

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN ECONOMIA
SOCIAL, COOPERATIVISMO Y EMPRENDIMIENTO.
IUDESCOOP



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS GRUPOS
EMPRESARIALES. LOS GRUPOS BANCARIOS Y
EL PAPEL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO
EN LOS GRUPOS EMPRESARIALES DE LA
ECONOMÍA SOCIAL. EL CASO DE LA
COMUNIDAD VALENCIANA**

PRESENTADA POR:

José Francisco Soriano Hernández

DIRIGIDA POR:

Dr. Joan Ramon Sanchis Palacio, Departamento de Organización de
Empresas de la Universitat de València

Dra. M^a Desamparados Melián Navarro, Departamento de Economía
Agroambiental de la Universidad Miguel Hernández

Valencia, noviembre de 2014

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN ECONOMIA
SOCIAL, COOPERATIVISMO Y EMPRENDIMIENTO.
IUDESCOOP

TESIS DOCTORAL

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS GRUPOS
EMPRESARIALES. LOS GRUPOS BANCARIOS Y
EL PAPEL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO
EN LOS GRUPOS EMPRESARIALES DE LA
ECONOMÍA SOCIAL. EL CASO DE LA
COMUNIDAD VALENCIANA**

José Francisco Soriano Hernández
Doctorando

Dr. Joan Ramon Sanchis Palacio
Director Tesis Doctoral

Dra. M^a Desamparados Melián Navarro
Directora Tesis Doctoral

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN ECONOMÍA
SOCIAL, COOPERATIVISMO Y EMPRENDIMIENTO.
IUDESCOOP

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ECONOMÍA
SOCIAL (2007)

TESIS DOCTORAL

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS GRUPOS
EMPRESARIALES. LOS GRUPOS BANCARIOS Y
EL PAPEL DE LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO
EN LOS GRUPOS EMPRESARIALES DE LA
ECONOMÍA SOCIAL. EL CASO DE LA
COMUNIDAD VALENCIANA

José Francisco Soriano Hernández
Doctorando

Me daba ánimos y seguí,

me apoyaba y seguí,

me sonreía y seguí.

Solo quería verme llegar

Hoy he llegado, pero ella no está

Por ella, con ella y para ella, MARISA

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mis directores de Tesis, Joan Ramón Sanchis Palacio, profesor de la Universidad de Valencia, y la Dra. María de los Desamparados Melián Navarro, profesora de la Universidad Miguel Hernández por el apoyo, la ayuda, el empuje y la fuerza con que han estado a mi lado.

Al Dr. Joan Ramón Sanchis Palacio porque durante los varios años que hemos dedicado a este trabajo, ha sido más que un apoyo y compañero, un amigo, que me ha sabido sacar de mis dudas, animar cuando las circunstancias venían duras, es la persona que a todos nos gustaría tener como amigo porque, en todo momento ha sabido conjugar la dirección con la amistad, el apoyo con la presión para seguir, su sabiduría con mis necesidades de información y fuentes, ha sido, y debo reconocerlo, el que me ha hecho seguir, cuando circunstancias muy adversas me condujeron a la apatía.

No puedo decir menos de la Dra. María de los Desamparados Melián Navarro, que desde su lejanía en Elche ha ayudado de una forma continuada, segura, concreta, con una gran dedicación, incluso desplazándose a reuniones a Valencia, para que siguiera adelante hacia este final al que ahora hemos llegado.

Al Instituto Universitario de Economía Social, Cooperativismo y Emprendimiento, el IUDESCOOP, al que he pertenecido varios años, y que, en todo momento, he utilizado para cualquier consulta o investigación documental. A todas y todos los que desde allí me habéis echado una mano, Rafael Chaves, José Luis Monzón, y tantos otros que no puedo citar individualmente, muchas gracias.

Al Departamento de Dirección de Empresas, donde tantos años he estado colaborando, donde desde el –Director, los catedráticos, profesores, empleados de Secretaria, tantos amigos tengo, donde tantas ayudas he recibido, de una forma más o menos directa, pero donde siempre he encontrado la palabra, la frase, el compañero, el amigo que me ha ayudado y por ello, gracias a todos, uno a uno, una a una, gracias a todos y todas.

A D. Rosendo Orti, Director General de Caixa Popular, por su amabilidad y cortesía al acceder a recibirme y mantener la entrevista que tuve el honor de realizar en sus oficinas, y que ha sido de un gran valor para el proyecto.

A D. Emilio Villaescusa, Presidente del Grupo ASCES, al que también tuve la satisfacción de entrevistar en sus oficinas, y que igualmente, supuso un gran avance en la investigación que hemos realizado.

Hay una persona que ha colaborado también en los esfuerzos de mis directores, ha sido Vanessa, esposa de Joan Ramon Sanchis Palacio, a la que he encontrado en todo momento dispuesta a hablar, a darme ánimos, a situarse en el contexto de la realidad del trabajo, gracias Vanessa.

También quiero agradecer a mi familia, mis hijas, mis nietos, mi yerno, a los que he estado dando la lata con mis deserciones sobre programas de reuniones familiares, y que han tenido que soportar mis cambios de humor en función de la marcha del proyecto.

Finalmente y como no puedo darle las gracias, he dedicado esta Tesis a mi esposa, que tanto luchó para que la terminase y que no me va a poder ver cuando la lea, Marisa, gracias.

RESUMEN

La presente Tesis Doctoral tiene como finalidad analizar el papel que las cooperativas de crédito, como entidades bancarias, desempeñan en el desarrollo de los Grupos Empresariales de la Economía Social, no solamente en su función de financiación de las actividades de estos, sino también en su gestión y crecimiento. Para ello, se analiza la evolución de las Entidades de Crédito de la Economía Social, básicamente Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito, y como el concepto de Grupos Empresariales ha evolucionado y ha hecho frente a la crisis que estamos atravesando, concretamente desde el contexto de la Comunidad Valenciana. Se ha partido del concepto de grupos empresariales y los motivos que originan estos grupos y las características que los definen, especialmente para los colectivos financieros de la Economía Social. Una vