otros servicios proporcionados por esta federación como es la información general sobre ayudas, cambios en la legislación sobre SALES, convenios con organismos públicos y sobre todo cursos de formación tanto cooperativa como sobre gerencia y dirección comercial.

Algunos recursos humanos estratégicos (incluido el gerente) de la empresa han recibido otros cursos sobre formación cooperativa y de gestión para gerentes organizados por un lado por Fundescoop y por otro lado, por la propia cooperativa consultora con la que trabajan, merced a una línea de apoyo a la formación procedente de la Consellería de Treball. Los trabajadores socios no cualificados no han asistido sin embargo a ningún tipo de curso.

Paralelamente el gerente va capitalizando la extroversión de la empresa. Mantiene contactos personales fluidos con determinadas asociaciones y entidades, como la Agrupación de Empresarios de Alaquás, FEVAMA (Federación empresarial valenciana de la madera), AIDIMA donde encarga realizar las pruebas de control de calidad, e incluso la propia FVECTA de la que recibe información adicional, especialmente sobre cooperativismo. Los socios de trabajo, en cambio, se mantienen contrarios a una política de afiliación a estas entidades.

Pese a estos grandes esfuerzos por incrementar el grado de consolidación empresarial, SALEBA se enfrenta a dos serias limitaciones. Por un lado, existe aún una cierta dependencia relativa, cercana al 30% del volumen de actividad total de la empresa, hacia una comercial para la que trabaja en régimen de subcontratación facturando solamente mano de obra. La pérdida de este cliente podría situar a SALEBA ante una grave crisis económica. Por otro lado, existen serias dificultades por parte de esta EDTA para diversificar riesgos, en este caso hacia mercados exteriores. Se han efectuado algunos intentos infructuosos de exportación. Según el gerente, no se consigue conectar con los canales adecuados y la alternativa de exponer con stands propios en ferias extranjeras está fuera del alcance de su capacidad financiera por el elevado coste que supone para esta pequeña empresa.

Más recientemente tuvieron la oportunidad de solucionar este doble problema. A iniciativa de unos técnicos del Servicio de Gerentes de Exportación de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de la provincia de Valencia²³ se plantea a SALEBA la posibilidad de crear un consorcio de exportación de productos del sector mueble. Estos técnicos invitaron a un total de seis empresas, tres S.A., dos CTAs y SALEBA. Los productos de las empresas eran todos perfectamente complementarios entre ellos por lo que en principio no existían problemas de competencia entre ellos. La debilidad del proyecto fue vulnerar dos requisitos en la formación de cooperación empresarial: la homogeneidad de estructuras económicas y la existencia de culturas empresariales manifiestamente diferentes. Las empresas privadas ya poseían una amplia red comercial y una experiencia exportadora mientras las EDTAs carecían de esta última. El temor por parte de las primeras a ser más útil para las segundas que estas EDTAs para las empresas privadas actuó como el principal freno para que esta iniciativa prosperara. En cualquier caso, esta nueva experiencia pareció ir cambiando la actitud de la mayoría de los socios respecto del interés de crear una estructura de cooperación empresarial.

²³ Este Servicio está promoviendo activamente desde hace pocos años la creación de consorcios de exportación merced a su posición privilegiada. En otra ocasión, a lo largo del trabajo de campo efectuado, se ha constatado la existencia de otra iniciativa de consorcio de exportación, promovida por este Servicio, en este caso entre empresas del sector textil. Al igual que éste, tampoco prosperó. Véase el Capítulo 6.

1994, el año decisivo.

Durante 1994 se producen una serie de circunstancias que conducen a la empresa a iniciar un proceso de cooperación empresarial.

La empresa comercial, de la que la EDTA depende parcialmente, está atravesando una serie de dificultades por lo que de su viabilidad depende también SALEBA. La crisis de esta comercial tendría efectos nefastos en otras EDTAs que se formó a partir de la crisis de la misma empresa, la mencionada MOCHOLI.

En particular, para una de estas EDTAS, Moblicop SCV, la casi totalidad de sus ventas depende de esa comercial por lo que el cierre de esta última irremediamente significaría el cierre de la EDTA. Su estrategia empresarial había consistido en invertir la casi totalidad de sus recursos en maquinaria de alta tecnología, lo que le permitió incrementar fuertemente su competitividad frente a la competencia local, pero le restó recursos para financiar la creación de una estructura comercial. En momentos anteriores, consciente de su relación de dependencia, esta EDTA intentó entrar en el consorcio de exportación A-5, ya mencionado más arriba, con la siguiente propuesta. El consorcio o grupo de empresas tendría por objeto la división del trabajo entre las diferentes EDTAs partners. Moblicop se especializaría en la fase productiva mecanizada, otras en la fase de acabado y finalmente otras en la comercialización. El proyecto consistiría en una cooperación de tipo estrictamente horizontal que, aunque en teoría era realizable, en la práctica por lo general había sido muy difícil de llevar adelante. Esta propuesta no prosperó, se interpretó el contenido de esta proposición en el sentido de una ayuda por parte de las EDTAS más consolidadas, poseedoras de una cierta capacidad comercial, a otras EDTAs más débiles, incluso en situación precaria. En las negociaciones se exigió desde entonces a los partners del consorcio un grado mínimo de consolidación empresarial. Moblicop SCV se retiró. Una situación parecida se presentó a esta misma EDTA en 1994, con el agravante de ser una situación extrema, de salvación de la empresa. El posible cierre de su comercial amenazaba su propia continuidad.

Se daba la circunstancia de que SALEBA y Moblicop tenían la misma empresa cooperativa consultora. Esta última empresa de asesoramiento ejerce la función de *broker* en un nuevo proceso de cooperación. Conecta la problemática y necesidades de las dos empresas. Era perfectamente conocedora de otras experiencias de cooperación implementadas en el mundo cooperativo y en concreto en el sector del mueble. De este modo, a instancias de las dos EDTAs, inicia una etapa de reuniones con el personal directivo y de estudios sobre la viabilidad de un proceso de cooperación (incluso se baraja la posibilidad de una fusión) entre las dos empresas.

Los socios de Moblicop, sobre todo porque consideran su situación límite, apoyan el proceso de cooperación y delegan en su presidente la labor negociadora. Por parte de SALEBA, la mayoría de los socios también es favorable al proceso, apoyando las gestiones de su gerente (contratado). Sin embargo es interesante destacar que de nuevo existe un sector, minoritario, que se opone activamente a este proceso argumentando que este proceso de cooperación sólo tiene por objeto ayudar a salvar a una empresa en crisis, operación innecesaria para SALEBA.

Desde el punto de vista de los productos fabricados y del mercado ambas empresas son competidoras entre sí, luego un acuerdo entre ellas debe calificarse de horizontal. En cuanto a dimensión, tanto según un criterio de empleo como de facturación, sus tamaños son semejantes. Desde la perspectiva de la cultura de empresa ambas presentan un origen común, el inicio de una iniciativa empresarial por parte de un grupo de trabajadores procedentes de la misma empresa que cerró, y un estilo de participación del personal en la empresa semejante, aunque en un caso más "asambleario". La complementariedad se manifiesta en los recursos económicos de ambas empresas. SALEBA tiene invertidos sus recursos en inmovilizado (locales y terrenos) y en su estructura comercial, mientras Moblicop los tiene invertidos en equipos productivos de alta tecnología. El objeto del proyecto de cooperación presenta dos fases, actualmente en proceso de negociación. En la primera etapa el contenido de la cooperación presentaría un carácter eminentemente productivo, de reorganización de la división del trabajo entre las dos empresas, lo que

puede llegar a significar el traslado de los efectivos de Moblicop a SALEBA. En una segunda etapa, ya estabilizada la estructura cooperativa (o fusión en su caso) se procedería a iniciar las gestiones y negociaciones para incorporar el "grupo" en el consorcio de exportación A-5 con vistas a introducirse en los mercados exteriores.

Es interesante destacar que en este proceso no existe intervención, ni directa ni indirecta de otros catalizadores ajenos a la consultora, como hubiesen podido ser FVECTA, FESAL-PV o AIDIMA.

Existe un último factor, extremadamente decisivo para la continuidad de esta iniciativa de cooperación empresarial. La relación contractual del gerente finalizaba para el verano. Su no renovación, que en realidad significa su despido y con él la pérdida de un fuerte "activo intangible de extroversión" o de poder de relación, implicaría posiblemente la ruptura del proceso de cooperación. El sector de socios contrarios a la cooperación podría ver acrecentar su poder relativo, con la contratación de un gerente más afín a sus intereses. La debilidad de esta estructura de cooperación no se debe por tanto a aspectos de diseño o de planteamiento técnico sino a la gestión de las relaciones de poder internas a las respectivas organizaciones, máxime en entidades como las EDTAs, donde en última instancia el poder de decisión de cualquier proyecto empresarial reside en los socios de trabajo. Esto ya fue un hecho unos años antes en esta misma SAL, donde se rechazó la entrada en el consorcio A-5²⁴.

Las expectativas empresariales de SALEBA para los próximos años, manifestadas por su actual gerente, son en este sentido elocuentes. Ateniéndose a aspectos estrictamente económicos, si el proyecto de cooperación sale adelante, las expectativas son claramente positivas, mientras si se decide continuar en solitario existirán serias dificultades. Si se

²⁴ En otro estudio de caso, concretamente en el caso Montsant, este factor clave vuelve a ponerse de relieve.

introducen los aspectos organizativos internos, existen serias dudas sobre la continuidad de la empresa como un todo. Los conflictos internos a nivel de socios pueden auto-destruirla.

3. CASOS DE EMPRESAS NO COOPERANTES.

3.1. EL CASO DE SERPIS MODA S.C.V.

Origen de la empresa

Procedente de una empresa privada del sector textil en crisis, SERPIS MODA S.C.V. se creó en Julio de 1986. Tras haber sido informados y asesorados por los cuadros sindicales de la antigua empresa sobre la conveniencia de proseguir la actividad económica para mantener los puestos de trabajo de la plantilla, treinta y nueve trabajadores, que incluían cuadros cualificados, administrativos y manuales, de los ochenta y nueve que existían antes de la crisis, decidieron emprender una iniciativa empresarial colectiva.

Los cuadros sindicales, ya socios, serían los auténticos catalizadores del proceso de transformación y de viabilidad de la nueva iniciativa empresarial. Su objetivo central consistió en tratar de asegurar la continuidad de la nueva empresa, aprovechando la estructura comercial, productiva y técnica de la anterior empresa y los apoyos externos posibles fundamentalmente de índole económica.

Uno de los principales problemas ante los que se tuvieron que enfrentar inicialmente fue el financiero, tanto para hacer frente a la compra de las antiguas instalaciones (maquinaria) y alquiler del local de la anterior empresa, como para financiar las actividades del circulante. La financiación procedió, por un lado de los propios trabajadores (pago único de la prestación por desempleo, préstamos personales y capitalización inicial de salarios), y por otro lado de los apoyos procedentes de la Consellería de Treball, en forma de subvenciones directas y créditos a bajo interés, de un proveedor de algodón de la localidad quien les aplazaba los cobros, y del alcalde del

municipio. No plantearon recurrir al apoyo de ninguna cooperativa de crédito²⁵ por el hecho de ser cooperativa, ni en asesoramiento financiero ni en concesión de créditos.

La segunda prioridad de la nueva cooperativa consistía en ganarse la confianza de los clientes de la anterior empresa, todos pertenecientes al mercado nacional. Con el esfuerzo y el trabajo de los socios este objetivo se alcanzó rápidamente. El acceso a esta capacidad comercializadora se asemejaba más a una "herencia" de la cartera de clientes de la empresa anterior que a una conquista de nuevos clientes con los que jamás se había tenido anteriormente contacto. Sea como fuere, esta situación sentaba las bases para la continuidad de la joven cooperativa, pues, a diferencia de lo que sucedía con otras cooperativas creadas en la zona, no trabajaba en régimen de subcontratación para otras empresas privadas. La posesión de una marca propia y de una estructura comercializadora conferían a SERPIS MODA SCV una independencia económica.

Desde el punto de vista organizativo interno, la empresa ha carecido de conflictos serios que pudieran poner en peligro su propia existencia. Durante el período inicial de creación y estabilización de la nueva cooperativa, ésta fue liderada por el grupo formado por los cuadros sindicales procedentes de la anterior empresa, al obtener el respaldo de sus compañeros. Más tarde ese liderazgo no fue necesario. La empresa carece en la actualidad de gerente, sus funciones quedan asumidas por el presidente quien se ve apoyado por un equipo de técnicos cualificados y administrativos, varios de los cuales pertenecen al Consejo Rector de la cooperativa. A principios de 1993 el presidente se jubiló. Este hecho no generó una lucha interna por la sucesión. Una situación semejante se dio en 1990 cuando también se eligió un nuevo presidente. Esta situación debe interpretarse en el sentido de que no existe un líder de carácter imprescindible para la viabilidad de la

²⁵ La cooperativa de crédito no rural más importante de la Comunidad Valenciana, Caixa Popular S.C.V., no tiene oficinas en esa comarca. Por otro lado, la cooperativa de crédito rural existente en esa localidad (Alcoy) presenta un potencial crediticio muy reducido.

empresa sino que el proyecto empresarial es colectivo, asumido y compartido por los socios quienes pueden asegurar conjuntamente su continuidad.

En sus inicios, la estructura productiva de SERPIS MODA S.C.V. era idéntica a la de la empresa de la que procedían sus socios. Desarrollaba las fases del proceso productivo textil siguientes: hilatura, tejido, corte y confección y planchado. Al igual que en la anterior empresa, las fases de tintes y de acabados se efectuaban por otras empresas ubicadas en la comarca²⁶. La hilatura producida internamente por la cooperativa no era suficiente para abastecer la capacidad de la fase de tejido por lo que otras empresas de la zona así como de Barcelona le suministraban el hilo necesario. La empresa local que suministraba hilo fue quien les apoyó en los momentos iniciales con el aplazamiento de los pagos de sus géneros. Este apoyo, como se verá más adelante, fue correspondido en parte como muestra de reciprocidad.

Los productos que se fabricaban eran los mismos que la anterior empresa: ropa interior y pijamas de algodón para señora, caballero y niño, los cuales eran los demandados por su red de distribución formada por tiendas y grandes almacenes. La existencia de un diseñador en la plantilla permitía renovar constantemente el muestrario adaptándolo a las exigencias de la moda y respondiendo a la necesidad de mantener el prestigio de una marca propia.

Un año aproximadamente después de su creación, SERPIS MODA S.C.V. se halla bien posicionada en su hueco de mercado, habiendo sentado las bases para continuar su actividad.

²⁶ El trabajo a domicilio es una práctica muy extendida en este sector en esta zona, especialmente para la fase de corte y confección (acabados). Cabe pensar que esta cooperativa también pudiera recurrir (no lo ha afirmado la persona entrevistada) a esta práctica en épocas de exceso de trabajo para los socios, no así en períodos de menor actividad, como el actual, cuando el interés es precisamente reducir la plantilla de "socios ociosos".

La expansión.

De modo paralelo a la fase expansiva del ciclo económico general, la demanda de la empresa incrementa fuertemente alcanzando sus máximos en el período 1988-1990. Dado que sus distribuidores y agentes comerciales sólo actúan en el mercado español, la demanda de éste es la única determinante de la actividad de la empresa.

Hacia 1989 la plantilla de la empresa llega a experimentar un crecimiento de hasta un 50%, alcanzando casi los sesenta trabajadores. No tuvieron problemas de reclutamiento ni de formación de los nuevos trabajadores ya que el mercado laboral de la zona se caracteriza precisamente por estar cualificado en la actividad textil. A pesar del aumento de los efectivos laborales, los socios de la cooperativa no apoyan, ni siquiera plantean el incremento del número de socios.

La fase de hilatura deja de realizarse en estos años internamente. Esta externalización no es considerada como una amenaza: por un lado, su mayor proveedor es la misma empresa privada de hilatura que les apoyó en sus primeros tiempos, cuando se hallaban en dificultades de liquidez, por lo que mantener esta relación cliente-proveedor puede interpretarse como una *relación de cooperación informal basada en la reciprocidad y en la confianza*. Junto a este suministrador principal de hilo tienen otros ubicados en Barcelona. Esta diversificación de proveedores permite evitar una excesiva dependencia hacia el primero. Cabe destacar el hecho de que en estos años intentaron suministrarse (adicionalmente) de alguna cooperativa de hilatura existente en la zona, sin embargo no fue posible debido a que éstas no producían el tipo de hilo que SERPIS MODA S.C.V. necesitaba.

Esto último subraya dos aspectos muy relevantes. Por una parte, en esta cooperativa sí existe un cierto interés por desarrollar relaciones intercooperativas de tipo puro y entendidas en sentido amplio. Esta situación se corrobora además por el hecho de

contestar afirmativamente por parte del entrevistado a la pregunta "¿en igualdad de condiciones de mercado, existe alguna preferencia por parte de los socios o del órgano directivo de su empresa para preferir CTAs o SALes como socias (para cooperar) frente a otras empresas privadas?". Por otra parte, este caso es ilustrativo de la relevancia del *efecto de proximidad* tanto industrial como geográfico. Es casi seguro que una mayor proximidad industrial entre las cooperativas de hilatura y SERPIS MODA S.C.V. hubiera sido un factor decisivo para entablar relaciones intercooperativas. El posicionamiento de unas y otra en zonas relativamente alejadas tecnológica y productivamente²⁷ ha impedido la activación de estas relaciones. No obstante la distancia geográfica también ha jugado un papel desincentivador. Pese a tener conocimiento de la existencia una EDTA de tintes situada en una comarca algo alejada, han preferido continuar en esos años con una Sociedad Anónima de la localidad. El motivo aducido por el entrevistado para justificar esta elección ha sido la lejanía (al sur de Alicante) de la EDTA. Es probable que otros factores como unos buenos niveles de servicios, seriedad y confianza, por haber trabajado conjuntamente, hayan jugado un papel decisivo en esa decisión.

La inexistencia de acuerdos de cooperación empresarial de carácter más estrictamente económico (por ejemplo, en comercialización, aprovisionamiento, fabricación conjunta, etc.) no excluye su participación en agrupaciones de empresas con objetivos económicamente menos comprometidos, como serían la obtención e intercambio de información específica (del sector de géneros de punto o de cooperativismo) o general, como información sobre las ayudas públicas a la actividad económica o la formación de cuadros y gerentes.

Decide afiliarse a la Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado de la Comunidad Valenciana (FVECTA) con una doble finalidad: apoyar esta entidad como instrumento representativo y aglutinador del movimiento de CTAs en Valencia y por otro

²⁷ Distancia entendida desde la perspectiva ofrecida por el entorno de la hilera productiva y la arena estratégica.

lado para hacer uso de sus servicios. Inicialmente únicamente demanda información y asesoramiento en general y sobre temas de cooperativas (ayudas del sector público, fiscalidad, contabilidad, organización). Más tarde los servicios demandados serían de formación genérica sobre cooperativismo a los socios, de información, asesoramiento y gestión tanto financiera como comercial. Aún conociendo la existencia de otros servicios como el de fomento de relaciones cooperativas o formación profesional a trabajadores, técnicos y gerentes, no los utiliza.

Se trata de una de las cooperativas más activas de su comarca desde el punto de vista del movimiento cooperativo: acude tanto a las asambleas anuales de la Federación (suelen acudir menos de la mitad de las cooperativas afiliadas) como a las reuniones del Consejo Territorial²⁸ de la comarca, además de ser una de las empresas de Economía Social que exponen en el Día Mundial del Cooperativismo.

La necesidad de mantenerse al corriente de la evolución del sector textil, concretamente del vestido y géneros de punto incita a SERPIS MODA S.C.V. a buscar el apoyo de asociaciones o entidades especializadas. La no existencia de instituciones privadas de este tipo en la región por un lado y los estrechos contactos con empresas catalanas por otro, le conduce a asociarse a la Agrupación de fabricantes de géneros de punto con sede en Barcelona. Esta entidad le provee de información sobre el sector, tanto técnica, laboral, acuerdos internacionales (GATT, CEE,..), informes sectoriales,...

Crisis y reestructuración de la empresa

Hacia 1990 la cooperativa SERPIS MODA S.C.V. cuenta con una plantilla superior a los 50 trabajadores y un volumen de facturación superior a los 250 millones de

²⁸ En esta comarca se encuentra uno de los 17 Consejos Territoriales de FVECTA. Estos Consejos Territoriales son órganos que materializan la descentralización organizativa a nivel territorial de esta Federación.

pts²⁹, cuantía que en términos reales no se volverá a alcanzar. Es considerada por determinados organismos públicos³⁰ como una de las empresas más innovadoras de la Comunidad Valenciana.

Hasta ese bienio, la evolución de la empresa fue expansiva ya que supo aprovechar el crecimiento en la demanda nacional. No obstante, desde esos años tanto extranjera como nacional crece fuertemente en su hueco de mercado. Los productos de la competencia (sobre todo los importados) son relativamente más baratos que los suyos.

Ante este contexto de endurecimiento de la competencia en su segmento de mercado, el equipo de dirección de la empresa, con el acuerdo de los socios decide implementar una estrategia activa que permita la continuidad de la empresa (y por tanto de los empleos). Los ejes de esta estrategia serían los siguientes:

1) En el plano comercial, la paulatina pérdida de posición en el mercado español habría de ser compensada con la penetración en mercados extranjeros, inicialmente europeos³¹. El deseo de comenzar a exportar se ve obstaculizado básicamente por tres factores: la ausencia de red de distribución propia, la barrera del idioma y el desconocimiento de los mercados externos. El agente de ventas propio es incapaz de soslayar estos obstáculos. Se decide recurrir a la ayuda del entorno institucional con el que

²⁹ Fuente: Catálogo DIRNOVA 1992 de la Generalitat Valenciana.

³⁰ Particularmente por la Consellería de Economía i Hisenda de la Generalitat Valenciana, al figurar en el catálogo DIRNOVA.

³¹ Según DIRNOVA 1992, SERPIS MODA SCV en 1991 aún no exportaba, mientras manifestaba su interés de penetración en los mercados exteriores tanto alegando su deseo de exportar a todos los países como mostrando su interés en cooperar con empresas extranjeras en casi todas las modalidades propuestas por el cuestionario del catálogo, en particular: participación y/o asistencia en planes I+D de nuevas materias primas y/o nuevos productos, participación y/o asistencia en planes de fabricación, licencia y/o asistencia para la fabricación de productos, adquisición y/o intercambio de tecnología, formación y reciclaje del personal de la empresa, participación y/o asistencia en la ampliación y mejora de estructuras comerciales, participación y/o asistencia en planes de publicidad y marketing. El único ítem donde no mostró interés fue en participación y/o asistencia en organización y puesta en marcha de nuevas empresas.

mantiene contacto y a sus contactos personales para encontrar un canal para exportar. Desde esta lógica, por un lado, la FVECTA le proporciona información sobre ayudas a la exportación (por ejemplo, del ICEX), ayudas que solicita y se le concede. Por otro lado, una empresa catalana, con la que mantiene una relación histórica le proporciona un contacto con un representante comisionista francés a través del cual comenzará a exportar, inicialmente en el mercado francés.

Cabe resaltar el hecho de no acudir a los medios institucionalizados de promoción de productos en mercados exteriores tanto públicos (por ejemplo, Procova) como privados (incluyendo en éstos los del movimiento cooperativo), ni de participar como expositor en Ferias de muestras. Este comportamiento, si bien limita los costes, a su vez limita el crecimiento de las exportaciones.

Asimismo, tampoco plantea la penetración en el exterior mediante acuerdos de cooperación con otras empresas. La estrategia comercial es por tanto claramente *en solitario* en su operativización.

En 1993 esta política empieza a dar sus primeros frutos aunque modestos: las exportaciones suponen menos del 10 % del total de las ventas -unos 250 millones de pesetas-, siendo una cantidad similar a la cuantía correspondiente a la venta directa desde la misma fábrica.

2) En el plano productivo, el objetivo iría encaminado hacia una progresiva diversificación de la oferta. En una primera etapa esa diversificación se realizaría hacia productos próximos a los existentes, con bajos requerimientos adicionales en inversiones tecnológicas y en formación de los trabajadores, y aprovechando la red de distribución existente. Los nuevos productos fabricados son de este modo bermudas y bodys. Se elabora un catálogo donde se recogen los diseños propios de estos nuevos artículos. Esta política de diversificación se realiza sin afectar a los productos tradicionales de la empresa,

los cuales continúan requiriendo, para su demanda, incorporar diseño y calidad. Es dentro de esta lógica de búsqueda de calidad y diseño que deben entenderse el uso de los servicios del instituto tecnológico textil AITEX por parte de SERPIS MODA S.C.V., concretamente los servicios de control de calidad de materiales y tejidos.

3) En el plano laboral, de modo paralelo al estancamiento en las ventas desde 1990, se va progresivamente reduciendo el número de trabajadores asalariados hasta quedar reducida la plantilla en la actualidad a los 34 socios existentes. Los costes laborales constituyen, según la dirección de la empresa, el factor más problemático. Para el volumen de actividad de la empresa, la plantilla existente es excesiva, sin embargo, dada su condición de socios, resulta difícil su despido. La política laboral seguida entonces consiste en mejorar la formación de los recursos humanos clave de la empresa mediante su reciclaje y cualificación. Estos trabajadores en los últimos años han realizado diversos cursos (por ejemplo, reciclaje de materiales o formación cooperativa) organizados por distintas entidades como la Asociación de empresarios textiles de Barcelona, Fundescoop y el IMPIVA.

A pesar de la positiva valoración de las relaciones intercooperativas, esta estrategia se realizaría en solitario, previa reestructuración interna. Conoce la existencia de instituciones tanto públicas (IMPIVA, AITEX, Consellería de Treball) como del mundo cooperativo (FVECTA) que apoyan la cooperación empresarial, no obstante no consideran este instrumento como esencial para su empresa.

En la desestimación de la alternativa de la cooperación empresarial han influido tres factores: 1) la inexistencia de experiencia propia en esta práctica empresarial³², lo que a su vez conlleva, un efecto acumulativo de afirmación de un hábito o práctica empresarial

³² Es de destacar que la concepción que posee SERPIS MODA S.C.V. de la cooperación es básicamente formal, de ahí que en un primer momento no haya reconocido como tal la cooperación productiva existente con la empresa proveedora de hilatura.

no cooperativa sino individualista, donde cualquier problema se soluciona por sí mismo. 2) Adolece de un desconocimiento preciso de las ventajas que puede proporcionar el instrumento de la cooperación empresarial sobre la empresa. No ha recibido, ni ha tenido conocimiento directo o indirecto de otras experiencias de cooperación empresarial en su sector, para valorar la utilidad de este instrumento de política empresarial; 3) La cooperación no se planteaba como una necesidad irrefutable para implementación de la estrategia, pues evidentemente existían otras alternativas también efectivas y menos costosas en términos de organización, lo que denota la importancia de los costes de transacción.

La única experiencia, más reciente, de relación económica directa con una EDTA de la zona se efectuó gracias a la intervención de la Consellería de Treball. Esta administración autonómica, en su política de fomentar las relaciones intercooperativas, ha ideado un nuevo mecanismo para poner en contacto las EDTAs. Este mecanismo consiste en dar un trato preferencial en las compras de las EDTAs a los productos fabricados por otras CTAs o SALes frente a los de otras empresas, mediante la subvención del diferencial de precio. De este modo, el nuevo catálogo de SERPIS MODA S.C.V. fue elaborado por una cooperativa de artes gráficas de la zona en lugar de por otro tipo de empresa merced a la ayuda económica de la Consellería. Este instrumento de promoción de la cooperación empresarial podría haber sido efectivo (mecanismo de incremento de la proximidad organizativa a través de una subvención en el supuesto de empresas ya próximas sectorialmente) pero en este caso no existía la suficiente proximidad sectorial. Se trata de una transacción aislada, sin continuidad, por lo que este instrumento debe interpretarse más bien como una nueva fórmula de apoyo financiero a la actividad económica de las cooperativas.

3.2. EL CASO DE CAMASTAR SAL

La constitución de la EDTA Camastar SAL obedece a razones de carácter fiscal. Con su creación, los socios perseguían exclusivamente beneficiarse de una serie de ventajas tributarias y de apoyo a la creación de empleo. Estos motivos fueron explícitamente reconocidos por el propio gerente y propietario de la empresa.

Anteriormente, Camastar presentaba la forma jurídica de CB (Comunidad de Bienes) siendo el gerente de la SAL el antiguo propietario. Como consecuencia de la amistad con otros dos obreros cualificados en el mismo sector que habían pasado al desempleo y del conocimiento de las medidas públicas de apoyo a la creación de EDTAs, deciden crear la SAL. Son en total seis socios, tres socios de trabajo (los maridos) y tres socios de capital, (sus respectivas mujeres), aunque existe una participación netamente superior en el capital por parte del anterior propietario de la CB³³.

Ni la actividad ni la estrategia de la empresa se verían afectadas significativamente por este cambio de índole jurídico. Unos meses antes de la entrevista los otros dos socios, al encontrar un puesto de trabajo en una empresa de mayor dimensión y consolidación, deciden abandonar la SAL. Ello obliga a una nueva transformación jurídica, en este caso se elige la forma jurídica de S.L.

La motivación económico-fiscal de la creación de la SAL, opuesta frontalmente a cualquier motivación de carácter ideológico o incluso al mantenimiento de empleo como suele ser la pauta general en EDTAs algo mayores en este sector, constituye un indicador

³³ Este fenómeno de los "socios de matrimonio" se encuentra bastante extendido. Albaladejo et al. (1991) afirman que en Alicante se ha extendido mucho la figura de 4 socios en la SAL: 2 amigos (los socios de trabajo) y sus dos mujeres (los socios de capital) conforman el mínimo legal para crear la SAL. Es interesante destacar que de las 80 SALes ubicadas en el sector madera y mueble (CNAE 460 a 468) activas en 1993 según el registro de SALes de la Consellería de Treball i Afers Socials, 68 presentaban 9 o menos socios de trabajo y 51 tenían 5 o menos socios.

de la inexistencia de cultura cooperativa o participativa en la toma de decisiones. El gerente y ex-propietario es la persona que concentra el mayor poder decisor no dejando margen para la participación a los demás trabajadores. Los otros dos socios delegan en él.

La empresa, localizada en una nave industrial de su propiedad en el polígono industrial del Bobalar de Alaquás, fabrica dormitorios, en concreto camas, desde hace varios años. Su actividad se realiza totalmente en régimen de subcontratación. Efectúa las fases de cortado (intensiva en capital) y de montaje, mientras las últimas fases del proceso productivo, pulimentado y acabado, así como su posterior comercialización son realizadas por otras empresas. En los períodos de excesos de demanda, como fue durante el año 1992, Camastar SAL subcontrata a pequeños talleres e incluso a alguna SAL de la zona ciertos trabajos de la fase de montaje. El valor de esta actividad de subcontratación en ningún caso llegó a superar el 20% del total de actividad de la empresa.

La competitividad de la empresa se fundamenta en la calidad a bajo coste que le proporciona su maquinaria moderna, recientemente renovada, aunque no es de tecnología punta, y los reducidos salarios. Esta competitividad vía costes le ha permitido mantener una clientela estable desde hace varios años.

Existe una concentración del número de empresas subcontratistas para las que trabaja. Entre cuatro y seis empresas comercializadoras de la comarca de l'Horta suponen aproximadamente el 80% de sus ventas.

Con la finalidad de disminuir esta concentración de riesgos, hace unos años esta EDTA intentó lanzarse a comercializar su propio producto, sin embargo los costes económicos de este proyecto desbordaban su capacidad financiera. La estrategia se orientó entonces en continuar trabajando para terceros aunque diversificando en lo posible la clientela. En la actualidad la condición de empresa subcontratada no es considerada como un gran problema, máxime cuando sus empresas clientes se encuentran, desde hace

muchos meses atravesando una época de expansión de sus ventas en el extranjero, lo que evidentemente repercute en Camastar SAL. En 1993 el volumen de ventas, considerado reducido por el gerente y propietario, ascendía a unos 60 millones de pesetas siendo el tamaño de la plantilla de 9 trabajadores. Se tenía previsto incrementar la plantilla hasta 12 empleados para mediados de 1994³⁴.

La afiliación en 1992 a FESAL-PV no responde a criterios de necesidad de representación o de organización del movimiento de las SALes ante los poderes públicos. Esta EDTA se considera totalmente desconectada a este movimiento, así como de cualquier otro tipo de asociación o federación empresarial de sector (FEVAMA, Agrupación de empresarios de Alaquás,...). Camastar SAL accedió en 1992 a afiliarse, con la finalidad central de ser informada del conjunto de ayudas y subvenciones de las distintas administraciones públicas. Al año siguiente comunicó su baja de la Federación. En ese período no utilizó los otros servicios de la Federación, como la formación a directivos o a gerentes, ni se preocupó por recibir formación procedente de otro centro educativo, especializado o no en la Economía Social.

El gerente de Camastar SAL reconoce asignar la mayor parte de su trabajo a la organización de la producción dedicando menos tiempo a la actividad de gestión y administración de la empresa, lo que por otro lado es explicable debido a la escasa complejidad de la estructura organizativa de su empresa. El único asesoramiento externo se debe a las exigencias de la administración laboral y fiscal. Procede de una gestoría laboral, contable y fiscal cuya eficacia ha resultado muy reducida. El gerente atribuye a la falta de cualificación e información de esta empresa de servicios la pérdida de ayudas financieras públicas en el momento de realizar inversiones en maquinaria hace un par de años. Ello demuestra la reducida eficacia y grado de profesionalismo de esta empresa de

³⁴ Esto significa un volumen de facturación de unos 6 Millones de pts por trabajador, cuantía que debe considerarse relativamente reducida si se considera la cifra de 7 Millones/trabajador para las EDTAs del sector de CNAE 4, estimada más arriba.

servicios. Estas deficiencias no son paliadas con el asesoramiento especializado sobre gestión o sobre dirección estratégica de otras empresas.

Camastar SAL no ha establecido ningún acuerdo de cooperación con otras empresas. Esta situación se debe principalmente al desconocimiento mismo del propio fenómeno de la cooperación empresarial como instrumento de política de la empresa así como de las implicaciones o beneficios que puede generar. Este desconocimiento impide consecuentemente el planteamiento mismo de la utilización de este instrumento. Esta circunstancia podría ser paliada merced a entidades intermediarias, catalizadoras y promotoras de la cooperación empresarial³⁵, entidades cuya actividad presenta una doble vertiente. Por un lado, la de informar a las pymes sobre la existencia y ventajas de este fenómeno. Por otro lado, estas entidades pueden ser un mecanismo que incremente la proximidad organizativa con otras empresas (potenciales socias) a la vez que realicen una función de mediación institucional que conecte efectivamente diferentes realidades empresariales con proyectos de cooperación concretos (se trataría de una política activa de potenciación de la cooperación empresarial). La desconexión con cualquier "entidad de interface" por parte de Camastar SAL, lo que significa hallarse en una situación de aislamiento organizativo e institucional, no compensa su desconocimiento del instrumento.

Es interesante destacar que la existencia de proximidad geográfica y sectorial con otras empresas (en las mismas poblaciones de Alaquás y Aldaya existe una fuerte densidad de Pymes del mismo sector del mueble), si bien son factores que facilitan la aparición de la cooperación no son condiciones suficientes. La desconexión de Camastar SAL de la actividad empresarial de su sector, por su reducida extroversión empresarial, le ha impedido conocer cualquier experiencia de cooperación empresarial en el sector y por supuesto en el movimiento cooperativo de modo que no puede siquiera valorar este instrumento.

³⁵ El contacto con FESAL-PV fue exclusivamente para recabar información sobre ayudas públicas.

No es posible a priori afirmar que presenta una escasa receptividad a este fenómeno pues plantea que con ayuda económica y asesoramiento institucional podría ser interesante iniciar un proyecto de este tipo, concretamente, hacia la comercialización propia de los productos. Ello evidencia que su falta de interés por este instrumento deriva principalmente de su desconocimiento, pues indudablemente proyectos de transformación de la empresa donde sea útil la utilización de la cooperación empresarial sí existen como lo demuestran sus intentos de adentrarse en la comercialización propia.

4. CASOS DE EMPRESAS CUYO RESULTADO HA SIDO UN FRACASO DE LA COOPERACIÓN.

4.1. EL CASO "PROCOTEX".

Introducción.

Los poderes públicos pueden fomentar el establecimiento de acuerdos y redes de cooperación entre empresas. Esta política significaría, desde un punto de vista político y económico fortalecer el tejido empresarial de un área geográfica, con las implicaciones que ello genera en términos de creación de renta y empleo. Las modalidades más extendidas de políticas de apoyo a la cooperación empresarial al uso presentan un marcado carácter pasivo, entendiendo por éste una ausencia de beligerancia o de iniciativa en la creación de cooperación empresarial entendida como el estudio de potenciales "huecos de cooperación empresarial" en diferentes sectores, la localización de posibles socios para una red, y en liderar el proceso de confluencia de intereses entre esos posibles socios. El carácter pasivo deriva del hecho de que la iniciativa para cooperar suele nacer de las propias empresas, quienes sólo posteriormente reciben asesoramiento técnico (por ejemplo, para buscar potenciales partners o fórmulas de cooperación) y económico (subvenciones a estudios de viabilidad de las redes de cooperación o los gastos de puesta en marcha y primer establecimiento) por parte de la Administración Pública, principalmente nacional y regional.

Resulta difícil encontrar, al menos en la realidad española, ejemplos de política pública activa de apoyo a la cooperación empresarial³⁶. En este estudio de caso se

³⁶ Un caso paradigmático es la actividad que viene desarrollando un órgano cuasi-público, la COCIN de Valencia, en este campo. Su metodología está en proceso de ser "exportada" a otras provincias. La actuación de esta Cámara de Comercio e Industria ha sido detectada en dos ocasiones a lo largo del trabajo de campo,

analizará una experiencia auspiciada por los poderes públicos autonómicos valencianos, concretamente por la Consellería de Treball i Seguretat Social durante la segunda mitad de los años 80. El objeto de esta iniciativa consistía en crear una estructura de cooperación de tipo horizontal entre el conjunto de empresas de Economía Social, mayoritariamente CTAs, directamente competidoras entre sí, ubicadas en el subsector de hilatura de carda convencional del área geográfica Alcoy-Cocentaina-Bocairent. El éxito de esta experiencia hubiera generado no sólo un efecto demostrativo en la zona sobre la utilidad de este instrumento de política de empresa y sobre la eficacia del apoyo público para su implementación sino también un efecto de mantenimiento y de dinamización de ese tejido productivo y empleo. Su alcance podía haber sido mucho mayor. Podía llegar a ser una experiencia piloto claramente ejemplificadora para el conjunto de las EDTAs ubicadas en sectores tradicionales con fuertes requerimientos en factor trabajo como la confección y el calzado cuyas características estructurales son muy similares a las de las cooperativas del subsector de hilatura de carda, objeto de este estudio, y que constituyen una buena parte del conjunto de EDTA del estado español³⁷.

El fracaso de esta iniciativa ha generado cuanto menos tres efectos. En primer lugar un efecto demostración negativo que se ha dejado sentir en la zona desprestigiando más aún a las EDTAs, sobre todo a las cooperativas. En segundo lugar una desconfianza por parte de las cooperativas y SALes de la zona hacia la cooperación empresarial como fórmula de mejorar su situación. Finalmente, los poderes públicos autonómicos valencianos no han vuelto a repetir una iniciativa de promoción activa y directa de la cooperación empresarial.

concretamente en una empresa del mueble y en otra fabricante de mantas. Véase sobre este punto del Capítulo 6.

³⁷ En contraste con la experiencia Procotex, la Consellería de Agricultura de castilla La Mancha, órgano competente en materia de cooperativismo en aquella región, está apoyando indirectamente procesos de cooperación empresarial a través de una entidad con suficiente profesionalidad en la materia. Así, en los últimos años la Escola de la Florida, CTA asociada al GECV, está liderando un proceso de creación y consolidación de estructuras de cooperación de 2º grado en esa zona con CTAs del subsector de la confección. Los resultados son satisfactorios por ahora. Véase sobre este punto el Capítulo 6.

Características de las EDTAs del subsector de hilatura de carda convencional.

Durante la década de los años 70 y primera mitad de los 80 surgen en el sector textil alicantino una serie de EDTAs, casi todas cooperativas, como consecuencia de un doble proceso de reestructuración industrial.

En primer lugar numerosas empresas valencianas proceden a externalizar diversas fases del proceso productivo textil, como son la fase de hilatura de carda, la de clasificación de trapos y fibras de recuperación y la de confección, con la finalidad central de externalizar costes y riesgos fijos.

En segundo lugar, otro conjunto de empresas proceden a realizar inversiones que incorporan nuevas tecnologías más eficientes y menos exigentes en mano de obra que les permiten disminuir sus costes de producción. Numerosas empresas que han sido incapaces de efectuar estas inversiones o se han mantenido al margen de este proceso han ido progresivamente cerrando. En muchos casos los trabajadores de estas empresas en crisis, ante las dificultades existentes para recolocarse en otros puestos de trabajo, decidieron crear cooperativas en el mismo sector. Así, en 1980, en la provincia de Alicante existían 26 CTAs en activo que empleaban a 536 socios (una media de 20'6 socios por empresa), la inmensa mayoría de las cuales se localizaban en las comarcas del Alcoià y del Comtat. Cuatro años después, a tenor de los datos facilitados también en Monzón (1990) su número se elevó a 38 CTAs que reunían a 717 socios³⁸.

La nueva maquinaria introducida por las empresas del sector textil local, si bien proporcionaba niveles de productividad mayores, presentaba sin embargo un grado de flexibilidad inferior a las antiguas máquinas de carda convencional especialmente para

³⁸ Estos datos deben relativizarse con el conjunto de los trabajadores asalariados existentes en el sector textil-confección en esas comarcas alicantinas. Para el año 1988 se calculan en 6.169 las personas empleadas en ese sector en esas dos comarcas (Such, 1990), lo que significa que proporcionan alrededor del 10% del empleo del sector de la zona en esa época.

realizar determinadas variedades de hilatura. Ello ha implicado que estas máquinas antiguas no fueran económicamente obsoletas, permitiendo a las cooperativas poseedoras de estos equipos absorber una cierta cuota del hueco de mercado de hilatura. Las características estructurales de estas cooperativas no eran sin embargo adecuadas como para permitirles un nivel de desarrollo sostenido. Esta situación, en la mayoría de las EDTAs que no han cerrado con el paso de los años o han implementado un profundo proceso de reestructuración interna se mantiene en la actualidad.

Cabe distinguir dos grupos de características de este colectivo empresarial, las de tipo estrictamente económico y las de tipo socio-laboral.

Desde la perspectiva económica, los rasgos fundamentales comunes a estas empresas, directamente relacionados entre sí, eran la atomización del subsector, descapitalización, orientación de las cooperativas exclusivamente a la producción sin contacto ni control sobre la fase de comercialización y deficiente organización de la producción. Estas características tienen una fuerte relación con el origen de estas cooperativas, consistente en que varios trabajadores que asumen la responsabilidad de proseguir la actividad (total o parcial) de una empresa textil en crisis. Estas nuevas EDTAs adolecen de deficiencias en la gestión, organización y dirección de la empresa; de un mantenimiento defectuoso de las instalaciones, métodos de trabajo, programación y cargas de trabajo; carencia de controles de producción y de la calidad cuyos efectos son unos niveles de rendimiento y productividad bajos.

Asimismo, estas cooperativas carecen generalmente de capacidad comercializadora propia. El trabajo en régimen de subcontratación, denominado "a manos", se encuentra muy extendido. Consiste en que otros fabricantes textiles o empresas comercializadoras aportan la materia prima previamente elegida y diseñada por colores y grosor al local de la cooperativa, para su carda, conviniendo con ella el precio de ese trabajo, para finalmente recoger los hilos. El requerimiento en capital en este proceso, por parte de la cooperativa,

es mínimo dado que no necesita comprar la materia prima, únicamente los aceites y las posibles reparaciones a las máquinas. Se factura por tanto exclusivamente mano de obra. En principio puede parecer que esta subcontratación posee un carácter de especialidad. Sin embargo, son empresas cuya vulnerabilidad respecto de otras empresas textiles es muy elevada, dado que estas últimas podrían, en un momento dado, optar por otro proceso productivo (hilatura de carda peinada) desviando el trabajo a otras empresas, y además estas mismas empresas textiles suelen poseer cierta capacidad de hilatura por lo que en épocas de demanda reducida podrían prescindir de las EDTAs de hilatura. En este sentido es posible afirmar que se trata de una subcontratación de capacidad por dos razones.

Esta situación conlleva el que estas cooperativas se enfrenten a profundos problemas de irregularidad en el nivel de pedidos³⁹. La concentración del riesgo en pocas empresas comercializadoras produce una vulnerabilidad y dependencia añadida de estas cooperativas y SALES⁴⁰. Ello se justifica con el hecho de que de las cuatro empresas de hilatura de carda convencional entrevistadas en Alcoy, dos afirmaban depender de dos o tres empresas comercializadoras y las otras dos de muy pocas empresas, casi todas ubicadas en Barcelona, Alcoy y Salamanca.

El lanzarse hacia la comercialización propia requiere unas necesidades de capital y una experiencia que no se encuentran en condiciones de asumir. Sus escasas capacidades de endeudamiento y de capitalización constituyen factores clave que impiden realizar inversiones que permitan incrementar la capacidad productiva en términos de mejorar la calidad del producto o de mejorar la productividad. Las inversiones que se efectuaban eran las mínimas necesarias para la reposición de instalaciones. La tendencia de muchas de

³⁹ En la memoria de 1990 de solicitud de subvención a la Consellería de Treball por parte de Procotex S.C.V., se llega a afirmar que "...la variabilidad (de la demanda) es tal y el horizonte a tan corto plazo, que de hecho cualquier previsión a más de un mes vista es casi utópica..."

⁴⁰ En una cooperativa entrevistada se llegó a afirmar que "...las empresas para las que estamos trabajando están atravesando un período de crisis, si cierran nos veremos también nosotros inexorablemente condenados a cerrar..."

estas empresas, según palabras del gerente de una SAL de la zona, era "...a continuar un proceso de decadencia hasta que se fuera consumiendo totalmente el capital inmovilizado". La insuficiente capitalización, por la vía de la autofinanciación, no sólo se debía a la anterior estructura productiva y comercializadora sino a la propia situación de la oferta en el hueco de mercado de hilatura de carda convencional. En este sentido, existía un elevado grado de atomización de la oferta, formada ésta en su mayor parte por cooperativas, y caracterizada por una fuerte competencia de precios, avivada por las propias empresas comerciales privadas. Esta competencia, conducía a una reducción de precios tal que no sólo impedía la aparición de márgenes de beneficio que permitieran autofinanciar la empresa sino que afectaba a las remuneraciones de los trabajadores socios quienes llegaban a atravesar períodos sin apenas ingresar rentas.

Las relaciones existentes entre las mismas cooperativas presentan un carácter eminentemente competitivo. Su bajo volumen de actividad les impide subcontratar entre ellas el más mínimo porcentaje de trabajo⁴¹. Su precariedad económica no es suplida (sin duda por insuficiencia de recursos) con una política de formación, sea ésta de reciclaje profesional, o de gestión y organización cooperativa. Sólo en dos casos un directivo había recibido un curso sobre gerencia y una administrativa un curso sobre contabilidad, impartidos ambos cursos por las Federaciones de Cooperativas y de SALes. Tampoco se han realizado serios intentos de aunar esfuerzos para salir de esta situación, si se exceptúa el paradigmático caso de la Unión de Cooperativas Textiles de Alcoy que derivó en la estructura de Procotex. En algunos casos ciertas cooperativas están a la expectativa de las ayudas y subvenciones públicas emanadas de la Consellería de Treball o del Ministerio de Trabajo.

⁴¹ En sólo un caso, una cooperativa mencionó una práctica de "cesión" de algún pedido de hilo muy específico, que ella no estaba en condiciones de fabricar, a otra cooperativa complementaria a la suya en la fabricación de hilo, y cuyo gerente era conocido y con el que se tenía una relación de amistad (proximidad social).

Desde la perspectiva socio-laboral, estas cooperativas presentan varias características comunes. En unos casos sus socios son de edad avanzada, que sobrepasan en muchos casos los 50 años, esperando su jubilación. En otros casos se componen de los trabajadores menos dinámicos que encuentran dificultades en recolocarse en otras empresas por deficiente cualificación⁴². En muchos casos los socios permanecen (resisten) en la cooperativa esperando tiempos mejores de modo que puedan encontrar empleo en otra empresa. Además, existe una fuerte resistencia por parte de los socios a abandonar su mentalidad de trabajadores asalariados y tener que transformarse en "empresarios colectivos", situación agravada al carecer de formación adicional sobre gestión empresarial o sobre organización de una cooperativa. Ello se manifiesta en una actitud poco proclive a asumir riesgos, por ejemplo en forma de inversiones en equipos que conllevarían un cambio estructural en su empresa⁴³. A este respecto se añade la precaria situación productiva y financiera de estas cooperativas, constituyendo entre ambas auténticas "barreras" para su desarrollo como empresas⁴⁴.

⁴² Según otra entrevista "...El que pudo (por encontrar trabajo en otro sitio) se marchó, quedando aquí los socios más antiguos, los que tienen mayores dificultades de encontrar trabajo, esperando un momento mejor o la jubilación...". (Entrevista a Textil Beniata SCV). Estos datos se corroboran con la evolución del empleo de tres cooperativas entrevistadas. La más antigua, creada en 1976, pasó de los 16 socios iniciales a los 5 actuales, que son los únicos trabajadores, la segunda pasó de una plantilla de 57 socios en 1980 a los 22 de 1993, igualmente sin personal contratado, y la tercera pasó de unos 26 trabajadores de los que 12 eran socios en 1984 a los actuales 15 trabajadores de los que 9 son socios. La cuarta empresa entrevistada, una SAL, creada en 1991 mantiene la misma plantilla.

⁴³ Es ilustrativo el comentario realizado por un destacado líder del movimiento SAL en Valencia: "La mala fama de las cooperativas en la zona de Alcoy procede precisamente de las empresas textiles creadas en los años 70 y principios de los 80, sin cultura ni política de empresa, que sólo van "mendigando trabajo" a otras empresas al estilo de los *drapaires* (autónomos que trabajan en el textil), hasta consumir finalmente su capital o jubilarse. La nueva ola de cooperativas y SALes aparecida desde 1985-86 tiene en cambio un proyecto de empresa mucho más definido y claro". (Entrevista a un gerente de SAL de hilatura de Alcoy).

⁴⁴ Esta situación es similar a la descrita por Vilert (1992) y Morales (1991) para las cooperativas del sector de la confección existente en otras regiones de España, correspondientes respectivamente a Galicia y Andalucía.

La iniciativa Procotex

a. Antecedentes.

A principios de la década de los 80 se constituye la Unión de Cooperativas Industriales Textiles de Alcoy por un grupo formado por varias empresas cooperativas textiles ubicadas en las comarcas de l'Alcoià y El Comtat. Su objeto era inicialmente de carácter representativo, ser el vehículo que canalizara los intereses de estas cooperativas ante la Administración Pública, por ejemplo para gestionar las solicitudes de subvenciones ante el F.N.P.T. -Fondo Nacional de Protección al Trabajo- institución dependiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En esta Unión de Cooperativas, con el interés puesto en mejorar las condiciones de rentabilidad e incluso de supervivencia de las cooperativas socias, surgió la idea de crear una entidad que comercializara los productos de las empresas afiliadas. El detonante de ese interés en crear una estructura comercializadora fue la experiencia de los primeros años 80 cuando existió una buena coyuntura de demanda de los productos de las cooperativas textiles pero que produjeron una baja rentabilidad para éstas. Fueron las empresas comercializadoras de la zona las que se apropiaron de la mayor parte de los beneficios merced a su posición de poder en su hilera productiva.

En 1985 la Unión de Cooperativas inició las gestiones para crear un consorcio de entidades de trabajo asociado de comercialización, dependiente de la misma, sin embargo tuvo que reconsiderar esta idea debido a un factor crucial para la creación del consorcio eran necesarias de una infraestructura administrativa y una organización productiva y comercial adecuadas. Ello requería un respaldo financiero que las cooperativas no estaban en condiciones de asumir. La Unión de Cooperativas decide solicitar el apoyo externo, concretamente de la Consellería de Treball i Seguretat Social de la Generalitat Valenciana. Esta última se muestra muy receptiva a la iniciativa. De este modo se solicita primero en

1986 a esta Consellería una subvención para realizar un estudio⁴⁵ cuyo objeto es el de analizar la problemática de las cooperativas textiles de la zona, subvención que se concede en el mismo año con cargo a los programas de ayuda por asistencia técnica para cooperativas⁴⁶.

En dicho estudio se evidenció el conjunto de debilidades que aquejaban a estas EDTAs. El instrumento que se pensó, tanto por parte de la Unión de Cooperativas como de la Consellería de Treball, que revitalizaría este colectivo de EDTAs sería una sociedad instrumental con capacidad económica y no meramente representativa como era la Unión. Los objetivos básicos de esta sociedad serían dobles.

Por un lado, la creación de una infraestructura en esa sociedad instrumental que permita la prestación de servicios a las cooperativas de carácter técnico y productivo (por ejemplo, la implantación de sistemas de control de producción y control de calidad), de carácter administrativo, contable y de gestión conjunta de las compras de modo centralizado, y realización de gestiones para la consecución de financiación. La finalidad de esta infraestructura sería la de mejora de la productividad de las cooperativas y SALES afiliadas.

Por otro lado, esta sociedad instrumental se dedicaría a promover la imagen y productos que serían comercializados con una única marca. Posteriormente se iría introduciendo progresivamente en la fase de comercialización de los productos fabricados por las empresas.

⁴⁵ Véase Memoria de la Consellería de Treball, año 1986.

⁴⁶ Se da la coincidencia que este proyecto encaja perfectamente con otras líneas de apoyo e investigación a iniciativas empresariales creadoras de empleo o de tejido industrial procedentes de organismos supranacionales como son la iniciativa ILE de la OCDE y el programa LEDA de la CEE.

A medida que se fueran alcanzando los anteriores objetivos la sociedad iría avanzando hacia objetivos más complejos, sobre todo considerando que se trata de empresas competidoras en el mismo hueco de mercado, como serían: a) acuerdos colectivos sobre precios (tarifas únicas) con la finalidad de desescalar la intensidad de la competencia, y b) racionalizar la producción, merced a la división del trabajo entre los distintos centros de trabajo, en algunos casos requiriendo el cierre de algunas cooperativas actuales para reubicar sus equipos en otros locales, siempre con una gestión centralizada.

El fin último sería el de constituir un grupo cooperativo o la fusión de todas en una misma sociedad. Se trataría de un proceso de evolución desde una simple cooperación horizontal efectuada en el ámbito de los servicios comunes de gestión y administración conjunta hacia una fusión, y sobre todo, desde un colectivo de EDTAs clasificables como "agrupaciones de mano de obra" a una "empresa consolidada y estable económicamente".

b. Procotex S.A.

A principios de 1987 se inicia el proceso de reunión de socios. La Unión de Cooperativas Industriales textiles de Alcoy actúa a modo de catalizador para aglutinar candidatos. Además algunos técnicos de la Consellería realizan visitas a otras cooperativas no pertenecientes a dicha Unión explicándoles el proyecto de cooperación empresarial y tratando de convencerles. El resultado es que sólo 11 empresas deciden incorporarse al proyecto, diez cooperativas y una SAL, todas pertenecientes a las poblaciones de Alcoy y Cocentaina que proporcionaban en total un volumen de empleo directo de aproximadamente 360 trabajadores. Quedan al margen de esta iniciativa un número similar de empresas, la mayoría de las cuales son cooperativas. En junio de 1987 queda finalmente constituida la sociedad Procotex S.A. (Promoció i Cooperació Textil S.A.) con fórmula jurídica de Sociedad Anónima y no de Cooperativa de segundo grado, como en

principio se barajó, por razones de mejor imagen de esta fórmula frente a terceros y por su teórica mayor agilidad de gestión⁴⁷.

Conviene analizar los factores que influyeron en la decisión de las cooperativas y SALes para decantarse por una u otra alternativa (integrarse o no en el proyecto)⁴⁸:

1). Razones de exclusión o autoexclusión de cooperativas a esta iniciativa de cooperación:

a. Razones de operatividad técnica. No se integraron aquellas cooperativas de hilatura más alejadas, concretamente aquellas ubicadas en la Vall D'Albaida (sobre todo en Bocairent) por los costes de desplazamiento y de comunicación que conllevarían.

b. Absoluta desconfianza por parte de los socios de algunas cooperativas hacia un proyecto de cooperación entre empresas que habían sido y seguían siendo competidoras directas. No creían que pudiera salir adelante, siempre habría alguna práctica oportunista de por medio. Se incluyen aquí las desconfianzas ante el peligro de ser controladas desde fuera, no tener un suficiente control sobre su propia empresa.

c. Aparecieron comportamientos contrarios, por parte de varias cooperativas, a arriesgarse a perder clientes en el supuesto de que se llegara a integrar en una estructura con tarifa única. La concentración de la oferta y tarifa única significaría una elevación de precios, respecto a la situación inicial de relación cooperativa-comercial, lo que podría originar una pérdida del cliente, quien se suministraría con otras empresas locales más baratas y de calidad semejante.

d. Aquellas cooperativas que sí tenían un proyecto de empresa y se encontraban en proceso de reestructuración interna, en algunos casos de extensión en la hilera productiva hacia el eslabón de la comercialización, también desistieron de entrar en el proyecto. No deseaban hacer partícipes a las otras cooperativas competidoras de sus ventajas relativas, lo

⁴⁷ Fuente: Consellería de Treball (1989): "La situación de Alcoy y el impulso al desarrollo local (La experiencia Procotex)" *Estadístiques d'Ocupació*. Colección Suplementos. Vol. 3. Págs 50-61.

⁴⁸ Fuente: entrevistas a las cooperativas y el expediente de solicitud de subvención a la Consellería de treball por parte de Procotex S.A..

que podría ocasionarles serios costes de competencia y también por temor a dar más de lo que se va a recibir (expectativas de problemas distributivos).

e. Oposición por parte del presidente o de ciertos recursos humanos estratégicos de algunas cooperativas a crear una estructura unitaria. Esta oposición se justifica en su temor a perder sus privilegios derivados de su condición de presidente o gerente.

f. Finalmente, y posiblemente uno de los argumentos de mayor peso, la falta de mentalización de los socios cooperativistas de su condición de empresarios colectivos, de la necesidad de invertir y arriesgarse en la empresa para que ésta sea un auténtico instrumento de consolidación del empleo y de generación de riqueza, y no simplemente un lugar transitorio en el que se trabaja en espera de una situación más estable, llámese ésta jubilación o encuentro de un puesto de trabajo de mejor calidad.

2). Razones por las que otras EDTAs sí decidieron integrarse en el proyecto:

A pesar del escepticismo hacia el proyecto, algunas cooperativas y SALes se adhirieron al proyecto porque su coste era insignificante y en cambio todo eran ayudas netas para ellas⁴⁹. La creación de Procotex S.A. costaba bien poco a las empresas socias (el capital social total ascendía a 2.310.000 pts) y la financiación de la casi totalidad de los gastos que ocasionaba su funcionamiento corría a cargo de la Consellería de Treball. La plantilla de Procotex S.A., compuesta por un ingeniero procedente de la Generalitat quien asumía las funciones de gerencia y dos auxiliares administrativos, era íntegramente financiada por la mencionada Consellería. Se financió además una serie de actividades realizadas por otras empresas de servicios, como eran un estudio de racionalización de la organización y modos de producción, un estudio de control de calidad de muestras, otro estudio de prospecciones de mercado y la edición de un catálogo de productos). Estas cooperativas veían de este modo a Procotex S.A. más como una *modalidad de subvención en especie* que verdaderamente como un instrumento de revitalización económica del conjunto de las empresas asociadas. No consideraban realmente a Procotex S.A. como

⁴⁹ En la solicitud de subvención de Procotex SCV se decía que la mayoría de estas cooperativas y SALes entraron en el proyecto "a ver qué caía".

algo propio sino como una cuasi-entidad a caballo entre ellas y la Administración Pública, más cercana a esta última.

A tenor de la documentación existente⁵⁰ el objetivo estratégico último de Procotex S.A. consistía en implementar un auténtico proyecto empresarial en el sector de hilatura con financiación pública aprovechando los recursos humanos y materiales existentes, las cooperativas y SALes. Ese objetivo central podía subdividirse en dos partes complementarias, una orientada a las áreas de organización interna (producción, gestión, administración, financiación) y otra orientada a las relaciones con el exterior (comercialización y aprovisionamiento).

La primera finalidad de Procotex era la de racionalizar la organización del proceso productivo, controlando y mejorando los métodos de producción, de gestión y de control de calidad. A tal fin se contrata la elaboración de un estudio a una empresa de servicios especializada en esta materia. Sin embargo, las empresas cooperativas asociadas se mostraron, en unos casos incapaces y en otros casos se resistieron a cambiar sus métodos de producción y organización para seguir las directrices del estudio. Sí en cambio consideraban bienvenidos los servicios administrativos (contable y laboral) de la sociedad instrumental.

La segunda finalidad consistía en delimitar un hueco de mercado en el que ubicarse y además en crear una infraestructura comercial, lo que significaba elaborar un catálogo de productos, una imagen de marca, realizar pruebas de control de calidad de las muestras de hilos en laboratorios y sobre todo realizar viajes de prospección de mercados para conseguir pedidos, no sólo en España sino en el extranjero.

⁵⁰ Memoria de 1988 de Procotex S.A. y expedientes de solicitud de subvención a la Consellería de Treball.

En fin, las funciones estratégicas de este proyecto empresarial estaban siendo realizadas directamente por Procotex S.A., es decir por personas contratadas, ajenas a las cooperativas socias y totalmente financiadas por la Administración Pública Valenciana. Las cooperativas continuaban asumiendo un rol eminentemente productivo, de trabajadores asalariados unidos en las típicas "agrupaciones de mano de obra" que estaban en proceso de "cambio de comercializadora" aunque en este caso con la ventaja de que en el caso Procotex tenían poder decisor. En este sentido, los beneficios de la sociedad instrumental revertirían en las socias, y además lógicamente esta comercializadora concedería un trato de privilegio a las cooperativas socias para la realización de las tareas productivas.

Procotex S.A. continúa su actividad hasta finales de 1989, fecha en que cesan las subvenciones públicas, no alcanzando los objetivos marcados.

Esta iniciativa de cooperación horizontal, alentada por los poderes públicos fracasa principalmente por tres tipos de factores, unos externos a los agentes implicados, otros imputables a las cooperativas y SALes y finalmente otros imputables a la Consellería.

En primer lugar se encuentran los factores externos. Durante la mayor parte del tiempo de actividad de Procotex S.A., concretamente desde 1987 a principios de 1989, el subsector de hilatura de carda sufrió una persistente debilidad de su demanda lo que obligó al cierre temporal de algunas cooperativas, como fue el caso de una de las cooperativas entrevistadas que se mantuvieron en todo momento ajenas a esta experiencia de cooperación. Esta situación afectó asimismo a esta iniciativa de cooperación empresarial que no pudo despegar por escasez de pedidos. Sólo cabe especular sobre qué hubiese sucedido en una coyuntura más favorable.

En segundo lugar se hallan los factores imputables a las cooperativas y SALes socias y a la propia Procotex S.A.. Esta sociedad instrumental llegó a realizar compras

cuantiosas (para su presupuesto) de materia prima con el objeto de ser transformada por las cooperativas y finalmente vender ese producto acabado con su propia marca, internalizando la totalidad del valor añadido. Debido a la incapacidad o falta de cualificación de las empresas socias los hilos fabricados con esa materia prima, que iban destinados a clientes europeos, quedaron finalmente sin vender por la calidad defectuosa del producto. La ineficacia de las empresas socias tenía su correlato en la ineficacia y acumulación de errores por parte del gerente de Procotex S.A., incapaz, por ejemplo, de que su expediente de solicitud de subvención a nuevas iniciativas exportadoras del ICEX, aún dentro de las condiciones exigidas y existiendo presupuesto en este Instituto, fuera aprobado, o de "conectar" con las empresas socias para que se adhirieran realmente al proyecto empresarial.

Adicionalmente, Procotex S.A. destinó una cantidad excesiva de su presupuesto a remunerar servicios especializados de elevado precio (servicios contratados a AITEX, a la Escuela Técnica Universitaria de Ingenieros Industriales Textiles de Alcoy y a determinadas consultorías), y a su propia estructura directiva y administrativa. Estos servicios y remuneraciones eran desproporcionados en relación a la magnitud de la empresa colectiva y a su utilidad final. Además, otra parte de las subvenciones destinadas a asistencia técnica se desviaron a pagar salarios de trabajadores, demostrando la precariedad de su situación económica.

En tercer lugar, aun existiendo un bajo volumen de actividad por parte de Procotex S.A., empezaron a aparecer *prácticas oportunistas* denominadas en la zona como de "desviación de pedidos". Consisten en que pedidos convenidos a un determinado precio, que inicialmente iban dirigidos a Procotex S.A., son finalmente "desviados" por alguna empresa socia quien ofrece el mismo producto a un precio inferior quedándose con el cliente⁵¹.

⁵¹ Esta práctica de "desviación de pedidos" fue igualmente descrita por algunas EDTAs del sector mantero en referencia a empresas conjuntas de exportación formadas por empresas privadas tradicionales localizadas en

En tercer lugar están los factores imputables a la Administración Autonómica.

El sector público valenciano, concretamente la Consellería de Treball, trataba de liderar un proyecto empresarial que además incorporaba un complejo componente de cooperación interempresas sin haber tenido experiencia previa de "empresario" en un sector industrial manufacturero como es el textil. Adoleció de incapacidad para concebir que un proyecto de este tipo madurara en el medio plazo, máxime si ha atravesado una coyuntura de ínfima demanda. Así, en razón a su impaciencia para ver resultados efectivos por sus subvenciones, decidió poner fin a la iniciativa a los dos años y medio de su inicio. Esta impaciencia no podía venir justificada por la cuantía de las ayudas financieras. La magnitud de la ayuda económica concedida es relativamente reducida, considerando su importe (apenas unos 50 Millones de pts para un colectivo destinatario de más de 300 trabajadores).

c. Procotex SCV.

En 1990 la iniciativa Procotex intentó ser continuada por unas cuantas cooperativas aprovechando la experiencia adquirida. Se constituye para ello Procotex SCV con forma jurídica de cooperativa de 2º grado, justificado por los propios socios en que esta "forma societaria permite acceder con mayor facilidad a líneas de subvención específicas". Las cooperativas socias fueron previamente seleccionadas por un doble criterio, por un lado, de interés manifiesto en el proyecto, y por otro lado, de mínima solvencia económica. A tal fin se impuso una barrera de 2.000.000 pts como aportación a capital social por parte de cada empresa socia. Ello eliminó aquellas empresas que se integraron en Procotex S.A. "a ver qué caía" dado su carácter gratuito, y aquellas que desestimaron la idea por manifestar no poder atender siquiera ese pago por su precaria situación económica. Finalmente, de las 11 empresas socias de Procotex S.A. sólo tres se incorporaron a la sucesora cooperativa de 2º grado. Sin embargo, a tenor de la información proporcionada

en el expediente de solicitud de subvención de Procotex SCV y de la entrevista a un gerente de cooperativa, la iniciativa presentaba claros signos de continuismo con la experiencia anterior por lo que la Consellería sólo aprobaría un primer expediente con una reducida subvención. Se consideró la nueva estructura jurídica como un nuevo instrumento para conseguir subvenciones adicionales.

En la actualidad una de esas tres cooperativas puede considerarse una empresa que ha logrado sacar provecho de este proceso. Ha extendido su actividad a la fase de tejido y comercializa en parte sus propios productos. En 1992 aparecía en el Directorio de las 2.000 empresas más innovadoras de la Comunidad Valenciana editado por la Generalitat Valenciana. Contaba con una plantilla cercana a los 20 socios y una facturación superior a los 100 millones de pts. Las demás cooperativas continúan en la misma situación de precariedad anterior a la experiencia de Procotex, en algún caso aliviada por la disminución de la oferta (cierre de cooperativas y SALES) y en otros casos por un cierto incremento en la demanda de este tipo de hilatura, compuesto por fibras naturales.

4.2. EL CASO MONTSANT.

En este caso se analiza una de las modalidades de cooperación empresarial que el análisis teórico considera más difícil de llevar a la práctica: la cooperación horizontal entre empresas directamente competidoras tanto en mercado como en producto. Generalmente se considera mucho más factible la cooperación entre empresas parcial o totalmente complementarias debido a que en ésta, a diferencia de la cooperación entre competidoras directas, los costes de competencia, es decir, los costes originados por el deterioro de la posición competitiva en el mercado de una empresa socia, como consecuencia de su relación de cooperación, son mucho menos fuertes.

En este estudio de caso se comprobará que en la cooperación horizontal los costes de competencia, si bien son factores importantes, no son sin embargo los principales a considerar para explicar el éxito o fracaso de un proceso de cooperación. Otros factores, frecuentemente ignorados por la teoría pero que han sido remarcados en esta tesis, pueden hacer fracasar un acuerdo de cooperación. En este estudio de caso se ponen de relieve dos factores en particular. Por una parte las reacciones de terceras partes, no integrantes del acuerdo pero con cierto poder sobre alguna empresa de la estructura cooperativa, que se pueden ver afectadas negativamente por el establecimiento del acuerdo de cooperación, y por otro lado el modo de organización y distribución del poder de decisión en el seno de las empresas socias.

La construcción de este caso ha resultado particularmente difícil debido al secretismo informativo que ha caracterizado en todo momento el proceso de investigación.

Ante las reticencias a ser entrevistadas sólo se pudo, tras una serie de gestiones, acceder a dos de las cuatro empresas ex-miembros del Consorcio Montsant, las cuales subrayaron la confidencialidad de la información proporcionada. La información

proporcionada ha sido limitada, incorporando ciertos sesgos sobre todo en lo tocante al tema de la cooperación empresarial. Ha sido necesario recurrir a múltiples fuentes de información, como técnicos de la federación de cooperativas, del sector público valenciano y de consultorías de empresas especializadas en el mundo de la Economía Social, los cuales a su vez han sido moderados al proporcionar datos para la reconstrucción del caso. Estas circunstancias demuestran a todas luces el efecto demostrativo negativo de este fracaso y el interés implícito de todas las partes por evitar su difusión.

El estudio de este caso se efectuará tomando como modelo de referencia un prototipo empresarial, que se denominará genéricamente con el nombre ficticio de *Funercoop SCV*, el cual dada la fuerte similitud entre las empresas integrantes del consorcio, reúne las características principales comunes a ellas. Únicamente una de las cuatro EDTAs socias de este consorcio presenta algunos rasgos relevantes diferenciados respecto de las otras cooperativas, razón por la cual su tratamiento será igualmente diferenciado. Tras realizar un análisis empresarial de aquella empresa-tipo, se efectuará un análisis estratégico del mercado y de la posición que ocupa en él, encuadrando en este contexto la alternativa de la cooperación empresarial como instrumento para mejorar la posición competitiva. Finalmente se estudiará el modo como se ha implementado esta estrategia de cooperación y se analizarán las causas de su fracaso.

Funercoop SCV.

Esta empresa genérica fue creada hacia 1950 lo que significa que es una de las diez CTAs más antiguas de la Comunidad Valenciana. A juzgar por los datos facilitados en Monzón (1989:364), dentro del contexto de atonía generalizada en la creación de nuevas CTAs durante todo el régimen de Franco, hubo dos momentos de cierto repunte: los períodos 1949-1951 y 1964-1967. Evidentemente en ningún caso eran comparables con las tasas de creación de los años 70 y 80. Es precisamente en aquel primer trienio cuando se constituyen las más importantes cooperativas de arcas fúnebres actuales. Tales

cooperativas fueron creadas por transformación de empresas en crisis o en algún caso por trabajadores del mismo sector que habían quedado en situación de desempleo.

En cualquier caso, buena parte de estas cooperativas, al igual que Funercoop SCV como prototipo de ellas, lograron por un lado afianzarse en el mercado y por otro lado consiguieron un equilibrio organizativo interno que les permitieron sobrevivir hasta la actualidad. A lo largo de su vida económica Funercoop SCV ha enfocado su evolución en dirección a alcanzar una estabilidad empresarial a largo plazo que permitiera mantener el puesto de trabajo de los socios.

Desde la perspectiva de la producción, se han ido internalizando todas las fases del proceso productivo del ataúd. Desde hace muchos años la empresa no descentraliza ninguna fase del proceso ni tampoco realiza trabajo alguno en régimen de subcontratación para otras empresas. Consecuentemente, no puede existir una relación productiva cliente/proveedor con otras EDTAs. No obstante, la subcontratación productiva es técnicamente posible actualmente en este proceso productivo. Además, podría ser favorecida por la proximidad geográfica de empresas ubicadas en este mismo subsector en tanto que la ciudad de Xátiva constituye uno de los principales núcleos industriales de fabricación de ataúdes de España.

Durante las dos últimas décadas se ha incorporado tecnología moderna, incluso puntera, que ha permitido mejorar la calidad y disminuir costes, concretamente con la compra de maquinaria para el acabado (pulimentado, secado y pintura). La última vez que esta EDTA hizo una inversión de este tipo fue en 1993. Se considera que el coste de la tecnología, junto con la calidad y coste de la materia prima y el coste de la mano de obra son los tres factores que suponen un mayor problema para el desarrollo de la actividad de la empresa.

La financiación de estas inversiones no parece ser un problema, debido por un lado a la suficiente tasa de autofinanciación, a las ayudas públicas en forma de subvenciones (por ejemplo a la inversión) y a su condición de socia de una cooperativa de crédito no rural, Caixa Popular SCV, de la que es socia desde los primeros años de la década de los 80 y de la que obtiene alrededor de una tercera parte de sus necesidades de financiación.

El proceso de tecnificación y de mecanización de la cooperativa en los últimos diez años ha ido en detrimento del volumen de la plantilla de trabajadores y de socios. El número de estos últimos ha experimentado una evolución ligeramente descendente mientras los trabajadores no socios han ido variando con arreglo a las oscilaciones de la demanda. Actualmente apenas queda gente contratada en Funercoop SCV y la plantilla total alcanza casi las 50 personas. La cualificación laboral se va adquiriendo en el mismo centro de trabajo. No se manifiesta necesidad alguna de formación profesional o de reciclaje laboral ni tampoco se ha realizado por parte de los trabajadores de la empresa en estos últimos años ningún curso de este tipo en centros de formación. La mayor parte de la plantilla son obreros o equivalente, existen además dos administrativos, cuatro técnicos medios o superiores y el gerente que es un socio.

La política comercial de Funercoop SCV ha tendido históricamente a crear y consolidar su propia red redistribución en el mercado nacional. En la actualidad las 3/4 partes de las ventas se realizan a través de sus propios delegados del departamento comercial de la empresa y el resto mediante representantes que trabajan a comisión. Esto implica una escasa dependencia de la empresa respecto de los avatares e intereses de estos representantes externos, y por tanto una mayor solidez comercial. El resultado es el control de una importante cuota del mercado a nivel nacional (alrededor del 5%). El ámbito del mercado es estrictamente español debido a las barreras existentes para exportar a otros países como son por un lado hasta hace poco las barreras de tipo técnico (por ejemplo hacia Italia), y por otro lado los problemas de falta de información y de ausencia de red de distribución. Uno de sus principales medios de promoción de su producto es a

través de la Feria de muestras de Valencia, concretamente Funer Mostra, en la que expone anualmente.

Funercoop SCV ha seguido desde la última década una estrategia de relación con el entorno institucional regional buscando el acceso a sus recursos estratégicos. En esta línea, tiene contratados los servicios de asesoramiento especializado a empresas a una cooperativa de servicios; se encuentra afiliada a una asociación del sector mueble que significa para ella ser un hilo de conexión con la realidad del sector; se halla asociada al instituto tecnológico AIDIMA desde hace varios años donde realiza pruebas de control de calidad de sus productos y del cual recibe información tecnológica del sector; y está afiliada a la Federación de Cooperativas (FVECTA) de la que obtiene información y asesoramiento en general, y específico del mundo cooperativo, sobre todo en lo que se refiere a subvenciones y otras ayudas del sector público.

La competitividad de la empresa reposa fundamentalmente en tres factores: diseño, calidad y variedad de la gama. Para ello anualmente se ofrecen nuevos modelos que incorporan diseño, ampliando el abanico de productos de la empresa, y además se realizan estrictos controles de calidad de los modelos que se van a sacar al mercado en las instalaciones del instituto tecnológico AIDIMA.

Históricamente esta genérica EDTA ha actuado siempre en solitario en su sector, no ha desarrollado ningún acuerdo de cooperación económica con otras empresas especialmente en las áreas productiva, comercial y tecnológica. Cabe exceptuar la asociación a las organizaciones mencionadas más arriba de las que obtiene beneficios de carácter informativo y ciertos servicios especializados y un canal privilegiado para conocer y obtener las ayudas de la Administración Pública.

Desde la segunda mitad de los años 80 el contexto estratégico del subsector de arcas fúnebres del mercado español sufre serias mutaciones. Dos fenómenos van a alterar

la aparente tranquilidad que disfrutaban estas cooperativas deteriorando paulatinamente su situación económica. En primer lugar se experimenta una intensificación de la competencia, sobre todo como consecuencia de la entrada de nuevos competidores, muchos de ellos nuevas cooperativas y SALes. En segundo lugar los clientes de las empresas cooperativas, las empresas funerarias, se hallan inmersos en un proceso de creciente concentración. Ambos factores hacen inclinar progresivamente el poder negociador en el hueco de mercado de ataúdes de modo favorable hacia el lado de la demanda, en claro proceso de concentración, y en contra de los productores, donde la intensidad de la competencia es creciente. En el límite este mercado estaría controlado por unas pocas distribuidoras funerarias.

La respuesta de las cooperativas para hacer frente a las nuevas condiciones del mercado no se hizo esperar. Optaron por profundizar en la estrategia de diferenciación del producto, a través de una política de diseño, calidad del producto y variedad de la gama. La estrategia de competencia vía costes, en términos de reducción de los costes laborales (más horas de trabajo o menores salarios) que caracteriza a muchas cooperativas fue desechada por los propios socios de estas empresas de arcas fúnebres. La prueba es que en la entrevista a las dos cooperativas se reconoció que uno de los tres factores más importantes que presionaban sobre los costes de la empresa eran los costes de la mano de obra.

Paralelamente mostraron interés hacia la alternativa cooperativa como un instrumento adecuado para mejorar su posición en el mercado.

En primer lugar la estrategia cooperativa, en su vertiente colusiva sería un mecanismo defensivo que permitiría desescalar el nivel de competencia y concentrar la oferta de modo semejante a como se iba realizando por el lado de la demanda. El poder negociador quedaría menos descompensado entre una y otra parte del mercado.

En segundo lugar esta estrategia proporcionaría a las empresas cooperantes unas ventajas en términos de competitividad tanto vía costes por tres razones: por un lado por la creación de una central de compras de materia prima la cual se considera un input muy caro, por otro lado por la adquisición y/o intercambio de tecnología de proceso, y finalmente por la concentración de la producción en los productos más exitosos en el mercado de cada cooperativa, racionalizando la producción con una especialización de cada cooperativa en los procesos y productos donde tiene ventaja comparativa.

En tercer lugar mediante la cooperación empresarial se buscaría una diversificación de riesgos. Se intentaría explorar otros huecos de mercado, en concreto exportando a países europeos donde posiblemente el nivel de competencia es menor, mercados que hasta ahora habían sido muy difíciles de penetrar debido principalmente a las peculiares reglamentaciones de cada país en esta materia.

Una de las cuatro cooperativas del futuro consorcio presenta algunas características que le diferencian significativamente de Funercoop SCV. Se trata de una empresa mucho más joven, apenas alcanza los cuatro años de funcionamiento, y su tamaño es bastante menor pues emplea a seis socios llegando a contratar hasta catorce trabajadores. Adolece además de una posición más precaria en el mercado que las otras tres cooperativas. Una parte de su producción se realiza en régimen de subcontratación para otras empresas y la otra parte de sus productos son comercializados a través de una serie de representantes a comisión. Es significativo comprobar que no es socia de la Caixa Popular. Las empresas socias de esta cooperativa de crédito suelen caracterizarse por una estabilidad y una buena salud económicas. La invitación por parte de las otras tres cooperativas para formar un consorcio empresarial sería bien recibido dado que le proporcionaría estabilidad e incrementaría su autonomía económica.



Montsant, Consorcio Valenciano de Arcas Fúnebres.

La voluntad de llevar adelante una estrategia de cooperación empresarial era común a las cuatro cooperativas. El hecho de que las cuatro empresas socias respondieran a la forma jurídica de cooperativa no respondía a un interés ideológico por parte de cada una de ellas de fomentar la intercooperación en el seno del movimiento cooperativo. Esta idea se corrobora al afirmar los directivos de estas empresas que ni ellos ni los socios tienen ninguna preferencia para elegir CTAs o SALes como socios en un acuerdo de cooperación.

La elección de cooperativas como socias obedece a otra lógica, concretamente a un criterio de proximidad. En primer lugar se da la circunstancia de que es en la población de Xàtiva donde se concentra el mayor número de empresas fabricantes de ataúdes de la región valenciana, y por supuesto donde se localizan las cuatro cooperativas, futuras integrantes del consorcio cooperativo. Ello significa que entre estas empresas existe de partida una fuerte proximidad geográfica, dada su ubicación en la misma población. Por otro lado, existe una fuerte proximidad sectorial, debido a su pertenencia a la misma hilera productiva de la arca fúnebre. En segundo lugar, merced a su condición de cooperativas las cuatro empresas se han ido integrando en instituciones del mundo cooperativo como instrumento de presión, de consecución de información y asesoramiento y de fomento del cooperativismo y de las relaciones entre cooperativas y cooperativistas. Estas instituciones son básicamente la FVECTA y la Caixa Popular SCV. La pertenencia a estas organizaciones cooperativas ha supuesto un incremento de la proximidad organizativa entre las cuatro cooperativas, lo que supone un rasgo diferenciador (de menor distancia) respecto a otras empresas no integradas en estas instituciones, sean éstas otras empresas de capital o SALes. Finalmente un último tipo de proximidad ha influido para la elección de estas EDTAs como partners, en concreto, las relaciones sociales existentes entre muchos socios y directivos de las cooperativas, por ejemplo las relaciones familiares o la pertenencia a una misma organización política local.

La proximidad en sus diversas dimensiones ha sido el factor clave en la elección de los socios del acuerdo de cooperación. Así, en la provincia de Valencia existe otra EDTA, concretamente una SAL, del mismo sector de arcas fúnebres. Sin embargo, pese a presentar esta última un nivel de consolidación y de dimensión similar a las cuatro cooperativas integrantes del consorcio Montsant, no fue invitada a formar parte de este proyecto de cooperación. En este caso, la razón debe encontrarse en su lejanía organizativa respecto a las otras cuatro EDTAs⁵².

La mediación institucional, es decir, la puesta en contacto directo de las cuatro cooperativas se ha efectuado por la FVECTA, quien ha apoyado en todo momento el proyecto actuando en calidad de catalizador, sin embargo no ha sido el agente que posteriormente gestionó el proceso de negociación del acuerdo de cooperación. Esta tarea se encomendó a una empresa de servicios de consultoría y asesoría de la misma Xàtiva.

El objeto explícito del consorcio, planteado como cooperación horizontal entre empresas competidoras era el siguiente:

En una primera fase se trataría, por un lado, de comercializar conjuntamente los productos (ataúdes) más exitosos de cada una de las cuatro cooperativas editando para ello un catálogo propio con tales productos. Esta política tendría por objetivo cubrir la totalidad del mercado nacional, incrementando su presencia él, e iniciar una actividad exportadora con una red de distribución compartida. La cooperación adquiriría de este modo un contenido comercial, de prospección y distribución de riesgos, y de carácter colusivo. Por otro lado, y derivado de lo anterior, cada empresa se especializaría en la producción de determinados modelos de ataúdes, aquellos donde no sólo disfrutaran de ventajas comparativas en la producción derivadas de sus conocimientos de fabricación y de su especialización tecnológica, sino también aquellos que gozan de aceptación por parte de la demanda.

⁵² Esta SAL afirmó desconocer la experiencia del consorcio Montsant.

En una segunda fase se avanzaría en la centralización de la gestión entre las cooperativas, por ejemplo, con la creación de una central de aprovisionamiento de materias primas. No obstante, no se planteaba una posible fusión futura de estas cooperativas.

El requisito de homogeneidad entre las empresas se cumple aunque no totalmente. Existe una buena compatibilidad entre las cooperativas en términos de filosofía de gestión y de dirección, es decir, en términos de nivel de participación de los miembros de la empresa, actitud ante el riesgo y grado de descentralización y coordinación, justificado fundamentalmente por su condición común de "cooperativas históricas". La sintonía era especialmente elevada en el nivel de los directivos (Consejo Rector y recursos humanos estratégicos) por su fuerte proximidad social y la confianza que de ahí se generaba. Fue precisamente en este nivel directivo donde se gestó la formación del consorcio (concepción tecnocrática).

Entre las tres cooperativas asimilables al prototipo de Funercoop SCV la homogeneidad era también elevada en cuanto a dimensión, estructura productiva y mercado. No obstante la cuarta cooperativa introducía un factor distorsionador ya que su posición era significativamente más débil que la de las otras tres. Esta situación podía conllevar dos implicaciones. Por un lado, esta cuarta EDTA podría negarse a incluirse en el acuerdo al constatar su significativamente menor peso en las negociaciones. Por otro lado, esta misma EDTA podría adherirse incondicionalmente al proyecto al ser probablemente la empresa más beneficiada dado que accedería por primera vez a una estructura de distribución propia (compartida) limitando drásticamente su nivel de vulnerabilidad empresarial. Este consorcio cooperativo significaría para esta cuarta cooperativa su alternativa más rentable. El problema que potencialmente podría surgir (y que efectivamente apareció) sería hasta qué punto las otras tres empresas accederían a efectuar un acto de "solidaridad económica" hacia esta cooperativa.

En otoño de 1991 se constituye "Montsant, Consorcio Valenciano de Arcas Fúnebres". Las cuatro cooperativas socias demuestran su voluntad cooperadora con un desembolso de 8 Millones de pts cada una para cubrir los gastos iniciales. Paralelamente, al igual que sucedió con otras estructuras de cooperación empresarial creadas en la Comunidad Valenciana, el IMPIVA -Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana- a través de su servicio de promoción de redes de cooperación, apoyó económicamente este consorcio⁵³ dotando una partida presupuestaria para cubrir parte de los gastos de establecimiento y el estudio de viabilidad. Asimismo el IPFC -Instituto de Promoción y Fomento del Cooperativismo- de la Consellería de Trabajo y Asuntos Sociales también apoyó la formación de esta estructura cooperativa. Con el fin de maximizar la eficacia del consorcio, los directivos de las cuatro cooperativas acuerdan que el gerente de una de ellas asuma las funciones del Director Comercial de Montsant.

A finales de la primavera de 1992 Montsant desaparece como experiencia de cooperación empresarial. Este fracaso ha generado un importante efecto negativo en su entorno que ha dificultado, como ya se apuntó más arriba, el acopio de información para su análisis⁵⁴.

Una cooperación de tipo horizontal entre empresas competidoras es en sí difícil de implementar, no obstante, a finales de 1991 todo parecía indicar que este caso iba bien encaminado. ¿Qué errores de diseño del acuerdo y estratégicos conllevaron el fracaso?

Entendemos que en este caso, a tenor de la información recabada, se acumularon varias razones perfectamente encuadrables dentro del marco teórico expuesto en la primera parte de este trabajo.

⁵³ Memoria IMPIVA año 1992.

⁵⁴ Resultó casi imposible obtener información directa de las cooperativas implicadas sobre la evolución y causas del fracaso de este consorcio. Las explicaciones del hundimiento de Montsant que se exponen son fruto de un ejercicio de inferencia analítica merced a los datos dispersos obtenidos de personas cualificadas próximas a la evolución del Consorcio.

Uno de los principales factores que influyó en este fracaso fue la inadecuada atención a los intereses internos de las propias cooperativas, máxime en unas empresas organizativamente participativas. El poder de decisión no reside en este tipo de empresas en la dirección sino en el conjunto de los socios. Sólo en el caso en que los socios depositen toda su confianza y deleguen implícitamente sus poderes a la dirección, asumiendo éstos por tanto un rol similar a un trabajador asalariado, ésta podrá decidir unilateralmente sobre la gestión y estrategia de la empresa. Esto último se ilustra perfectamente con los casos de empresas que cooperan estudiados en este trabajo.

Por contra, en las empresas cooperativas integrantes del consorcio Montsant los órganos directivos disponen de un margen de maniobra más limitado y su actividad se halla muy fiscalizada por los socios cooperativistas. El aspecto de la gestión y dirección del diluido "poder de decisión" en estas cooperativas no debía de haber sido descuidado. Se trataba de un error de instrumentación de la cooperación. Así, una mezcla de susceptibilidades y envidias por parte de los socios de base hacia las prácticas de los directivos de las distintas empresas, algunos de los cuales son familiares próximos, unido con diferencias políticas en época de elecciones municipales, y la escasa o nula canalización de información sobre la evolución del proyecto de consorcio desde la dirección a las bases, desencadenan un sentimiento de recelo y rencor hacia la dirección y hacia el proyecto que no tardan en mostrar sus efectos.

El resultado fue clarificador. En varias cooperativas se realizaron destituciones del Consejo Rector, en una de ellas se destituyó al Consejo Rector en bloque y varios socios se dieron de baja.

El segundo factor que ha condicionado el fracaso de este acuerdo de cooperación empresarial ha sido la reacción de terceras partes no integrantes del consorcio pero directamente perjudicados si éste se lleva a cabo. Se trata en particular de los representantes y las funerarias, cuyo poder de negociación se vería debilitado. Su

estrategia se ha dirigido a reducir la operatividad del consorcio o incluso a apoyar su disolución. Para ello han atacado a un punto vulnerable de estas cooperativas: el clima o ambiente social interno a estas empresas. Se fomentó la hostilidad de los socios hacia los directivos e indirectamente hacia el consorcio Montsant.

Un tercer grupo de factores hacen referencia a errores estratégicos de diseño del acuerdo. En primer lugar no existía la suficiente homogeneidad entre las cuatro empresas socias. Una de ellas no encajaba lo suficiente con las otras tres y se hallaba a merced de la voluntad de "solidaridad" de las otras tres. En esa época además, la cooperativa más débil estaba atravesando un período de crisis mientras otra de las tres cooperativas experimentaba un fuerte tirón en sus ventas, lo que podía hacerle cuestionar la utilidad del consorcio dado que en solitario estaba mostrando un comportamiento más dinámico que sus competidoras. De este modo podrían surgir conflictos distributivos, las otras empresas se beneficiarían mucho más de ella que ella de las otras o del consorcio. En estas condiciones, sus socios cooperativistas podían perfectamente pedir la rescisión del acuerdo de cooperación evitando además realizar actos de "solidaridad" con la empresa más débil.

En segundo lugar la decisión de la "clase directiva" de las diferentes cooperativas de situar al gerente de una de ellas como director comercial del Consorcio presentaba dos lecturas, ambas fuente de conflictos de interés entre las empresas socias. Por un lado ello podía significar para esta cooperativa la pérdida de un activo estratégico no compensado con las suficientes garantías. Esta tesis tenía su respaldo en la oposición que originó esta cesión en el conjunto de los socios de la EDTA. En este sentido podía interpretarse como el temor de estos socios a sufrir costes de competencia (pérdida de este activo) en favor de la competencia. Por otro lado, la asunción del cargo de director comercial del consorcio por parte del gerente de una de ellas podía interpretarse por las otras empresas como una maniobra para controlar la estructura intercooperativa y discriminar favorablemente a su cooperativa frente a las otras. En cualquier caso, ambas lecturas tienen como contenido conflictos distributivos y falta de entendimiento entre los socios. El error ha sido la

inadecuada selección del gerente, que en principio debía haber sido un agente neutral entre las partes.

El asesoramiento de la empresa de consultoría no consiguió arbitrar y conciliar los intereses de las partes en conflicto. El conflicto fue remitido a otro agente neutral del entorno institucional, un técnico del servicio de redes de cooperación del IMPIVA. Sin embargo, su mediación y arbitraje tampoco fue efectiva y no se pudo impedir el fin de este acuerdo de cooperación.

CONCLUSIONS GENERALES

Le traditionnel intérêt que le Mouvement Coopératif a pour le phénomène de l'intercoopération ne s'est pas traduit par la construction de structures théoriques capables de le décrire et de l'expliquer rigoureusement. Il a été nécessaire d'attendre les travaux développés par des scientifiques étrangers à ce Mouvement, dans les vingt dernières années, et qui visaient l'étude générique de la coopération économique entre entreprises, pour disposer de certains éléments analytiques fondamentaux pour pouvoir appréhender le phénomène. C'est à partir de ces apports que s'est réalisée cette recherche qui, comme est indiqué dans l'introduction, analyse la coopération interentreprises.

Dans la première partie de ce travail nous avons fixé conceptuellement ce phénomène coopératif en vue de faciliter son analyse, en délimitant les concepts coopération et intercoopération économiques et en les différenciant d'autres formes de coopération et d'intercoopération de type politique et idéologique. En ce sens, nous avons conçu la coopération économique comme un mode spécifique d'organisation de l'activité économique, qui est une relation durable effectuée entre deux ou plusieurs entreprises qui gardent leur autonomie entre elles, et s'étend sur une ou plusieurs fonctions économiques (commerciale, productive, financière, etc.). Par conséquent, les relations commerciales isolées client-fournisseur et la fusion et l'intégration d'entreprises sont exclues. Nous concevons l'intercoopération économique lorsque la coopération s'établit de façon majoritaire ou totale entre entreprises d'Economie Sociale, dans notre analyse, entre CTAs et/ou SALes. Dans ce travail, les autres modalités d'intercoopération telles que la politique ou l'idéologique, ont été exclues, et en outre, à l'intérieur de l'intercoopération économique nous avons envisagé fondamentalement celle de caractère intrasectoriel, c'est-à-dire, celle qui se développe entre entreprises appartenant à une même famille d'Economie Sociale, comme le sont

les EDTAs des secteurs industriels manufacturiers, concrètement les secteurs textile et ameublement. Dans de prochaines recherches, nous analyserons d'autres modalités d'intercoopération en utilisant les éléments analytiques introduits dans ce travail.

La théorie économique et de l'entreprise ont été très prolifiques dans les quinze dernières années, au moment de décrire les principales manifestations de ce phénomène de la coopération entre entreprises, de même que pour justifier les motivations génériques des entreprises qui utilisent ce mode d'organisation de l'activité économique. Une partie des chapitres 1 et 2 de ce travail a été consacrée à ces thèmes. Comme conséquence de l'analyse de cette littérature, il a été évident qu'aussi bien les avantages génériques susceptibles d'être atteints par cet instrument de politique de l'entreprise que représente la coopération interentreprises, que ses manifestations, présentent une grande variété; toutefois, il faut faire de sérieuses considérations.

En premier lieu, les multiples manifestations de la coopération entre entreprises ont son origien dans les différentes et spécifiques nécessités et les logiques de développement économique des diverses entreprises, suite auxquelles s'activeront les modalités de coopération entre entreprises qui s'adaptent mieux à leur propre stratégie. A ce propos, nous croyons que la catégorisations des manifestations de la coopération interentreprises doit se réaliser en limitant au préalable des segments d'entreprises avec des caractéristiques homogènes, telles que les grandes entreprises multinationales, les entreprises bancaires ou les petites et moyennes entreprises des secteurs de haute technologie. Ce travail s'est centré sur le segment des EDTAs des secteurs industriels manufacturiers traditionnels; ce segment présente certaines caractéristiques communes, qui ont été objet d'analyse au chapitre 2. Dans ce contexte nous avons proposé des éléments théoriques qui nous ont permis d'expliquer la logique du développement de ces EDTAs et aditionnellement, nous avons identifié, puis situé, les formes de coopération plus probables que ces entreprises peuvent développer. C'est ainsi que nous avons identifié trois formes basiques de coopérations: sur les fonctions commerciale, productive, et exceptionnellement, de type idéologique.

En second lieu, nous avons remarqué que pas tous les avantages théoriques dérivés de la coopération interentreprises sont importants pour l'ensemble des entreprises. Comme nous avons signalé auparavant pour les manifestations ce phénomène, certaines motivations sont plus importantes dans des segments déterminés d'entreprises; de là, la nécessité de concrétiser l'étude des avantages à des segments d'entreprises limités. Dans les segment des entreprises étudié dans ce travail, les EDTAs industrielles, nous avons mis en évidence que les avantages produits par la coopération économique no se limitent ni se centrent sur les effets des économiques d'échelle ou de gamme, noyau fondamental des motivations anoté par la littérature économique, même si évidemment, ils apparaissent aussi dans ces entreprises, mais ils le font sur d'autres effets plus qualitatifs, en tout cas, ils justifient l'intérêt de promouvoir cet instrument de politique d'entreprise.

Après l'analyse empirique nous avons constaté que la coopération interentreprises produit des effets positifs d'augmentation de l'effcience économique aussi bien directs, sur entreprises qui coopèrent, qu'indirects, sur celles proches aux entreprises qui coopèrent. Dans le premier champ, c'est-à-dire dans celui des entreprises qui coopèrent, la coopération a produit des effets d'apprentissage sur certaines fonctions, par exemple, sur la coomercialisation et l'exportation. La pratique de la coopération a facilité l'apprentissage aux entreprises coopérantes de techniques d'exportation et de mécanismes de pénétration dans de nouveaux marchés. Les EDTAs immergées dans ces processus coopératifs ont augmenté leur capacité de commercialisation, activité dont les EDTAs des industries traditionnelles manufacturères ont une faiblesse structurelle. Ces effets d'apprentissage constituent l'objet d'étude des plus récentes théories de la coopération interentreprises, différenciées du courant principal, étudié au chapitre 2.

Lorque la coopération incorpore des composants productifs, elle est un des facteurs qui peuvent favoriser des mutations structurelles dans l'organisation et la stratégie de l'entreprise, en la transformant en une entreprise plus dynamique, compétitive et indépendante. De la même façon, la coopération a facilité le fait que les

entreprises traditionnellement peu innovatrices et très vulnérables économiquement, transforment leurs propres moyens de production, de vente et de rapport avec les agents de leur environnement, en s'obligeant à maintenir une conduite innovatrice et dynamique, ce qui suppose un véritable changement culturel de l'entreprise. Finalement, la coopération interentreprises a rendu plus facile l'extroversion des entreprises, créant des liens avec les ressources stratégiques de l'environnement institutionnel régional, aussi bien publiques que privés (formatifs, technologiques, etc.) de même qu'elle leur a facilité leur accès aux aides publiques.

Dans les sens signalés, la coopération a facilité le développement de changements structurels non seulement dans les fonctions de l'entreprise directement affectées par la coopération mais aussi dans le mode même de "faire entreprise".

On a constaté aussi qu'une partie des antérieurs effets de la coopération apparaissent indirectement dans des entreprises proches (voir les différentes acceptions de proximité étudiées au chapitre 4) à celles qui coopèrent. En ce sens, nous avons pu vérifier comment certaines entreprises ont réalisé de sérieux efforts dans la ligne du changement structurel de l'entreprise stimulées par, d'un côté, leur possibilité d'accéder aux réseaux ou structures de coopération existantes, et d'un autre côté, l'effet de démonstration positif que certaines expériences qui ont eu du succès dans la coopération entre entreprises proches ont exercé.

Ces effets économiques de la coopération interentreprises justifient largement son intérêt économique, et par conséquent son appui depuis les différentes institutions aussi bien publiques que quasi-privées.

Dans une seconde partie du travail, noyau de cette recherche, nous avons prétendu, en premier lieu, introduire une série d'éléments théoriques, et en deuxième lieu, construire une structure analytique qui puisse articuler ces éléments, tout ceci en vue de contribuer à la construction d'une théorie de la coopération de l'entreprise, en ayant comme point de référence l'expérience d'un segment concret d'entreprises, les

EDTAs valenciennes des secteurs textile et ameublement.

La justification de cette analyse repose sur le fait que, même en constatant l'intérêt et l'utilité de cette coopération interentreprises, cette pratique ne s'est pas beaucoup étendue dans l'ensemble du tissu d'entreprises, surtout des petites et moyennes, tel que l'ont évidentié divers travaux empiriques réalisés au niveau valencien, national et international, exposé au chapitre 1. C'est pour cela qu'il est intéressant d'isoler et postérieurement d'articuler les éléments explicatifs de ce phénomène.

En envisageant la coopération entre entreprises sous une optique de processus, nous avons identifié trois phases qui incorporent les éléments et les mécanismes qui conduisent à l'établissement et postérieur développement de la coopération de l'entreprise.

Dans la première phase, appelée pré-coopérative, nous analysons la possibilité même que cette stratégie coopérative soit envisagée par les entreprises. Le premier facteur clé évidentié au cours du travail empirique, qui confirme notre hypothèse, part du fait que la coopération surgit fondamentalement à l'intérieur de la logique de développement de l'entreprise. Uniquement dans le cas où l'initiative de coopérer répond à une opportunité de négoce ou à une nécessité, comme le serait le endurcissement de la concurrence dans le marché où se trouve une entreprise déterminée, elle pourra prosérer avec la volonté et l'intérêt de l'entreprise en concret de la porter en avant. Lorsque l'entreprise se trouve dans une situation de "tranquillité" dans sa place au marché, sans menaces d'augmentation de la concurrence ou sans connaître de nouvelles occasions de négoce qui ne puissent être couvertes facilement en solitaire, elle n'aura pas de stimulant pour coopérer. Quand cette volonté ou intérêt pour copérer n'existe pas, même si le reste de conditions sont totalement favorables et il existe en plus un appui financier public considérable pour stimuler ce type d'initiatives, alors ces processus ne s'activeront pas et, dans le cas où ils le feront, ils nauront pas de vitalité propre; par conséquent, immédiatement après la fin de l'appui public, elles se désactiveront effectivement. Pour ce qui respecte ce dernier point,

l'exemple de Procotext qui a été étudié, est clarifiant à ce propos.

A côté de la condition nécessaire précédente, avec un caractère strictement économique et de l'entreprise, pour que la volonté ou l'intérêt pour activer existent, la confluence d'autres facteurs est de même nécessaire. D'une part, la connaissance et la bonne considération qu'a cet instrument de politique de l'entreprise. Dans cette recherche, nous avons constaté que dans les entreprises où la méconnaissance des avantages et du contenu de la coopération de l'entreprise est plus important, ainsi que dans celles où on se méfie de cet instrument à cause de ses dangers ou de la connaissance d'autres expériences ratées, il n'existe aucun intérêt pour activer des initiatives coopératives de ce type. Cette conclusion coïncide avec celles d'autres travaux empiriques réalisés par d'autres auteurs sur différents secteurs de petites et moyennes entreprises.

D'un autre côté, l'intérêt pour activer des initiatives de coopération dépend de même de la sociologie interne et de la disposition des agents ayant un pouvoir de décision au sein de l'entreprise. Dans la partie théorique de ce travail nous avons mis en relief la décisive importance de ce facteur, démontrée dans la partie empirique. Le choix des EDTAs comme collectif de l'entreprise de référence a été particulièrement utilisé pour souligner ce facteur. Dans ce type d'organisation de l'entreprise, il existe une distribution assez particulière du pouvoir, car celui-ci se trouve dilué parmi le collectif des travailleurs. La dynamique même, la sociologie et la culture interne de l'entreprise vont finalement conditionner la décision de l'EDTA à propos de la prise d'accords. Un collectif interne en cohésion, partisan d'un leader (possiblement le P.D.G. et président) dynamique et favorable à activer des processus de coopération, constitue une base adéquate sur laquelle édifier une coopération interentreprises. Des collectifs internes profondément divisés, avec une forte opposition entre une techno-structure favorable à la coopération et un important segment de la base hostile, constituent des contextes propices à l'échec des processus de coopération. D'autres collectifs internes aux EDTAs peuvent également montrer leur intérêt pour la coopération, non pas à cause des conflits internes, sinon justifié par leur propre culture et leurs attentes.

Par exemple, dans une CTA où la majorité des associés qui travaillent sont des personnes âgées, proches à leur retraite, ou bien, où leur intérêt pour l'EDTA est transitoire, car ils désirent se replacer dans une autre entreprise, ils n'auront aucun intérêt pour consacrer leur temps et leurs ressources dans un processus de coopération.

En définitive, l'analyse de la sociologie et de la culture interne des entreprises, que certains auteurs appellent audit culturel et social, échelon préalable aux gestions orientées à établir des accords de coopération, constitue selon nous, une condition nécessaire pour la viabilité de ces initiatives.

Les facteurs antérieurs constituent des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour l'établissement d'accords de coopération. Dans ce travail, nous avons conçu une deuxième phase, nommée phase coopérative, qui se développe quand il existe vraiment un intérêt potentiel pour la coopération de l'entreprise de la part de certaines entreprises.

Dans le contexte de cette phase, on a identifié des éléments qui ont permis de répondre à des questions referentes aux conditions qui affectent sur la préférence de l'alternative du moyen de coordination coopératif de l'activité économique sur des alternatives d'intervention en solitaire; d'un autre côté, ces éléments ont permis de répondre aux facteurs qui expliquent la préférence quant au choix d'une entreprise ou d'une autre, ce qui, dans le contexte de l'intercoopération économique, se traduit par la connaissance des facteurs qui conduisent les EDTAs à établir des accords de coopération avec d'autres EDTAs.

Une des données plus remarquables mise en évidence est que l'alternative coopérative comme moyen d'organiser la stratégie de l'entreprise n'est pas une alternative ni inoffensive ni exempte de coûts. En général, ces coûts et risques inhérents à la coopération ne stimulent pas l'apparition d'initiatives de ce phénomène. Seulement sous certaines conditions où ces coûts peuvent être diminués ou, lorsque les avantages potentiels de la coopération sont très élevés, il est possible d'activer des

processus de coopération. Ces conditions plus favorables peuvent avoir leur origine au sein même de leur environnement socioéconomique structurel de l'entreprise ou de l'action des agents de ce même environnement.

Dans notre travail, nous avons pu constater que les coûts de transaction, dans leurs différentes formes, éléments fondamentaux de l'Economie des Coûts de Transaction, de l'Economie des Alliances Stratégiques et de l'Economie de Proximités, ont été les principaux facteurs clés explicatifs dans cette deuxième phase du processus coopératif.

Un des premiers coûts de transaction (ex ante) évidentié est celui de la recherche des partenaires pour établir l'accord de coopération. Lorsque les entreprises se trouvent relativement isolées de leur environnement institutionnel et il n'existe pas une importante transparence informative, surtout sur les qualités des partenaires potentiels, ce type de coûts est élevé. Cette situation se présente précisément dans le contexte de l'intercoopération. En ce sens, la difficulté des EDTAs d'établir des relations de coopération entre elles, si au préalable, elles ne connaissent pas l'existence d'autres EDTAs de leur même secteur d'activité, se justifie.

Les coûts de recherche peuvent être réduits par les conditions socioéconomiques structurelles de l'environnement. La notion de proximité dans ses différentes acceptions, étudiée au chapitre 4, et dans ses manifestations les plus importantes, étudiées au chapitre 3, présente un pouvoir explicatif très élevé à ce propos. Dans les environnements où il existe une grande proximité d'entreprises, dans n'importe laquelle de ses dimensions (géographique, industrielle et organisationnelle), les coûts de recherche de partenaires se verront réduits. C'est le cas des zones économiques conceptualisées comme districts industriels où la proximité géographique et industrielle entre les entreprises de ces zones confluent. Au cours du travail empirique, nous avons pu constater que c'est précisément entre les entreprises situées dans ce type de zones où s'est développée la plus grande partie de processus de coopération identifiés.

L'action des pouvoirs publics et en général des agents de l'environnement institutionnel peut réduire de même ces coûts de recherche de partenaires au moyen d'une série de mécanismes tels que les associations d'entreprises, les data base, les foires et les salons, qui augmentent la proximité organisatrice entre les entreprises. Nous défendons qu'une voie de renforcement de l'intercoopération économique se situe à l'intérieur de cette logique de création de ce type de mécanismes d'augmentation de la proximité organisatrice. La nécessité d'accroître ce dernier type de proximité se justifie par la quantité et densité géographique réduites des EDTAs en comparaison avec l'ensemble du tissu économique.

Le deuxième groupe de coûts de transaction évidentié est celui de la négociation et gestion des conditions de l'accord de coopération, de coordination et d'harmonisation des divers intérêts qui sont en jeu et du leadership de l'initiative de coopération. Cet important groupe de coûts se traduit directement par des coûts de temps et de ressources et peut se manifester de deux façons. D'un côté, les cultures et les moyens très différents de "faire" entreprise peuvent être la base de différences et de conflits pendant les négociations, en augmentant ainsi ce type de coûts de transaction et postérieurement, après l'établissement de l'accord, ils peuvent être la cause de disputes, par exemple, pour des raisons de distribution, qui peuvent jusqu'à miner la coopération elle-même. De l'autre côté, les initiatives de coopération exigent un agent ou un leader qui assume le coût et la responsabilité de coordonner et de faire avancer les négociations et les relations entre les partenaires, rôle auquel l'assonption de la plus grande partie de ce type de coûts de transaction est inhérente.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIAR, F. (1990): *La lógica de la cooperación*, Revista Zona Abierta 54/55, pp. 7-41.
- AIDIMA (1993): *Guía básica de cooperación empresarial en el sector madera, mueble y afines*, AIDIMA, Valencia.
- ALBALADEJO, F.; CANO, A.; COLOMINA, E. (1991): "Las Sociedades Anónimas Laborales en Alicante", *Revista CIRIEC-ESPAÑA*, nº 6, Valencia.
- ALBORS, J. y PALACIÁN, A. (1990): *El cooperativisme de treball associat al País Valencià*, FVECTA-IPFC, Valencia.
- ALVAREZ, A. (1968): *Historia del cooperativismo al País Valencià*, Lavinia, Valencia.
- AMAT, O. (1991): *Análisi dels factors d'exit del cooperativisme agrari a Catalunya*, Institut Català del Credit Agrari, Barcelona.
- AOKI, M.(1984): *The co-operative game theory of the firm*, Clarendon Press, Oxford, Capítulo 1.
- ARAGONES, J. (1988): *Cooperativismo, participación y poder*, Centre d'Educació Cooperativa, Valencia.
- ARANZADI, D. (1976): *Cooperativismo industrial como sistema, empresa y experiencia*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- AXELROD, R. (1986): *La evolución de la cooperación*, Alianza Universidad, Madrid.
- AXELROD, R. (1981): "The evolution of cooperation among egoists", *American Political Science Review*, nº 75, pp. 306-318.
- BALLESTERO, E. (1990): *Economía Social y empresas cooperativas*, Alianza Universidad, Madrid.
- BANFIELD, E.C. (1967): *The moral basis of a backward society*, The Free Press, New York.
- BAREA, J. y MONZÓN, J.L. (Coord) (1992): *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Ministerio Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

- BARRERA, J.J. (1994): "El papel de la administración central en el fomento de la Economía Social", *Información Comercial Española*, nº 729, Mayo, pp. 37-44.
- BAUDRY, B. (1991): "Une analyse économique des contrats de partenariat industriel: l'apport de l'économie des couts de transaction", *Revue d'Economie Industrielle*, nº 56, 2º trim. 199, pp. 46-56.
- BAUDRY, B. (1994): "De la confiance dans la relation d'emploi et de sous-traitance", *Sociologie du travail*, nº 1, pp 43-61.
- BECATTINI, G. (1989): "Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano", *Sociología del Trabajo*, nº 5, Invierno 1988/89.
- BELLET, M.; COLLETIS, G.; LUNG, Y. (1993): "Introduction au numéro spécial économie de proximités", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, nº 3.
- BEN-NER, A. (1984): "On the stability of the cooperative type of organization", *Journal of comparative economics*, 8, pp. 247-260.
- BENECKE, D.W. (1973): *Cooperación y desarrollo. El rol de las cooperativas en el proceso del desarrollo económico de los países del 3º mundo*, Ed.Nueva Universidad, Universidad Católica Chile, Santiago de Chile.
- BERICAT, E. (1989): "Cultura productiva y desarrollo endógeno. El caso andaluz", *Revista de Estudios Regionales*, nº 24, pp. 15-43.
- BERICAT, E. (1990): "Distritos y nebulosas industriales", *Sociología del Trabajo*, núm. 11, invierno 1990-1991, pp. 49-66.
- BIDAULT, F. (1988): *Le champ stratégique de l'entreprise*, Economica, Paris.
- BIDAULT, F. (1993): "Apprentissage et réseaux", *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, nº1, 5, pp. 79-101.
- BLOIS, K.J. (1971): "Vertical quasi-integration", *The Journal of Industrial Economics*, pp. 253-272.
- BOETTCHER, E. (1977): *La funcionalidad de la cooperación económica*, ICECOOP - CECUC -Nueva Universidad, Santiago de Chile.
- BOETTCHER, E. (1980): "El desarrollo de la teoría de la cooperación y los elementos fundamentales de la teoría de Munster", *ICECOOP, Documento de Trabajo nº39*. Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

BONAL, R. (1987): *Les SALs a Catalunya. Les Societats Anònimes Laborals, embrió d'una nova figura empresarial*, Ed. De la Magrana, Barcelona.

BRESSY, M. y RICHOUX, G.C. (1974): *Agrupaciones de empresas*, Pirámide, Madrid.

BROUSSEAU, E. (1993): "Les théories des contrats: une revue", *Revue d'Economie Politique*, nº 103, Janv-fevr, pp. 1-81.

BRUSCO, S. y GARONA, P. (1987): "Pymes, segmentación del mercado de trabajo y relaciones sociales en Italia", en GREFFE, X.: *¿Crean empleo las pymes?*, Ministerio Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

BUCKLEY, P.J. y CASSON, M. (1988): "A theory of cooperation in international business", en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Ed.) *Cooperative Strategies in international business*, Lexington Books, New York.

BUCHEZ, Ph. (1931): "Moyen d'améliorer la condition des salariés des villes", texto reproducido literalmente en ANTONI, A. (1977): *La coopération ouvrière de production*, CG-SCOP, París, pp. 75-84.

CAMISON, C. (1992): "Experiencias de cooperación en la industria valenciana: evidencias empíricas", *Economía Industrial*, nº 266, julio-agosto, pp. 49-57.

CAMISON, C. y NAVARRO, J. (1993): *Diagnóstico y posibilidades de cooperación en el sector madera - mueble y afines*, AIDIMA, Valencia.

CAMISON, C.; ROIG, S.; TORCAL, V.R. (1992): *Análisis sectorial del mueble y la madera. Cambio tecnológico y descentralización productiva en l'Horta-Sud*, IDECO-Institut d'Estudis Comarcals, Valencia.

CAMISON, C.; MENDEZ, S.; OLIVER, D; ROIG, S; TORCAL, V.R. (1992): "Comparación de las actitudes estratégicas de las empresas de economía social y las capitalistas en la industria del mueble valenciana", *XIX Congreso Internacional de Economía Pública Social y Cooperativa*, CIRIEC-Internacional, Valencia.

CARNICER, D. (1995): *Formas agrupadas para exportar: los consorcios de exportación*, Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana, Valencia.

CASTILLO, J.J. (1989): "La división del trabajo entre empresas", *Sociología del trabajo*, nº 5, invierno, pp. 19-40.

- CASTRO, M. y MONEU, Y. (1993): "Los consorcios de exportación", *Información Comercial Española*, nº 718, Junio, pp. 63-79.
- CATTANEO, A. (1993): "Il consorzio P.A.C.", Ponencia de la Jornada "La cooperación empresarial en el sector madera, mueble y afines, 22 junio, AIDIMA, Valencia.
- CLAVER, E.; LLORET, M.; MOLINA, H. (1993): "Exigencias organizativas ante situaciones de crisis: las redes y la cooperación interempresas", *III Congreso de ACEDE*, Sept., Valencia.
- COLLETIS, G. y PECQUEUR, B. (1993): "Integration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives?", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, nº 3, pp. 489-507.
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (1991): *Guide pratique de la coopération transnationale: coopérer avec des concurrents*, CEE-D.G.XXIII, Office del publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.
- CONFCOOPERATIVE, FCTAC, FVECTA, ICOM (1995): *La transformación en empresas autogestionadas. 20 casos europeos*, FVECTA, Valencia.
- CONSEJO SUPERIOR DE CAMARAS DE COMERCIO (1992): *Industria del mueble (CNAE 316.6 468)*, Consejo Superior de Cámaras de Comercio.
- CONSELLERIA DE TREBALL I SEGURETAT SOCIAL (1989): *La situación en Alcoy y el impulso al desarrollo local. La experiencia de Procotext*, Generalitat Valenciana. Monografías sobre el mercado de trabajo en la Comunidad Valenciana, Estadístiques d'Ocupació, Col. suplementos, Vol. 3, pp. 49-61. Valencia.
- CONSULTORES ASOCIADOS (Coord) (1992): *Gestión empresarial: el caso de dieciocho cooperativas*, I.P.F.C., Valencia.
- CONTRACTOR, F.J. (1990): "Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of modal choice", *Management International Review*, Vol. 30, 1990/1, pp. 31-54.
- CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (1988): "Why Should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures", en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Ed): *Cooperative Strategies in international business*, Lexington Books, New York, pp. 3-28.
- COSTA CAMPI, M.T. (1989): "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva", *Economía Industrial*, marzo-abril, pp. 27-45.

COSTA CAMPI, M.T. (1992): "Cambios en la organización industrial: cooperación local y competitividad internacional. Panorama general", *Economía Industrial*, pp. 19-36.

COSTA CAMPI, M.T. (1992): *La cooperación entre empresas: una nueva estrategia competitiva*, M.I.C.Y.T. - Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.

COSTA CAMPI, M.T. (1993): "Dimensión, localización y estrategia de los acuerdos de cooperación entre empresas", en GARCÍA DELGADO, J.L. (Dir): *España Economía*, Espasa, Madrid, pp. 806-826.

COTE, D. (1992): "Modèle d'analyse stratégique des coopératives", *Coopératives et développement*, Vol 24, n° 1, pp. 17-39.

COURLET, C. y PECQUEUR, B. (1991): "Systèmes locaux d'entreprises et externalités: un essai de typologie", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3/4, pp. 391-405.

CREACION & CO (1991): *Análisis socioeconómico de la Vall d'Albaida: mercado de trabajo y estructura productiva*, Conselleria de Treball y Caixa Ontinyent, Colección treball, Valencia.

CUERVO GARCÍA, A. (Dir) (1994): *Introducción a la administración de empresas*, Civitas, Madrid.

CUEVAS RIAÑO, L. (1989): "Motivaciones y evidencias empíricas sectoriales de los acuerdos de cooperación", *Economía Industrial*, pp. 119-130.

CHAPPOZ, Y. (1991): "La gestión de l'interactivité entreprise / environnement", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 4, n° 3, pp. 53-75.

CHARBIT, C. (1993): "La coopération industrielle: un mode d'internationalisation pour les pme", *Comunicación presentada al Congrès International "A periféria europea ante o novo século"*, 30 sept. a 2 oct, Santiago de Compostela.

CHESNAIS, F. (1988): "Les accords de coopération technique entre firmes independantes", *STI-Revue*, n° 4, Dic., pp. 55-132.

DE BANDT, J. (1989): "Approche méso-économique de la dynamique industrielle", *Revue d'Économie Industrielle*, n° 49, 3° trim., pp. 1-18.

DE BANDT, J. (1991a): "La filière comme méso-système", en ARENA, R.; BENZONI, L.; DE BANDT, J.; ROMANI, P.M. (Dir): *Traité d'Economie industrielle.*, París, pp. 232-238.

DE BANDT, J. (1991b): "L'économie industrielle face à la réalité des transformations industrielles", en ARENA, R.; BENZONI, L.; DE BANDT, J.; ROMANI, P.M. (Dir): *Traité d'Economie industrielle.*, Paris, pp. 808-934.

DEFOURNY, J. (1990): *Démocratie cooperative et efficacité économique. La performance comparée des SCOP françaises*, De Boeck Waesmel-Jalons Universitaires, Bruxelles.

DEFOURNY, J. (1992): "La Economía Social en Valonia. Fuentes e identidad de un tercer gran sector", *Working paper n° 12 del CIRIEC-ESPAÑA*, Valencia.

DEFOURNY, J. y MONZON, J.L. (Dir) (1992): *Economía Social: entre economía capitalista y economía pública*, CIRIEC-ESPAÑA, Valencia.

DEI OTTATI, G. (1988): "El mercado comunitario", *Papers de Seminari*, n° 29-30, pp. 179-219.

DELAPIERRE, M. (1991): "Accords inter-entreprises, partage ou partenariat? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 55, 1° trim., pp. 135-161.

DELICADO, A.; FERNANDEZ, F.; BELLMUNT, A. (1991): *Cultura organizacional cooperativa en el País Valenciano*, I.P.F.C. y FVECTA, Valencia.

DEMOUSTIER, D. (1981): *Entre l'efficacité et la démocratie, les coopératives de production*, Ed. Entente, Paris.

DEMOUSTIER, D. (1984): *Les coopératives de production*, La Découverte, Paris.

DESFORGES, J.G. (1980): "Stratégie et structure des coopératives", en DESFORGES, J.G. y VIENNEY, C. (Dir) *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Editions Du Jour - CIEM, Paris, pp. 251-283.

DESROCHE, H. (1977): *El desarrollo intercooperativo: sus modelos y sus combinaciones*, INTERCOOP, Buenos Aires.

DEPARTAMENTO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL DEL GOBIERNO VASCO (1989): Integración societaria. Europa 1993, VIII Jornadas cooperativas de Euskadi, Bilbao.

DULBECCO, P. (1990): "Cooperation industrielle en analyse économique: quelques éléments de repère bibliographique", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1° trim., pp. 340-349.

- DULBECCO, P. (1994): "La cooperation comme mecanisme de coordination temporelle. Une relecture des travaux de G.B. Richardson", *Revue d'Economie Politique*, 104 (4), Juillet-aout, pp. 517-537.
- DUSSAUGE, P. y GARRETTE, B. (1991): "Alliances stratégiques, mode d'emploi", *Revue Française de Gestion*, nº 85, pp. 4-18.
- EARLE, J. (1986): *The italian cooperative movement. A portrait of the lega nazionale delle cooperative e mutue*, Allen & Unwin, Londres.
- ELSTER, J. (1990): *Tuercas y tornillos. Los mecanismos básicos de funcionamiento de las ciencias sociales*, Gedisa, Barcelona.
- EMBID IRUJO, J.M. (1991): *Concentración de empresas y derecho de cooperativas*, Universidad de Murcia, Murcia.
- EUROPEAN RESEARCH ASSOCIATES (1993): "La cooperación entre pequeñas empresas en la Comunidad Europea", *Panorama de la Industria Comunitaria*, pp. 101-108.
- FAUQUET, G. (1965): "Le secteur coopératif. Regards sur le mouvement coopératif", en FAUQUET, G.: *Oeuvres*, Editions de L'Institut d'Etudes Coopératifs, Paris.
- FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1991a): "La cooperación empresarial", *Información Comercial Española*, Mayo, nº 693, pp. 25-38.
- FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1991b): "Una tipología de la cooperación empresarial", *ESIC Market*, Oct-Dic., pp. 101-114.
- FESAL-FEVES-PV (1992): *La Sociedad Anónima Laboral en la Comunidad Valenciana*, Fundescoop y FEVES-FESAL-PV, Valencia.
- FOOT WHYTE, W. y KING WHYTE, K. (1988): *Making Mondragon. The growth and dynamics of the worker cooperative complex*, ILR PRESS, Cornell University, New York, versión castellana (1989) Mondragón, más que una utopía, Ed. Txertoa, San Sebastián.
- G.E.C.V. (1988): *El Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano*, G.E.C.V., Valencia.
- GABARDA PEREZ, V. (1994): *L'empresa cooperativa a Alaquás i Aldaia. Origen, desenvolupament i anàlisi descriptiu*, C.E.C. Coop.Val., Catarroja (Valencia).
- GARCIA BLANCO, J.M. y GUTIERREZ, R. (1990): *Defendiendo el empleo. Crisis industrial y trabajo asociado en Asturias*, Ministerio Trabajo y Seguridad Social, Colección informes nº 17, Madrid.

GARCIA CANAL, E. (1992): "Cooperación interempresarial en España: características de los acuerdos suscritos entre 1986 y 1989", *Economía Industrial*, Julio-agosto, pp. 113-122.

GARCIA CANAL, E. (1994): "Formas de cooperación horizontal: empresas conjuntas frente a acuerdos contractuales", *Revista de Economía Aplicada*, nº 5, Vol. II, pp. 51- 68.

GARCIA, Q. (1970): *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Les éditions ouvrières, París.

GARCIA-GUTIERREZ FERNANDEZ, C. (1992): "Concentración económico - empresarial (los conglomerados) de sociedades cooperativas", *Comunicación presentada al XIX Congreso CIRIEC-INTERNACIONAL*, Valencia.

GAROFOLI, G. (1992): "Systèmes de petites entreprises: un cas paradigmatique de développement endogène", en BENKO, G. y LIPIETZ, A. (Ed.): *Les régions qui gagnent*, P.U.F., Paris, pp. 57-80.

GARRETTE, B. (1989): "Actifs spécifiques et coopération: une analyse des stratégies d'alliance", *Revue d'Économie Industrielle*, nº 50, 4º trim., pp. 15-31.

GAUDIN, J. (1988): "Structures internes des entreprises conjointes et intérêts privés", en Jacquemin y Remiche (Ed.) *Coopération entre entreprises*, De Boeck-Waesmel, Bruxelles, pp. 31-42.

GIDE, C. (1974): *La cooperación como programa económico. El Programa de Nîmes. Conferencia de 1889*, AECOOP-Colección Universitas, Zaragoza.

GILLY, J.P. y GROSSETTI, M. (1993): "Organisations, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, nº 3, pp. 449-467.

GOMEZ GRAS, J.M. y RUIZ MAJAN, F.J. (1993): "Promoción de estrategias de cooperación empresarial: una propuesta", *Comunicación presentada al III Congreso Nacional de ACEDE*, 12-14 de Septiembre, Valencia.

GOMEZ GRAS, J.M. y RUIZ MAJAN, F.J. (1992): "Estudio de viabilidad de una red de cooperación de empresas", *Situación*, nº 2.

GOMEZ POMAR, J. (1991): *Teoría y técnicas de negociación*, Ariel, Barcelona.

GONZALEZ DE LA RIVERA, D. (1992): "La cooperación empresarial, clave para el progreso de la PME", *Economía Industrial*, Marzo-abril, pp. 11-18.

GONZALEZ, J.J. y RODRIGUEZ, J.C. (1987): *La Economía Social en Castilla y León. Análisis socioeconómico de las cooperativas de trabajo asociado*, Junta de Castilla y León, Consejería de Economía y Hacienda, Madrid.

GORDON, R. (1990): "Systèmes de production, reseaux industriels et regions: les transformations dans l'organisation sociale et spatiale de l'innovation", *Revue d'Economie Industrielle*, nº 51, 1º trim., pp. 304-339.

GORROÑO, I. (1975): *Experiencia cooperativa en el País Vasco*, Leopoldo Zugaza ed., Durango.

GREENWOOD, D. y GONZALEZ, J.L. (1990): *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, Ed. TXERTO A, San Sebastián.

GREFFE, X. (1990): *Descentralizar en favor del empleo. Las iniciativas locales de desarrollo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, Capítulo 6.

GREFFE, X.; DUPUIS, X.; PFLIEGER, S. (1983): *Financer l'Economie Sociale*, Económica, Paris.

GRUPOCOOP (1987): *Análisis del entorno socioeconómico y definición de las estrategias posibles de desarrollo económico de Bocairant*, mimeo, Bocairant.

GUADALAJARA, N; GALINDO, J.A.; GALAN, N. (1987): "El cooperativismo agrario de 2º grado en España. Situación actual y perspectivas futuras", *Comunicación presentada a las Jornadas de Economía Social*, 10-11 Diciembre, Valencia.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K. (1989): "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, Jan-Fev., pp. 113-139.

HARRISON, L.E. (1987): *El subdesarrollo está en la mente*, Playor, Madrid.

HAUBERT, M. (1992): "Empresas de trabajo asociado y creación de empleo. Apuntes teóricos", *Revista de estudios regionales*, nº 31, pp. 195-211.

HERMOSILLA, A. y SOLA, J. (1989): *Cooperación entre empresas*, IMPI Colección Estudios, Madrid.

HERMOSILLA, A. (1990): *Cómo cooperar*, Manuales del I.M.P.I., Madrid.

HERNANDEZ PERLINES, F. (1994): "Análisis estratégico de las cooperativas agrarias de Castilla-La Mancha", *Revista CIRIEC-España*, nº 16, pp. 187-208.

HERNANDEZ, S. (1993): "La cooperación interempresarial en la Comunidad Valenciana", *Comunicación presentada al IIº Congrès d'Economía Valenciana*, Abril, Castellón.

HIRSCHMAN, A. (1970): *Exit, voice and loyalty. Response to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press, Cambridge, versión castellana: (1977) *Voz, salida y lealtad*, Fondo de Cultura Económica, México.

HOLMSTRÖM, M. (1989): *Industrial democracy in Italy*, Avebury, Aldershot, England.

IMAI, K.I. (1989): "Evolution of Japan's corporate and industrial networks", en BO CARLSSON (Ed): *Industrial Dynamics. Technological, organizational, and structural changes in industries and firms*, Kluwer academic publishers, Mass., pp. 123-155.

INGHAM, M. (1990): "Approche stratégique des alliances internationales", *Revue Gestion 2000*, Vol 6, nº 5, pp. 97-129.

INGHAM, M. (1991): "La perception du succès des alliances stratégiques", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 4, nº 2, pp. 43-62.

JACQUEMIN, A. (1988): "La coopération entre les entreprises et l'entreprise conjointe", en JACQUEMIN, A. y REMICHE, B. (Ed.): *Coopération entre entreprises. Entreprises conjointes, stratégies industrielles et pouvoirs publics*, De Boeck Université, Bruxelles.

JACQUEMIN, A. (1991): "Stratégies d'entreprise et politique de la concurrence dans le marché unique européen", *Revue d'Économie Industrielle*, nº 57, 3º trim., pp. 7-24.

JACQUEMIN, A. (1994): "Capitalisme, compétition et coopération", *Revue d'Economie Politique*, nº 4, Juillet-aout, pp. 501-515.

JACQUEMIN, A. y REMICHE, B. (Eds) (1988): *Coopération entre entreprises. Entreprises conjointes, stratégies industrielles et pouvoirs publics*, De Boeck Université, Bruxelles.

JARILLO, J.C. (1989): "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", *Economía Industrial*, marzo-abril.

JEANTET, T. y VERDIER, R. (1984): *L'Economie Sociale*, C.I.E.M. - Coopérative d'Information Economique et Mutuelliste, París.

JULIÁ IGUAL, J.F. (1993): "La Economía Social y el cooperativismo agrario. Sus nuevas estrategias empresariales", *Revista CIRIEC-ESPAÑA*, nº 15, pp. 43-68.

KILLING, J.P. (1988): "Understanding alliances: the role of task and organizational complexity", en CONTRACTOR, F.J. y LORANGE, P. (Ed): *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books, Toronto.

KIRAT, T. (1993): "Innovation technologique et apprentissage institutionnel: institutions et proximité dans la dynamique", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 547-563.

KOGUT, J. (1988): "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal.*, n° 9, pp. 319-332.

KOULYTCHIZKY, S. (1980): "Nouveaux instruments d'analyse des coopératives", *Revue des Etudes Coopératives*, n° 199, 1° trim, pp. 3-30; y *Revue des Etudes Coopératives*, n° 201, 3° trim., pp. 3-44.

KOULYTCHIZKY, S. (1983): "Analyse et stratégie de filière, une approche nouvelle en agro-alimentaire, apports, dangers a surmonter", *Revue des Etudes Coopératives*, n° 8, 2° trim., pp. 41-50.

LADO, A.A. y KEDIA, B.L. (1992): "Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador", *Economía Industrial*, Enero-Febrero, pp. 49-60.

LANKIDE T.U. (1985): "Congreso cooperativo y consejo de grupos", LANKIDE T.U., enero, publicado también en *Boletín de Estudios y Documentación*, Enero 1985, pp. 44-45.

LAURET, F. y PEREZ, R. (1992): "Méso-analyse et économie agroalimentaire", *Economies et sociétés*, Série Développement agroalimentaire, n° 21, juin, pp. 99-118.

LAVILLE, J.L. y MAHIOU, I. (1987): "Organisation du pouvoir et modalités de la participation dans les SCOP", *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes y Associatives*, n° 21, 1° trim., pp. 47-57.

LAVILLE, J.L. y MAHIOU, I. (1984): *Interactions économiques et sociales dans les coopératives de production*, CICRA-MAD, Paris.

LECOQ, B. (1991): "Organisation industrielle, organisation territoriale: une approche intégrée sur le concept de réseau", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3/4, pp. 321-341.

LECOQ, B. (1993): "Proximité et rationalité économique", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp.469-486.

- LEJARRIAGA, G. (1992): *La Sociedad Anónima Laboral como forma de empresa*, ASALMA, Madrid.
- LEVESQUE, B (Coord) (1989): *L'autre économie, une économie alternative?*, Presses de l'Université de Québec, Québec.
- LUNDVALL, B. (1992): "Relations entre utilisateurs et producteurs, systèmes nationaux d'innovation et internationalisation", en FORAY, D. y FREEMAN, C. (Dir): *Technologie et richesse des nations*, Económica, París.
- MARCHESNAY, M. (1993): *Management stratégique*, Eyrolles, Collection Gestion, París.
- MARCHESNAY, M. (1991): *Economie d'entreprise*, Eyrolles Université, París.
- MARITI, P. (1989): "Acuerdos de colaboración entre empresas en las economías modernas. Algunos apuntes para la reflexión", *Economía Industrial*, marzo-abril, pp. 61-67.
- MARITI, P. y SMILEY, R.H. (1983): "Co-operative agreements and the organization of industry", *The journal of industrial economics*, Vol. XXXI, June, nº 4.
- MARTINEZ CHARTERINA, A. (1990): *Análisis de la integración cooperativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- MARTINEZ VERDU, R. (1990): *El Grup Empresarial Cooperatiu Valencià: Una perspectiva històrica*, G.E.C.V., Valencia.
- MASSAGUER FUENTES, J. (1989): *Agrupación Europea de Interés Económico (A.E.I.E.)*, Consellería de Industria, Comercio y Turismo - IMPIVA, Colección informes, Valencia.
- MENGUZZATO, M. (1989): "Las variables soft en la dirección estratégica", *Revista de Economía y Empresa*, nº 23, Enero-Abril, Vol. IX.
- MENGUZZATO, M. (1992): *La cooperación empresarial: análisis de su proceso*, Consellería de Industria, Comercio y Turismo - IMPIVA, Colección Informes, Valencia.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*, Ariel Economía, Barcelona.
- MERTENS, J.F. (1987): "Repeated games", en EATWELL, MILGATE, NEWMAN (Eds): *The New Palgrave: a dictionary of economics*, Vol. 4, pp. 151-152, Londres.

MICHALET, C.A. (1991): "Les accords inter-firmes internationaux. Un cadre pour l'analyse", en ARENA, R.; BENZONI, L.; DE BANDT, J.; ROMANI, P.M. (Dir): *Traité d'Economie industrielle.*, París, pp. 268-280.

MONTEBUGNOLI, E. y SCHIATTARELLA, R. (1989): "Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: particular referencia a las pme", *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, pp. 87-97.

MONTIGAUD, J.C. (1992): "L'analyse des filières agroalimentaires: méthodes et premiers résultats", *Economies et Sociétés*, Série Développement agroalimentaire, nº 21, Juin, pp. 59-83.

MONZON CAMPOS, J.L. (1984): *Cooperativas de trabajo asociado: el caso valenciano*, Universidad de Valencia, E.U.E. Empresariales, Valencia.

MONZON CAMPOS, J.L. (1987): "La Economía Social en España", *Revista del CIRIEC-España*, nº 0.

MONZON CAMPOS, J.L. (1989): *Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Colección Tesis Doctorales, Madrid.

MONZON, J.L. y OLMEDO, C. (1985): "Cooperativismo de trabajo asociado y financiación de la empresa cooperativa en el País Valenciano", *Boletín de Estudios y Documentación*, Diciembre, pp. 24-50.

MORALES, A.C. (1991): "Cooperativas de trabajo asociado y descentralización productiva: el caso de la confección textil", *Revista del CIRIEC-España*, nº 10.

MORALES, A.C. (1992): "Líneas de investigación y bibliografía en torno a las empresas de trabajo asociado", *Working Paper del CIRIEC-ESPAÑA*, nº 2, Valencia.

MORRIS, D. y HERGER, M. (1987): "Trends in international collaborative agreements", *Columbia Journal of World Business*, Verano, pp. 15-21.

NAVARRO, J. (1993): "Situación actual de la cooperación en el sector de madera-mueble y afines: el papel de AIDIMA", *Ponencia de la Jornada "la cooperación empresarial en el sector madera, mueble y afines"*, 22 junio, Valencia.

NIELSEN, R.P. (1988): "Cooperative strategy", *Strategic Management Journal*, Vol 9, pp. 475-492.

OAKESHOTT, R. (1990): "Travailleurs/entrepreneurs. Deux "success stories" cooperatives en Italie", *Revue des Etudes Cooperatives, Mutuellistes et Associatives*, nº 35 (238), 3º trim., pp. 38-60.

OHMAE, J. (1989): "La lógica mundial de las alianzas estratégicas", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 40, pp. 96-110.

OLSON, M. (1965): *The logic of collective action. Public goods and the theory of the groups*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., versión en castellano (1992): La lógica de la acción colectiva. Bienes publicos y la teoría de grupos, LIMUSA, México.

ORMAECHEA, J.M. (1991): *La experiencia cooperativa de Mondragón*, OTALORA-Obra Social de Caja Laboral Popular, (sin lugar edición).

PALACIAN, A. (1993): "La Economía Social en el desarrollo socioeconómico de la Comunidad Valenciana", *Revista del CIRIEC-ESPAÑA*, Sept, nº 14, pp. 105-126.

PARDO, M.R. (1988): "La industria textil y de la confección", *Revista Valenciana d'Estudis Autonomics*, nº 11-12, pp. 219-233.

PARRA DE MAS, S. (1974): *La integración de la empresa cooperativa*, Editorial de Derecho Financiero, Madrid.

PAVIA SANTAMARIA, C. (1992): "Historia del cooperativismo en el País Valenciano (1931-1991): el caso de tres cooperativas históricas de trabajo asociado", I.P.F.C. y FVECTA, Valencia.

PEREIRA, L. (1990): *Dirección estratégica para gerentes y directivos de cooperativas y SALes*, Centre d'Educación Cooperativa - Consellería de Treball y Seguretat Social, Valencia.

PEREZ BARO, A. (1974): *Historia de la cooperación catalana*, Nova Terra, Barcelona.

PERNIN, J.L. (1993): "Coopération entre firmes: une approche par l'économie des conventions", *Economie Appliquée*, Tome XLVI, nº 4, pp. 105-126.

PLANQUE, B. (1991): "Note sur la notion de reseau d'innovation. reseaux contractuels et reseaux conventionnels", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, nº 3/4, pp. 295-319.

PORTER, M.E. (1987): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, Free Press, versión castellana (1992): Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, CECSA, México.

PORTER, M.E. (1988): "La competencia en las industrias globales. Un marco conceptual", *Información Comercial Española*, nº 658, junio, pp. 71-100.

PORTER, M.E. y FULLER, M.B. (1988): "Coaliciones y estrategia global", *Información Comercial Española*, nº 658, junio, pp. 101-120.

RAINELLI, M. (1991): "Les filières de production", en ARENA, R.; BENZONI, L.; DE BANDT, J.; ROMANI, P.M. (Dir): *Traité d'Economie industrielle.*, París, pp.222-226.

RALLET, A. (1991): "Théorie de la polarisation et technopoles", *Economies et Sociétés*, série Progrès et Croissance, F, nº 32, pp. 43-64.

RATTI, R. y BAGGI, M. (1991): "Analyse stratégique et spatiale des accords de coopération entre entreprises du secteur industriel", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, nº 3/4, pp. 465-478.

RAVIX, J.L. (1990): "L'emergence de la firme et des cooperations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle: Coase et Richardson", *Revue d'Economie Industrielle*, nº 51, 1º trim..

RAVIX, J.L. y TORRE, A. (1991): "Eléments pour une analyse industrielle des systèmes localisés de production", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, nº 3/4, pp. 375-389.

RENAU, J.J. (1989): "Estrategia de la empresa y economía industrial. El análisis de los mercados", *Revista de Economía y Empresa*, nº 23, enero-abril, Vol. IX.

REVE, T. (1990): "The firm as a nexus of internal and external contracts", en AOKI, M.; GUSTAFSSON, B.; WILLIAMSON, O.E. (Ed): *The firm as a nexus of treaties*, Sage, Londres.

REVENTOS, J. (1960): *El movimiento cooperativo en España*, Ariel, Barcelona.

REVISTA ECONOMÍA Y SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO (1991): *Número monográfico sobre la Economía Social*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, nº 12, Madrid.

RICHARDSON, G.B. (1972): "The organization of industry", *The Economic Journal*, nº 82, pp. 883-896.

ROIG, B. (1989): "Estrategias cooperativas", *Economía Industrial*, nº 266, Marzo-abril.

SABEL, C. (1992): "Elaborer la confiance: de nouvelles formes de cooperation dans une économie volatile", en FORAY, D y FREEMAN, C. (Dir): *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris.

SAJARDO, A. (1994): "La fiscalidad de las entidades no lucrativas", *Revista Valenciana de Hacienda Pública Palau 14*, pp. 5-27.

SALABERT, R. (1987): "Las Sociedades Anónimas Laborales", *Revista CIRIEC-ESPAÑA*, nº 0, pp. 31-46.

SALAS, V. (1987): "Els acords de cooperació entre empreses", *Revista econòmica de Catalunya*, sept-dic., pp. 8-18.

SALAS, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: Bases teóricas", *Economía Industrial*, marzo-abril.

SANCHIS, J.R. (1995): *Análisis estratégico de la empresa cooperativa*, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia.

SANCHIS, J.R. (1994): "La cooperación como estrategia de crecimiento externo. Dos casos especiales: alianzas tecnológicas y joint ventures", *Quadern de Treball de la Facultat de Ciències Econòmiques de la Universitat de Valencia*, nº 258, mayo.

SIBILLE, H. (1982): *Les coopératives ouvrières de production en France et dans la CEE*, La Documentation Française, Collection notes et études documentaires, París.

SINGER, V. (1993): "La coopération entre PME: Quel avenir en Europe?", *Revue des Etudes Coopératives, Mutuellistes et Associatives*, pp. 130-137.

SUCH, J. (1993): *La industria textil de Alcoi-Ontinyent. Problemas y perspectivas*, Editorial de la Caja de Ahorros del Mediterráneo, Valencia.

THIETART, R.A. (1981): "La stratégie mixte et ses syndromes", *Revue Harvard-l'Expansion*, invierno, pp. 97-107.

THIETART, R.A. (1984): *La stratégie d'entreprise*, Mac Graw Hill, París.

THOMAS, H.y LOGAN, C. (1991): *Mondragón, un análisis económico*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

TOMÁS CARPI, J.A. (1995): *La Economía Social en un mundo en transformación*, mimeo, Valencia.

TOMAS CARPI, J.A. (1988): "Ley de Reforma Universitaria, Universidad y Economía Social. La problemática formativa e investigadora", en *II Jornadas de estudio sobre Economía Social, en Torremolinos*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

TORRE, A. (1991): "Relations industrielles et découpages spatiaux", en ARENA, R.; BENZONI, L.; DE BANDT, J.; ROMANI, P.M. (Dir): *Traité d'Economie industrielle.*, París, pp. 292-336.

TORRE, A. (1993): "Proximité géographique et dynamiques industrielles", *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, nº 3, pp. 431-448.

URBAN, S. y VENDEMINI, S. (1994): *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck Waesmel, Bruxelles.

VARA MIRANDA, M.J. (1985): *Análisis de las CTAs en Madrid*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

VERNA, J. (1988): "Comment assurer le succès des filiales communes?", *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec., pp. 83-91.

VIDAL, I. (1987): *Crisis y transformaciones en el mercado de trabajo. El asociacionismo de trabajo en Cataluña*, Diputación de Barcelona, Barcelona.

VIDAL, C.; MOLERO, M.; CALVO, G.; CALATAYUD, L. (1992): *Pymes valencianas. Relaciones y potencial de cooperación con América Latina*, Generalitat Valenciana - Consellería de Treball y Afers Socials, Valencia.

VIENNEY, C. (1966): *Economie du secteur coopératif français*, Editions Cujas, París.

VIENNEY, C. (1980): *Socioéconomie des organisations coopératives*, C.I.E.M. Collection Thiers Secteurs, París.

VIENNEY, C. (1994): *L'économie sociale*, La Découverte, París.

VILERT, A. (1992): "As cooperativas de confección o seu futuro. A intercooperación como ferramenta estratéxica", *Cooperativismo e economía social*, nº 5, pp. 3-9.

VILLEGAS, R. (1977): *Las cooperativas de producción. La organización de la cooperación y la autogestión*, COOPAS, Universidad Católica Boliviana, Serie Estudios nº 1, La Paz.

VON HIPPEL, E. (1989): "Cooperation between rivals: informal know-how trading", en BO CARLSSON (Ed): *Industrial dynamics. Technological, organizational, and structural changes industries and firms*, Kluwer Academic Publishers, Mass., pp. 57-175.

WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York, versión castellana WILLIAMSON, O.E. (1991): *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, Fondo de Cultura Económica, México.

WILLIAMSON, O.E. (1985): *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York, versión castellana WILLIAMSON, O.E. (1989): *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.

ZEVI, A. y COLANTONIO, G. (1989): "La experiencia italiana en el tema de la integración cooperativa desde el punto de vista económico y jurídico", en *VIII Jornadas cooperativas de Euskadi. La integración societaria: Europa 1993*, Departamento de Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco, pp. 165-194.

ANEXO ESTADÍSTICO I.**Tabla 1.1. Evolución del número de acuerdos de cooperación empresarial**

Autor y forma de acuerdo estudiada	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Hacklish (1986), mayores empresas mundiales de Semiconductores	2	1	4	22	19	16	42	--
LAREA - CEREM (1986), Acuerdos que incluyen empresas europeas en las industrias de alta tecnología	--	--	15	31	58	97	131	149
Venture Economics (1986), Acuerdos de inversión a riesgo	30	30	30	60	100	150	195	245
Schille (1986), Acuerdos internacionales que incluyen pymes americanas en el sector de la biotecnología	--	--	--	22	58	49	69	90
Jacquemin et al. (1986), Acuerdos de I+D en la Comunidad Europea	7	13	22	27	23	38	65	--

Fuente: Chesnais (1988) y Costa (1989).

Tabla 1.2. Empresas que han formalizado al menos un acuerdo de cooperación respecto al total de empresas (en %)

	Manufacturas		Químico y Farmacéutico		Electrónico, Informático, Instrumentación Científica	
	más de 20	más de 100	más de 20	más de 100	más de 20	más de 100
Italia	0'46	2'11	1'47	3'93	2'13	6'30
Francia	0'41	1'69	1'68	3'95	1'58	5'47
Alemania	0'26	0'86	1'70	3'98	0'64	2'52
U.K.	0'79	2'39	2'56	5'70	2'53	5'93
C.E.E.	0'50	1'86	1'89	4'50	1'71	5'31
Japón	0'30	0'64	20'00	6'83	0'62	2'41

Fuente: Montebugnoli y Schiatarella (1989).

Notas: más de 20 = Empresas con más de 20 empleados.

más de 100 = Empresas con más de 100 empleados.

Tabla 1.3. Distribución de los acuerdos de cooperación por tamaño de empresas

Empleo	Total Empresas	Nº Acuerdos	Ratio Acuerdos /empresa
0 - 19	77	40	0'5
20 - 49	81	60	0'7
50 - 99	48	121	2'5
100 - 199	23	155	6'7
200 o más	15	66	4'3

Fuente: Ratti y Raggi (1991).

Nota: Muestra de 272 empresas industriales del cantón suizo de Ticino. De esta muestra, 83 empresas declaran tener firmados acuerdos de cooperación.

Tabla 1.4. Distribución de las empresas cooperantes por tamaño de empresas

Empleo	Nº Empresas	Nº Em. coop.	Ratio emp. coop /empresas
1 - 49	164	19	0'12
50 - 99	170	38	0'22
100 - 499	252	48	0'19
500 o más	71	31	0'44
No especific.	50	6	--

Fuente: Urban y Vendemini (1994)

Nota: Muestra de 707 empresas italianas, 1986. Acuerdos de cooperación transnacional.

Tabla 1.5. Distribución sectorial y por contenido del número de acuerdos de cooperación.

	Total		Ventas marketing (%)	Distrib. (%)	Prod. (%)	I+D (%)	Segmento multiples (%)
	(abs)	(%)					
Agroalimentaria	38	4	14	8	47	12	19
Metales y minerales	88	8	8	2	44	41	6
Energía	137	13	2	0	19	65	3
Construcción	27	3	9	1	75	7	9
Textil y confección	24	2	18	7	40	0	36
Papel y Madera	19	2	0	10	69	10	10
Químico	139	13	20	3	58	9	10
Ordenadores	61	6	12	13	31	17	28
Ot. prod. electrónicas	37	4	17	16	33	5	29
Otras prod. eléctricas	25	2	21	13	40	10	17
Automóvil	56	5	13	4	63	5	16
Aeroespacial	26	2	19	0	35	31	15
Otras maquinarias	122	12	24	8	39	4	0
Otras manufacturas	88	8	16	1	59	8	0
Transporte	22	2	19	31	41	0	0
Comunicaciones	18	2	0	17	33	22	28
Distribución	29	3	42	18	24	0	16
Finanzas	46	4	23	30	16	9	23
Servicios	48	5	24	14	38	13	12
	1050	100	15%	7%	44%	20%	15%

Fuente: Porter, Fuller y Rawlison (1984).

Nota: Estudio realizado sobre el Wall Street Journal tomando como referencia los acuerdos transnacionales establecidos entre 1970-1982.

Tabla 1.6. Distribución de los acuerdos de cooperación entre Pymes y grandes empresas por sectores. (En % sobre el total de operaciones de la industria).

Sector	%	Segmento en el que se concentra
Agroalimentario	6'4	I+D, Producción, distribución
Minerales metálicos y no metálicos	2'2	Producción
Químico	23'6	I+D
Maquinaria y equipo mecánico	11'8	Producción
Material eléctrico y electrónico	15'0	Producción
Ordenadores e Informática	21'5	I+D y Producción
Optica	1'1	I+D
Automoción y material de transporte	14'0	Producción
Textil y Confección	2'2	Distribución y Producción
Construcción	2'2	Producción

Fuente: Costa (1993 y 1989).

Nota: La metodología utilizada se basa en empresas europeas. Periodo de referencia: 1988-1989.

Tabla 1.7. Distribución de los acuerdos de cooperación entre Pymes europeas por sectores.

Sector	Total acuerdos		Produc.	Distr.	I+D	Transf. Tecn.	Proy. Conj.	Acuer. Distrib.	Acuer. Licen.	No Def.
	(abs)	(%)								
Químico	38	14	9	18	7	4	17	17	4	--
Bioteecn.	8	3	3	2	2	1	5	2	1	--
Metalmec.	60	22	23	24	5	8	29	23	8	--
Eléctrico	47	17	16	21	4	6	21	17	6	3
Electrónica	38	14	11	16	5	6	17	14	6	1
Ali. y beb.	34	12	8	17	6	3	16	15	3	--
Textil	13	5	4	8	1	--	9	4	--	--
Madera	9	3	2	7	--	--	3	6	--	--
Papel	12	5	3	6	2	1	5	6	1	--
Otras	14	5	5	7	--	2	5	7	2	--
TOTAL	273	100	84	126	32	31	127	111	31	4

Fuente: Costa (1992).

Nota: La metodología utilizada se basa en entrevistas personales a pymes europeas.

Tabla 1.8. Distribución sectorial de las empresas cooperantes (%).

	Total Empresas	Empresas Cooperantes
I. Minerales metálicos y no metálicos y químico	12'16	14'09
II. Mecánica	34'99	54'23
- maquinas de precisión	0'75	2'82
III. Industria Tradicional	52'85	31'68
- Industria alimentaria	5'11	2'11
- Bebidas y tabaco	3'60	5'63
- Textil	9'30	2'11
- Calzado, vestido	6'91	6'34
- Cuero	2'40	0'70
- Madera y muebles	10'81	5'63
- Papel, art. gráficas	6'01	2'82
- Caucho	5'11	4'23
- Otras Industrias	3'60	2'11

Fuente: Urban y Vendemini (1994).

Nota: Muestra de 707 empresas industriales italianas, de todos los tamaños.

Acuerdos de cooperación transnacional.

Tabla 1.10. Nacionalidad de los socios de acuerdos de cooperación realizados por empresas españolas.

Nacionalidad	(abs)	(%)
Domésticos	204	30'7
Europa Occidental	271	40'9
E.E.U.U.	77	11'6
Japón	24	3'6
U.R.S.S y Países del Este	31	4'7
Otros	37	5'6
Mixtos	19	2'9
TOTAL	663	100

Fuente: García Canal (1992).

Nota: Acuerdos de cooperación recogidos en la prensa económica española durante el período 1986-1989.

Tabla. 11. Objetivos y formas de acuerdos de cooperación.

OBJETIVO ALEGADO	(%)
Transferencia Tecnológica	29
Complementariedad Tecnológica	41
Acuerdos de mercado	21
Economías de Escala	16
Distribución del riesgo	14
FORMA DEL ACUERDO	
Sociedad conjunta (<i>joint venture</i>)	55
Consorticios	29
Otros	16

Fuente: Mariti y Smiley (1983).

Nota: Estudio de 70 casos de cooperación extraídos de la prensa europea durante 1980.

Tabla 1.11. Clasificación de acuerdos de cooperación por su objetivo general.

OBJETIVO GENERAL	(abs)	(%)
I. Acuerdos simples	1500	79'
- Transferencia de tecnología	251	13'3
- Integrar actividades I+D	363	19'3
- Integrar producción	370	19'7
- Aprovisionamiento	121	6'4
- Comercialización	311	16'5
- Otros	84	4'4
II. Acuerdos complejos (combinación de anteriores)	383	20'4
TOTAL	1883	100

Fuente: Ricotta (Citado en Chesnais, 1988)

Nota: Realizado merced a la base de datos del centro de FOR de Italia, creada en base a información recogida en la prensa económica.

Tabla 1.12. Distribución de los acuerdos de cooperación en España (%).

ACUERDOS DE COOPERACIÓN	(%)
I. Carácter	
- Formal	57'1
- Informal	42.9
II. Contenido	
- Producción	32'6
- Distribución	21'7
- I+D	17'7
- Marketing	13'1
- Otros	14'9
III. Forma	
- Acuerdo Temporal	40'5
- Subcontratación	23'1
- Grupos Y redes de empresas	17'9
- Empresa conjunta	8'7
- Otros	9'7

Fuente: Costa (1993).

Cuadro 1.13. Evolución del número de solicitudes de cooperación gestionadas por los consultores del B.C.-NET.

Hasta final de..	Número acumulado	incremento
mayo-1989	9.285	
julio-1989	11.125	1840
septiembre-1989	12.761	1636
noviembre-1989	14.208	1447
enero-1990	15.670	1462
marzo-1990	18.039	2369
mayo-1990	20.666	3627

Fuente: D.G. XXIII, Unidad 5, BC-NET. Comisión de las Comunidades Europeas (1990). *Informe de las actividades del BC-NET. Evaluación y resultados de la fase experimental.* Bruselas.

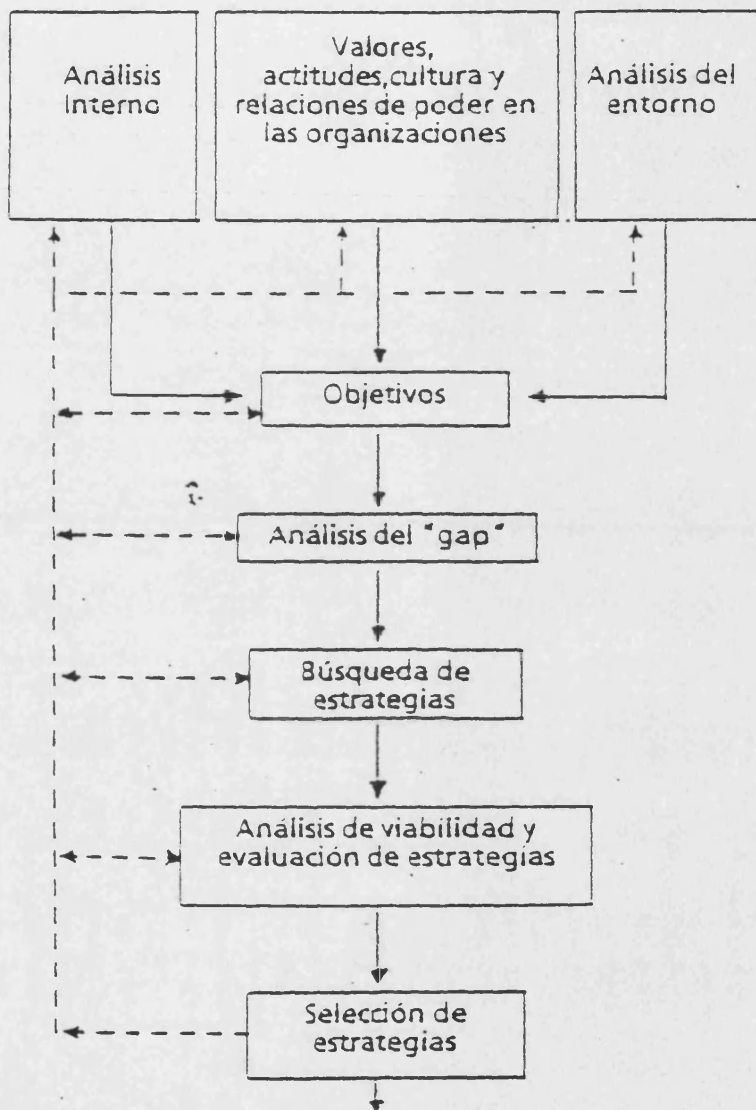
Cuadro 1.14. Tipos de cooperación solicitadas por las empresas incluidas en la base de datos del BC-NET. (Mayo 1990).

Tipo de cooperación	número de solicitudes	Proporción (%)
Cooperación general	647	6,08
Cooperación financiera	1.015	9,54
Cooperación comercial	6.122	57,53
Cooperación técnica	2.858	26,85
TOTAL	10.642	100,00

Fuente: D.G. XXIII - Unidad 5, BC-NET. Comisión (1990:24).

GRÁFICO N° 1 . EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE

ESTRATEGIAS.



FUENTE: Renau (1989).

L'entreprise coopérative (noyau) et son écosystème

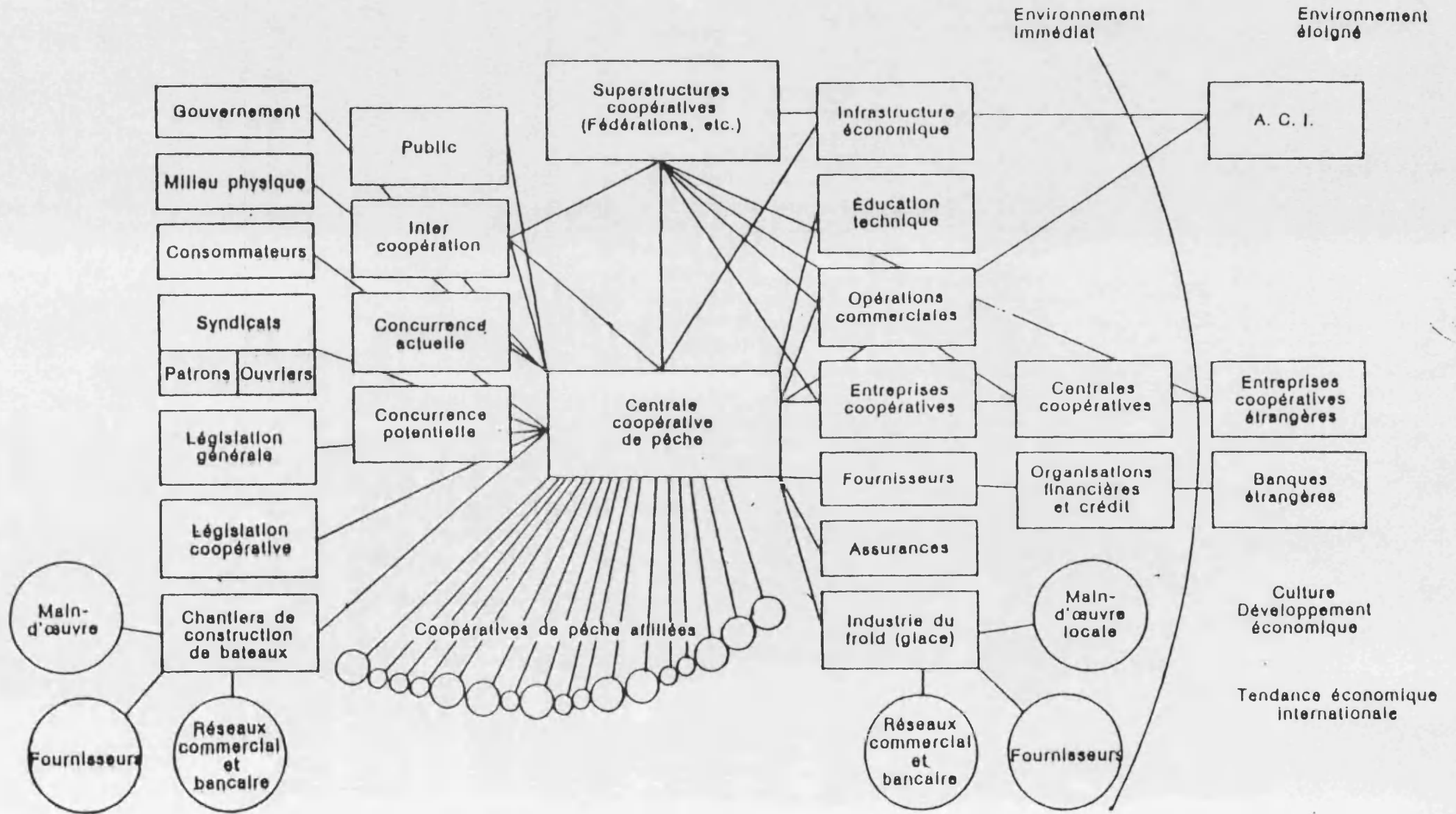
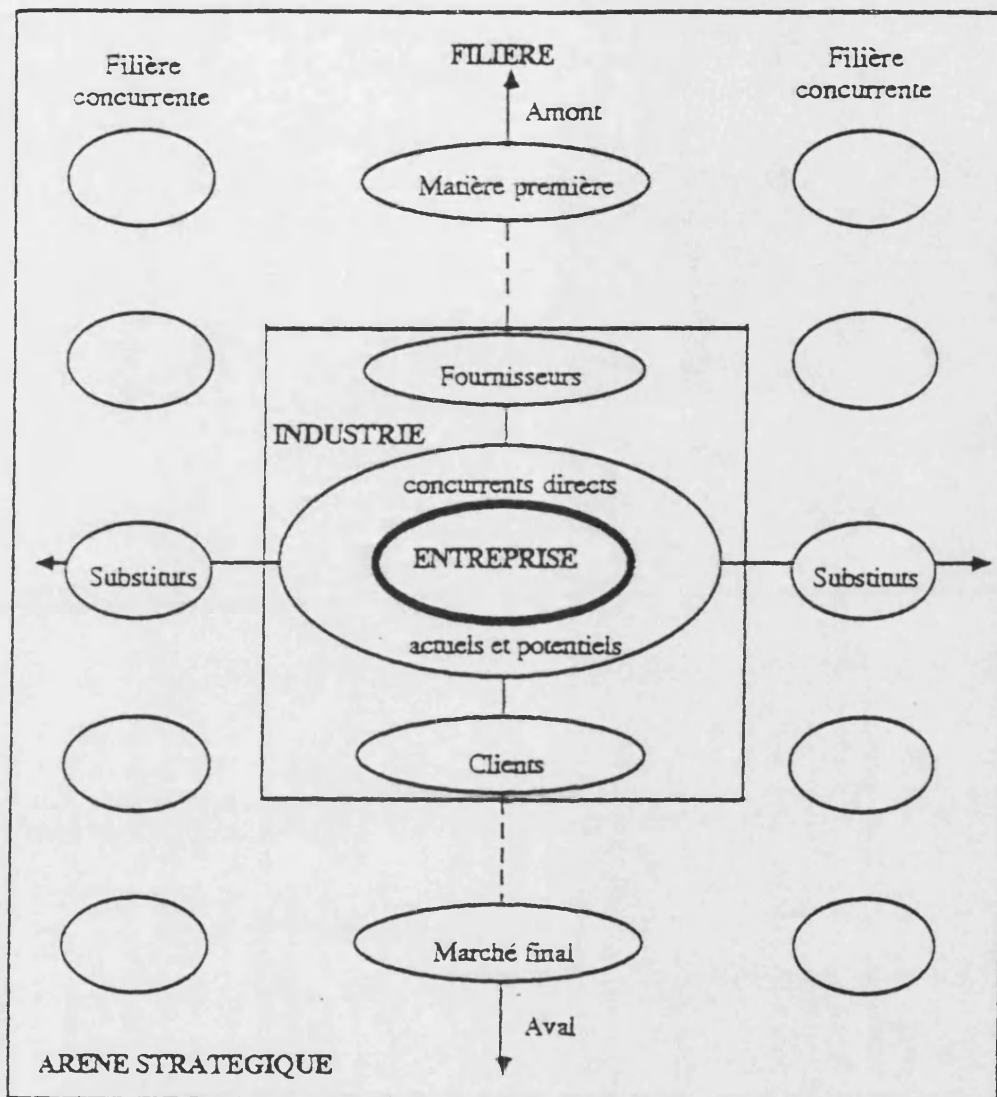
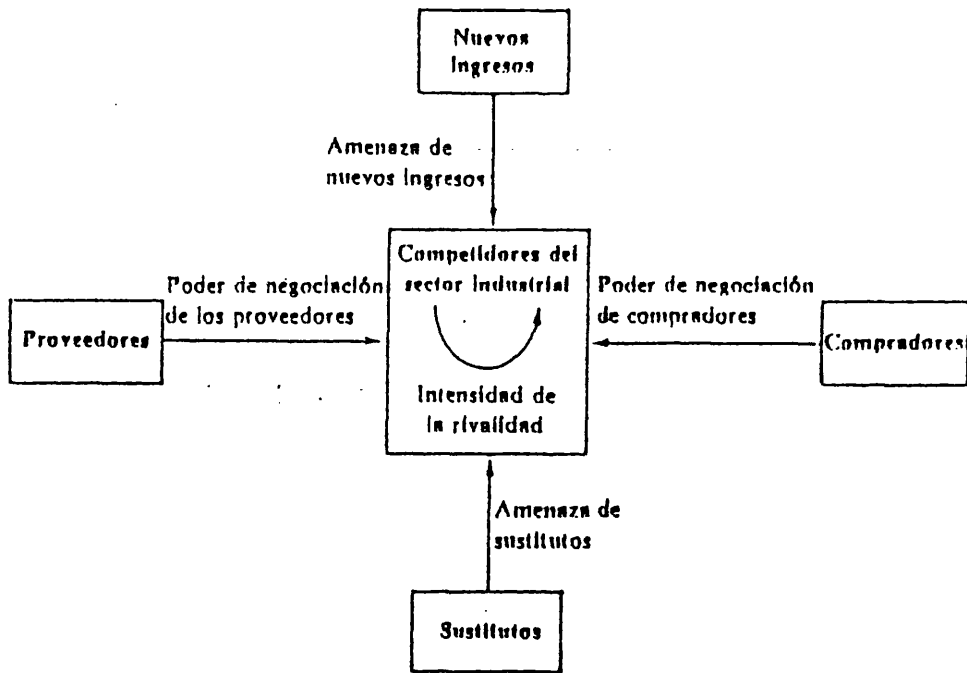


Gráfico 2. Los elementos del entorno industrial.



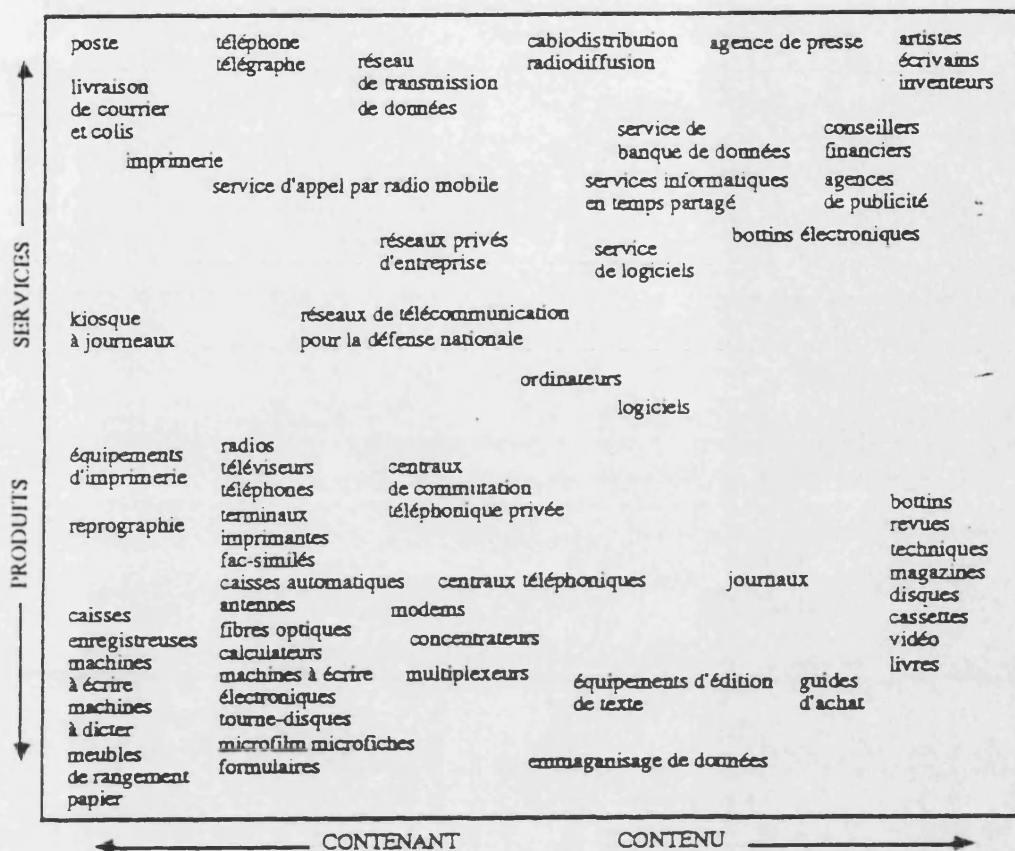
Fuente: Bidault (1988)

Gráfico 3. Las cinco fuerzas competitivas del entorno competitivo.



Fuente: Porter (1987:23-24)

L'arène de l'information



Source : William Rotschild (*op. cit.*).

La traduction est tirée de Jean-Paul Sallenave : *Direction Générale et Stratégie d'Entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1984, p. 232.

Fronte : Bidaud, 1988

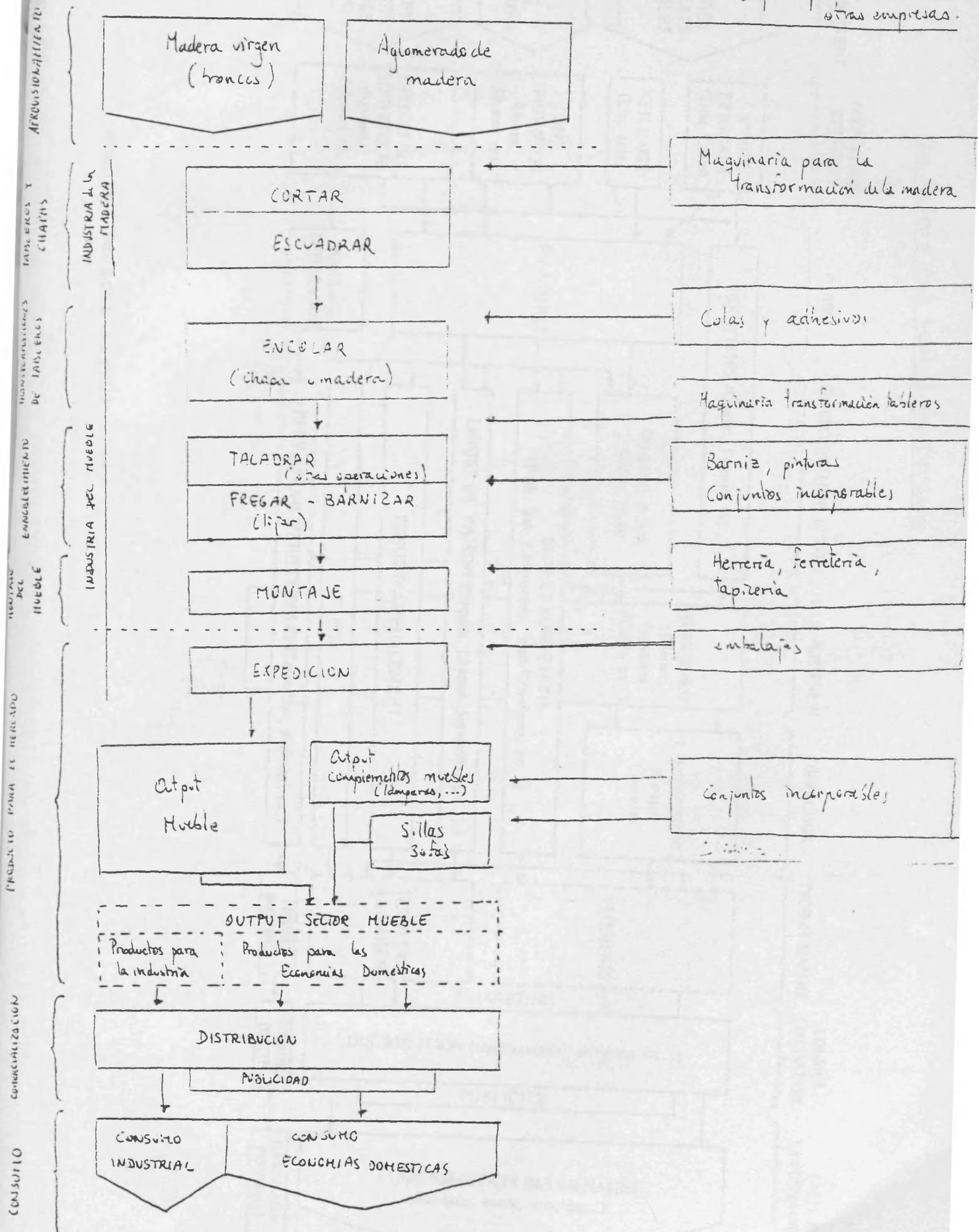
L'arène de l'énergie

	NUCLEAIRE	PETROLE	GAZ	CHARBON
DISTRIBUTION	RESEAU	DETAIL TRANSPORT	RESEAU	DETAIL TRANSPORT
PRODUCTION	CENTRALES MINERAI	RAFFINAGE PRODUCTION	LIQUEFACTION PRODUCTION	EXTRACTION
EQUIPEMENTS	GENERATEURS TURBINES	PARA- PETROLIER	EQUIPEMENTS GAZIERS	MATERIEL MINIER

Fronte : Bidaud, 1988

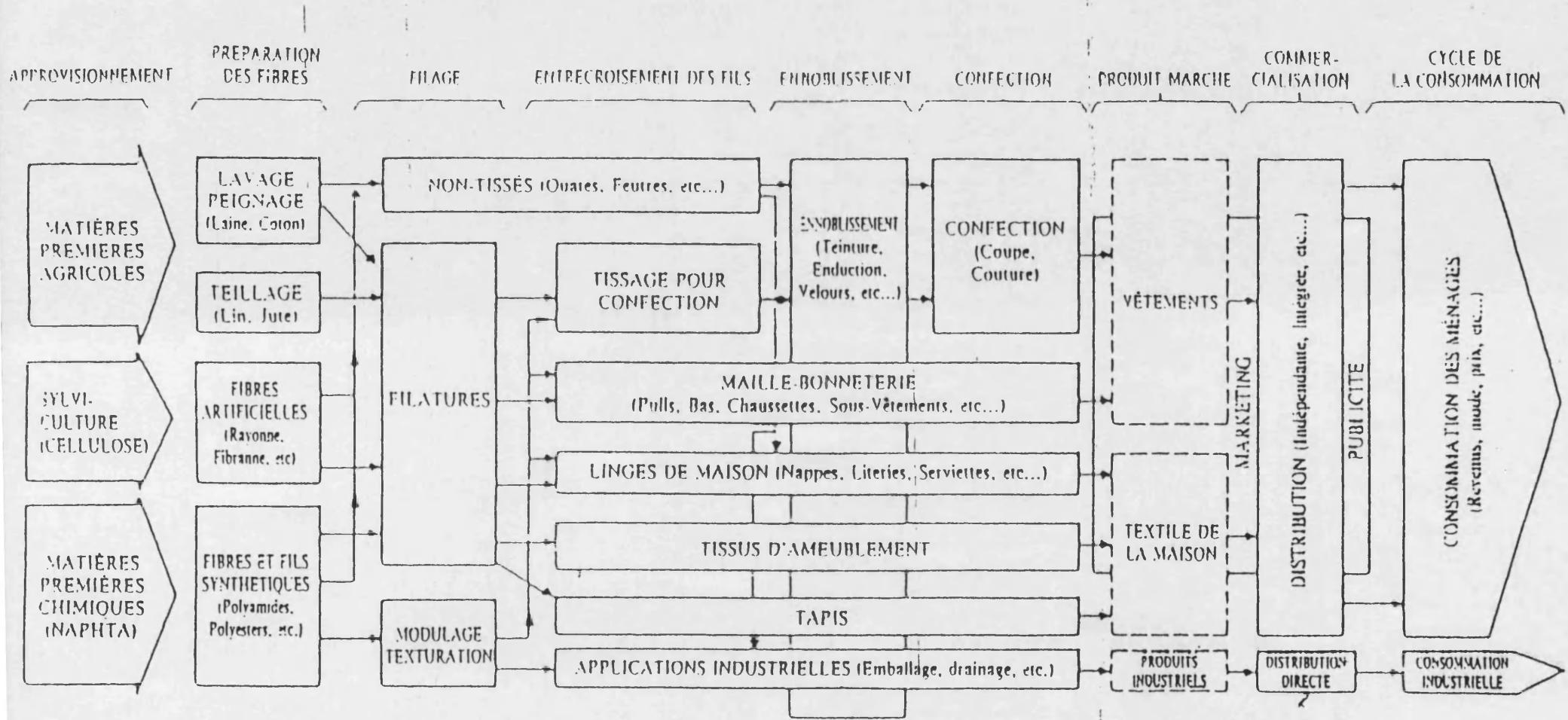
La hilera del mueble

Inputs procedentes de otras empresas.



Fuente: elaboración propia

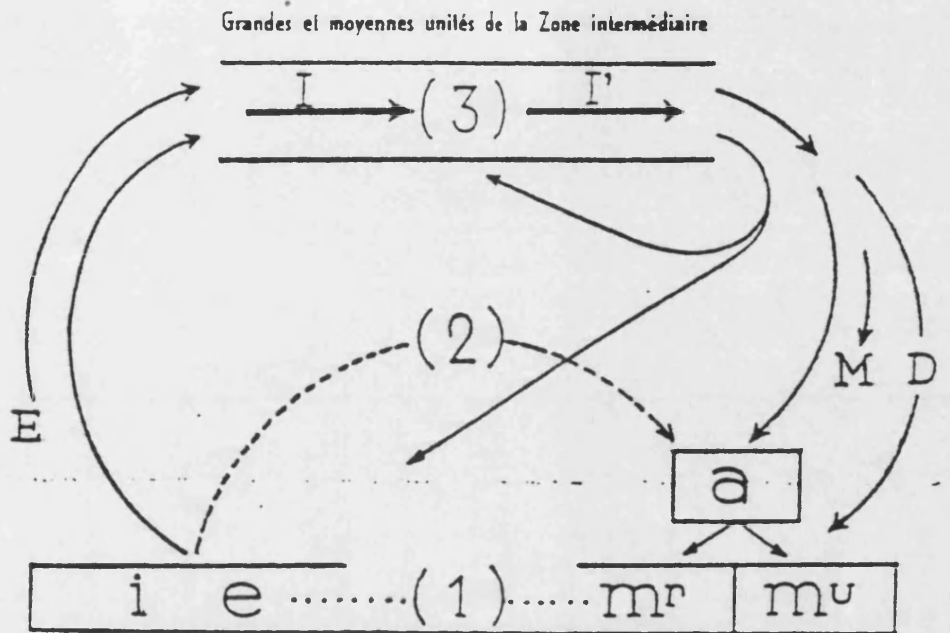
La hilera del textil-confección



I

PLACE DES GRANDES ET DES PETITES UNITÉS DANS LES PROCESSUS ÉCONOMIQUES

Développement des Institutions coopératives à partir des petites unités



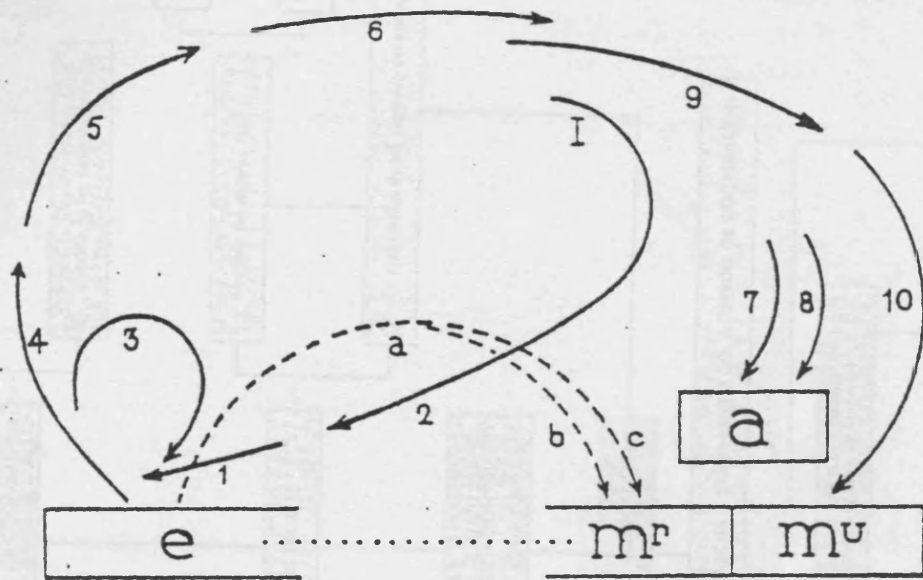
Petites unités de la Zone initiale:
 e: Exploitations agricoles.
 i: Petites industries rurales.

Petites unités de la Zone finale:
 a: Artisans et petits commerçants.
 m^r et m^u: Ménages ruraux et urbains.

Pour représenter schématiquement les traits principaux de l'évolution économique, le dessin ci-dessus distingue trois circuits de complication croissante :

- (1) *Economie villageoise fermée ou semi-fermée.* Relations directes entre la production et la consommation au sein des communautés rurales.

LES INTÉGRATIONS COOPÉRATIVES
 Exemple concret : du Blé au Pain

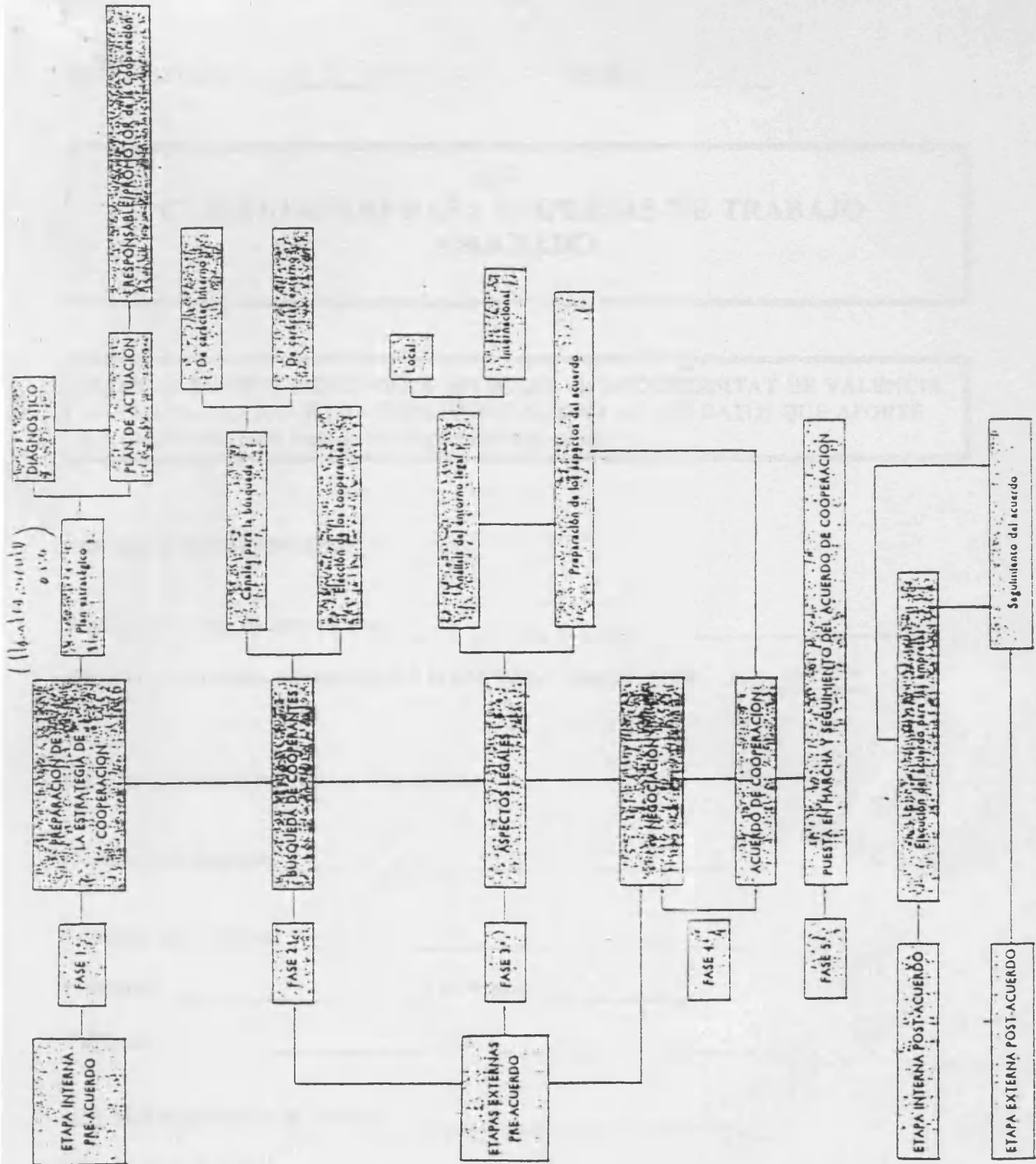


Exploitations agricoles.

a : Petits patrons et ouvriers boulangers.

m^r et m^u : Ménages ruraux et ménages urbains.

FASES DE UN PROCESO DE DESARROLLO DE COOPERACION



Fuente: Hermosilla y Solá (1989:123)

ENTREVISTA Nº _____

FECHA: ___/___/___

**CUESTIONARIO PARA EMPRESAS DE TRABAJO
ASOCIADO**

El DEPARTAMENT D'ECONOMIA APLICADA de la UNIVERSITAT DE VALENCIA
GARANTIZA LA ABSOLUTA CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS QUE APORTE
LA EMPRESA. Estos datos se hallan protegidos por Ley.

PERSONA ENTREVISTADA:

Nombre de la persona entrevistada: _____

Relación de la persona entrevistada con la EMPRESA (Gerente, socio,...): _____

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:

Nombre de la empresa: _____

Dirección de la empresa: _____

Localidad: _____ ; Provincia: _____

Teléfono: _____ ; Fax: _____

Actividad económica de la empresa: _____

Número de C.N.A.E.: _____

Forma jurídica: C.T.A. / S.A.L.

I. CREACION DE LA EMPRESA.

I.1. Año en que comenzó su actividad : _____

I.2. ¿Cuál es el origen de la empresa?:

- a. Crisis de la empresa privada donde trabajaban los socios fundadores
- b. Nueva creación, los socios procedían del desempleo
- c. Transformación jurídica de una empresa ya existente (CTA, SL,..)
- d. Otros (especificar): _____

I.3. Número inicial de socios: _____

I.4. ¿Tenían estos trabajadores experiencia en este sector de actividad? . . . :

Todos / La mayoría / Una minoría

I.5. ¿Qué problemas más relevantes tuvieron al empezar la empresa?

(Ejemplos: financiación, entendimiento (conflictos) entre los socios)

I.6. ¿De quién/quienes obtuvo más apoyo en las etapas de constitución y primeros meses?

- a. Sindicatos
- b. Consellería de Treball
- c. Federación de CTAs o SALES
- d. Otras cooperativas o S.A.L.es (especificar) _____
- e. Otras administraciones (especificar) _____
- f. Otros (especificar) _____

I.7. ¿De qué tipo de apoyo se trataba?

(Ejemplos: financiero -subvenciones, créditos-, asesoramiento en organización de los recursos humanos,..)

I.8. ¿Qué características tenía la actividad de la empresa en sus inicios, y cómo ha ido *evolucionando* hasta la actualidad?

En particular,

- a. ¿"Hereda" maquinaria y/o cartera de clientes de la empresa anterior?
- b. ¿Trabajaba en régimen de subcontratación para otras empresas?, ¿Qué porcentaje suponía en relación al total de la actividad de la empresa?
- c. ¿Qué productos fabricaba inicialmente?
- d. ¿Qué fases del proceso productivo realizaba su empresa?

**II. CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA (I):
POSICIÓN SECTORIAL.**

II.1. ¿Qué productos fabrica actualmente la empresa?

II.2. ¿Qué fases del proceso productivo cubre actualmente la empresa?

HACE TRES AÑOS,

II.3. ¿Su empresa era subcontratada por otras empresas?

Sí / No

II.4. ¿Qué volumen de su actividad era facturado en régimen de subcontratada?

- a. Menos del 10%
- b. Del 11 al 30%
- c. Del 31 al 70%
- d. Más del 70%

II.5. ¿Qué volumen de la subcontratación,

- a. Se concentraba en la principal empresa cliente? _____ %
- b. Se concentraba en las 4 principales empresas clientes? _____ %

EN LA ACTUALIDAD,

II.6. ¿Su empresa es subcontratada por otras empresas?

Sí / No

II.7. ¿Qué volumen de su actividad es facturado en régimen de subcontratada?

- a. Menos del 10%
- b. Del 11 al 30%
- c. Del 31 al 70%
- d. Más del 70%

II.8. ¿Qué volumen de la subcontratación,

- a. Se concentra en la principal empresa cliente? _____ %
- b. Se concentra en las 4 principales empresas clientes? _____ %

II.9. Las 4 principales empresas clientes son:

- a. Pequeñas o medianas empresas del mismo sector y comarca que fabrican también los productos que subcontratan a su empresa
- b. Pequeñas o medianas empresas del mismo sector y comarca que fabrican productos diferentes de los que produce su empresa
- c. Empresas de distribución
- d. Otras (especificar) _____

II.10. ¿En los próximos 3 años, cuál cree que será la evolución de esas 4 principales empresas clientes en cuanto a:

a. Ventas:

- Aumentarán claramente
- Se mantendrán igual
- Disminuirán
- NS / NC

b. Riesgo de que su empresa pierda alguno de esos clientes:

- Nulo
- Bajo
- Fuerte

Razones: _____

c. Si se pierde uno de esos clientes esta pérdida se compensaría:

- Imposible compensar
- Con nuevos subcontratistas de la zona
- Con comercialización propia
- NS / NC

II.11. ¿Su empresa subcontrata parte de su actividad?

Sí / No

II.12. ¿Qué tipo de actividades productivas subcontrata y qué volumen representa esta actividad subcontratada sobre el total de costes?

- a. Menos del 10%
 - b. Del 11 al 30%
 - c. Del 31 al 50%
 - d. Más del 50%
- _____

II.13. ¿En su actividad de subcontratación de producción, se ha servido su empresa de los servicios de otras cooperativas o S.A.L.es en los últimos años (Tanto en la relación de proveedor como de cliente)?

Sí / No

En caso afirmativo:

- a. Indique a qué área geográfica pertenecen estas últimas cooperativas: _____
(comarcal, provincial, regional, nacional)

b. Indique el porcentaje en volumen de negocio que representan las relaciones económicas con las mencionadas cooperativas respecto al total de costes de su empresa:

- menos del 20 %
- del 20 al 40 %
- del 40 al 60 %
- más del 60 %

III. CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA (II): ESTRUCTURA COMERCIAL Y FINANCIERA.

III.1. Indique el volumen aproximado de facturación total anual (Millones pts) según los años que se indican:

1993: _____ pts
1991: _____ pts
1989: _____ pts
1º año completo de actividad de la empresa:
año _____ : _____ pts

III.2. El ámbito de mercado de su empresa es (si comercializa sus propios productos):

- a. Comarcal _____ %
- b. Regional _____ %
- c. España _____ %
- d. Extranjero _____ %

Indique, si exporta,

- el porcentaje sobre total de ventas _____ %
- el año desde el que comenzó a exportar: _____

III.3. ¿Cuáles son los principales canales de comercialización de la empresa?

- a. Delegados de ventas de la empresa
- b. Agentes comisionistas y representantes externos
- c. Grandes almacenes y distribuidores
- d. Otros (especificar) _____

Cómo los valora? (rentabilidad, eficacia, número, calidad)

III.4. ¿Cómo valora los siguientes factores de cara a la comercialización de los productos de su empresa? (ejemplo: precio: Sí es una ventaja de la empresa por ofrecer precios bajos)

- a. Precio
- b. Calidad
- c. Diseño
- d. Variedad de la gama de productos
- e. Red de comercialización
- f. Servicio

III.5. Considera que en el hueco de mercado de su empresa existe

- a. Una fuerte intensidad de la competencia
- b. Una intensidad media de la competencia
- c. Una débil intensidad de la competencia

¿Cómo espera que evolucionará en los próximos años?

III.6. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que tiene para exportar o las razones para no exportar?

(Ejemplos: barrera del idioma, ausencia de red de distribución, falta de personal cualificado en la función comercial, falta de apoyo público)

III.7. ¿Asiste su empresa a Ferias como expositor o como visitante?

Sí / No

Indique dónde (cuáles) y la frecuencia de sus visitas:

III.8. ¿Qué otros canales de promoción de sus productos utiliza su empresa?

(Ejemplos: Procova, publicidad en medios de comunicación, promoción directa)

FINANCIACIÓN

III.9. ¿Qué fuentes de financiación utiliza habitualmente su empresa?

- a. Crédito bancario (diferenciar cooperativas de crédito, bancos privados y cajas de ahorro)
- b. Reinversión de beneficios
- c. Familiares y amigos
- d. Otros (especificar) _____

¿Cómo los valora? _____

III.10. ¿Su empresa es socia o utiliza los servicios financieros de alguna cooperativa de crédito (rural o no rural)?

Sí / No

En caso afirmativo, indique cuál: _____
¿Qué porcentaje de la financiación total procede de esta vía? ____ %

III.11. ¿Su empresa ha recibido ayudas económicas procedentes de la Administración Pública?

Sí / No

En caso afirmativo:

- a. En el primer año de funcionamiento de la empresa
- b. En los años posteriores

III.12. ¿Qué tipo de inversiones ha realizado en los últimos 5 años?

- a. Inmovilizado material (compra de maquinaria); Nueva / 2ª mano
- b. Compra de nuevos locales o terrenos
- c. Diseño
- d. Otras (especificar): _____

SERVICIOS DE INFORMACIÓN y ASESORAMIENTO

III.13. ¿Utiliza los servicios de empresas de asesoramiento especializado en gestión y dirección de empresas (ejemplo: asesoramiento sobre planificación estratégica, exportación)?

Sí / No

III.14. En caso afirmativo, a través de qué vía?

- a. Mediante una cooperativa de servicios especializados
- b. Mediante la federación de cooperativas
- c. Mediante asesores individuales privados
- d. Otros (especificar): _____

III.15. ¿Realiza su empresa Plan de Gestión Anual?

Sí / No

IV. CARACTERIZACIÓN SOCIO-ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

IV.1. Número de trabajadores (socios y asalariados) según los años que se indican:

- a. 1993: _____ socios ; _____ trabajadores no socios
- b. 1991: _____ socios ; _____ trabajadores no socios
- b. 1989: _____ socios ; _____ trabajadores no socios

IV.2. ¿Piensan o han pensado realizar un incremento en el número de socios de trabajo de la empresa procedentes de trabajadores no socios?

Sí / No

En caso negativo, ¿Qué razones existen? ¿Quién se opone a incrementar el número de socios?

IV.3. ¿Existen problemas de formación en la empresa?

- a. De formación cooperativa
- b. De formación en gestión empresarial por parte de los directivos
- c. De formación en análisis financiero
- d. De formación en comercialización y marketing
- e. De formación tecnológica y productiva
- f. Otros (especificar): _____

IV.4. ¿Ha asistido el personal de la empresa a cursos de formación (no cooperativa)?

Sí / No

En caso afirmativo indique qué tipo de cursos y qué personal (dirección, administrativos, obreros)

IV.5. ¿Ha pasado alguno de sus trabajadores o directivos por algún curso de las entidades educativas de la Economía Social? (Ejemplos: F.F.E.S.-Fundació per a la Formació de la Economía Social, CIRIEC-España, Fundescoop, C.E.C.-Centre d'Educació Cooperativa)

Sí / No

En caso afirmativo, indique qué centro/s y tipo de curso/s

IV.6. ¿Cuál cree que es la situación organizativa en el seno de la empresa?

- a. Existe un rígido control por parte de los socios a la dirección de la empresa por lo que ésta dispone de un reducido margen de maniobra en gestión y planificación
- b. La dirección goza de amplio margen de maniobra en gestión y planificación
- c. Existen tensiones entre la base societaria y los directivos de la empresa
- d. Otros (especificar): _____

V. RELACIONES INSTITUCIONALES Y ASOCIATIVAS

FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS Y SALes

V.1. ¿Se encuentra su empresa afiliada a alguna federación de CTAs o SALes?

- a. No
- b. Sí, pero no participo, sólo recibo la información que envían
- c. Sí, y participo activamente (en asambleas, Consell Territorial,..)

V.2. ¿Cuáles de los siguientes servicios de esta federación utiliza?

- a. Información, asesoramiento y gestión de ayudas de la Administración Pública
- b. Información y asesoramiento en materia laboral, fiscal y organizativa exclusivamente de cooperativas y SALes
- c. Información, asesoramiento y gestión financiera
- d. Información, asesoramiento y gestión comercial
- e. Fomento de las relaciones cooperativas
- f. Formación cooperativa
- g. Formación profesional a trabajadores
- h. Formación profesional a técnicos y gerentes
- i. Otras (especificar): _____

ASOCIACIONISMO EMPRESARIAL SECTORIAL Y TERRITORIAL PRIVADO

V.3. ¿Cuántas asociaciones o federaciones empresariales privadas o semipúblicas de su *sector de actividad* o de su *comarca o localidad* conoce? (Ejemplos: A.I.C.A. - Asociación de Industriales y Comerciantes de Aldaia, A.I.D.I.M.A., F.E.V.A.M.A., etc... si fuera Vd. del sector mueble y madera)

Indique sus nombres

V.4. ¿Se encuentra su empresa afiliada a algunas de estas asociaciones o federaciones?

- a. No
- b. Sí, pero no participo, sólo recibo la información que envían
- c. Sí, y participo activamente (en asambleas, consejo rector,..)

En caso afirmativo indique cuáles:

V.5. ¿Qué servicios o ventajas obtiene de estas asociaciones?

- a. Información sobre la evolución del sector de actividad (legislación específica, evolución de la demanda, adelantos técnicos,..)
- b. Cursos de formación
- c. Contactos y relaciones con otras empresas
- d. Otros (especificar): _____

V.6. ¿Podría citarme algunas entidades privadas o públicas que le han sido de gran ayuda en el desarrollo de su empresa?, ¿En qué ha consistido esa ayuda?

VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

VI.1. En los siguientes aspectos cómo ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años?

	Situación hace 3 años			/	Situación actual		
	mal	normal	bien		mal	normal	bien
a. Vulnerabilidad de la empresa	___	___	___	/	___	___	___
b. Personal (motivación/absentismo)	___	___	___	/	___	___	___
c. Rentabilidad de la empresa	___	___	___	/	___	___	___
d. Crecimiento económico	___	___	___	/	___	___	___

VI.2. Si su empresa no toma ninguna decisión de nivel estratégico, cuál cree que puede ser su evolución en los próximos 2-4 años?

- a) Claramente positiva
- b) Poco positiva
- c) Continuará igual
- d) Algo negativa
- e) Muy negativa

Razones: _____

VI.3. ¿Qué problemas más importantes tiene planteados su empresa?

VI.4. ¿Cómo valora los siguientes factores para el desarrollo de la actividad de su empresa (si supone mayor o menor problema)

- a. Coste de la mano de obra _____
- b. Cualificación de la mano de obra _____
- c. Coste de la tecnología _____
- d. Coste de los terrenos _____
- e. Localización de las plantas _____
- f. Coste y calidad de la materia prima _____

VI.5. ¿Qué tipo de innovaciones ha desarrollado su empresa en los últimos años?

(Ejemplos: organizativa, tecnológica, diseño, ...)

Indique cuándo fue la última vez que efectuó alguna innovación y en qué consistió.

VI.5. ¿Qué objetivo tiene planteado su empresa para el medio plazo?

- a) Mantenerse en su mercado actual defendiéndose ya sea especializándose en su mercado actual o concentrándose en los productos o procesos que controlan bien
- b) Expandir su empresa
 - Hacia otros mercados (regiones o exportación)
 - Hacia otros productos de su sector (ampliar el número de productos)
 - Hacia otros procesos productivos (introducirse en nuevos sectores, adquirir nueva tecnología)

VI.6. ¿Cómo piensa llevar a cabo este objetivo?

- a) En solitario, previa reestructuración interna (productiva, organizativa,...)
- b) En solitario, a través de fusiones o adquisiciones de otras empresas
- c) En cooperación con otros socios

VII. RELACIONES DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.

VII.1. ¿Conoce experiencias de cooperación empresarial (con resultado de fracaso o éxito) en su sector, ya sea de empresas de Economía Social o de empresas de capital?

Sí / No

Cite algunos ejemplos, y cómo los valora Ud.

VII.2. ¿Participa su empresa en el capital social de otra empresa?

Sí / No

En caso afirmativo, ¿pertenece esta última al mismo sector de actividad?

Sí / No

VII.3. ¿Ha tratado su empresa en algún momento anterior de llevar adelante algún acuerdo de cooperación con alguna empresa?

Sí / No

(En caso afirmativo pasar también la parte 2. NO COOPERA PERO INTENTÓ COOPERAR ANTERIORMENTE del cuestionario)

(Si esta pregunta, al igual que la siguiente son negativas pasar a la parte 3. NO COOPERA, del cuestionario)

VII.4. ¿Actualmente existe algún tipo de cooperación entre su empresa y otras, o forma parte su empresa de alguna Cooperativa de segundo grado o de alguna entidad empresarial formada mayoritariamente por cooperativas o SALes?

Sí / No

(En caso afirmativo pasar también la parte 1. SÍ COOPERA del cuestionario)

ITINERARIO 1. SÍ COOPERA.

Describa su experiencia de cooperación empresarial actual, atendiendo particularmente a las siguientes cuestiones:

VII.5. ¿De quién partió la idea y la iniciativa de crear esa cooperación?

(Ejemplos: La dirección de la empresa, Cámara de Comercio, F.V.E.C.T.A., A.I.D.I.M.A., una consultoría-asesoría)

VII.6. Características genéricas de esta experiencia de cooperación:

1. Año de inicio de la iniciativa: _____

2. Finalidad de esta cooperación:

- a. Asociación de comercialización
- b. Fabricación conjunta de algún producto
- c. Otros (especificar): _____

2. Fórmula jurídica que ha adoptado la cooperación:

- a. Asociación
- b. Cooperativa de servicios o cooperativa de 2º grado
- c. S.L.
- d. Otro tipo (especificar, ejemplo: SAL, SA, AIE) _____

5. Las empresas cooperantes:

- ¿pertenece al mismo sector económico (Ejemplo: textil, mueble): Sí / No

- ¿sus productos, son competidores entre sí? Sí / No

- ¿qué forma jurídica tienen? CTA, SAL, SL, SA, otras

- Número de empresas cooperantes: _____

- Características de estas empresas en términos de consolidación empresarial, experiencia exportadora,...:

VII.7. ¿Por qué eligió estas empresas socias, y quién fué el intermediario entre sus empresas?

VII.8. ¿Qué razones han impulsado a su empresa a cooperar?

VII.9. ¿Qué volumen de operaciones de su empresa en la función cooperativizada efectúa su entidad supraempresarial? (Ejemplo: en una S.L. formada por CTAs para exportar, la S.L. efectúa el 60% del volumen de ventas totales de una empresa representativa de base).

VII.10. ¿Qué problemas más relevantes considera que está generando la cooperación en el seno de su empresa?

(Ejemplos: Problemas de organización de personal, de debilitamiento de posición competitiva)

ITINERARIO 2. NO COOPERA PERO INTENTO COOPERAR ANTERIORMENTE.

(Itinerario 2.1.) No llegaron a iniciarse las negociaciones.

VII.11. Si su empresa no tiene establecidos acuerdos de cooperación, y en algún momento ha tratado de llevar adelante algún acuerdo ¿qué razones le han desincentivado? Señale 3, ordenándolas de 1 la más importante a 3 la menos importante:

1. Problemas de identificación de los posibles socios.
2. Problemas de idoneidad de los posibles socios (poco competitivos, baja calidad, lejanía, barrera idioma si son extranjeros...)
3. Problemas de aceptación por el personal interno de su empresa
4. Falta de apoyo institucional público
5. Falta de apoyo de la federación de cooperativas
6. Otros (especificar): _____

(Itinerario 2.2.) Se realizaron negociaciones y/o llegó a materializarse un acuerdo de cooperación pero actualmente no existe.

VII.12. ¿De quién partió la idea y la iniciativa de crear esa cooperación?

(Ejemplos: Cámara de Comercio, socio, Federación de CTAs o SALes, A.I.D.I.M.A., AITEX, alguna asesoría o consultoría)

VII.13. Describa tal proyecto de cooperación:

1. Año de inicio de la iniciativa: _____

2. ¿Qué razones impulsaron a su empresa a cooperar?

a. Asociación para comercializar

b. Fabricación conjunta de algún producto

c. Otros (especificar): _____

3. Las empresas cooperantes:

- ¿perteneían al mismo sector económico (Ejemplo: textil, mueble): Sí / No

- ¿sus productos, eran competidores entre sí? Sí / No

- ¿qué forma jurídica tenían? CTA, SAL, SL, SA, otras

- Número de empresas cooperantes: _____

- Características de estas empresas en términos de consolidación empresarial, experiencia exportadora,...:

VII.14. ¿Por qué eligió tales partners y quién fue el intermediario entre sus empresas?

VII.15. ¿Qué razones han desincentivado el avance de la iniciativa?

En particular, señale 3 razones de entre la lista siguiente.

1. Problemas de idoneidad de los posibles socios (poco competitivos, baja calidad, lejanía, barrera idioma si son extranjeros...)

2. Problemas en llegar a acuerdos de negociación con los potenciales socios

3. Problemas de aceptación por el personal interno de su empresa

4. Falta de apoyo institucional público

5. Falta de apoyo de la federación de cooperativas

6. Otros (especificar): _____

ITINERARIO 3. NO COOPERA NI DESEÓ COOPERAR ANTERIORMENTE.

VII.16. Si su empresa no tiene establecidos acuerdos de cooperación, ¿cuáles son las razones?

En particular, elegir tres de entre la siguiente lista:

1. Falta de interés (no lo considera necesario pues su situación económica actual y futura van bien
2. Desconocimiento de las ventajas
3. Falta de costumbre en cooperar (individualismo)
4. Dimensión de empresa demasiado reducida
5. Falta de apoyo institucional público
6. Falta de apoyo de la federación de cooperativas
7. Otros (especificar): _____

VII.17. ¿Qué razones incitarían a su empresa a establecer acuerdos de cooperación?

VII.18. ¿Conoce alguna institución pública o privada que fomente la cooperación entre empresas?

Sí / NO

En caso afirmativo, ¿Cuál o cuales?

VII.19. ¿En igualdad de condiciones de mercado, existe alguna preferencia por parte de los socios o del órgano directivo de su empresa para preferir SALES o CTAs como partners (para cooperar) frente a otras empresas privadas?

Sí / No

VII.20. ¿Qué acciones de cooperación le gustaría desarrollar en el futuro a su empresa (determinar funciones empresariales y modalidades de cooperación)?

VII.21. ¿Cuál sería la reacción de su empresa (negativo, no afectaría, positivo) ante la propuesta de crear?:

- a. Un consorcio con empresas competidoras del mismo sector _____
- b. Un consorcio con empresas complementarias del mismo sector _____
- c. Un consorcio con empresas de otro sector _____

- ¿Desea Usted hacer alguna observación adicional?

Muchas gracias por su colaboración.

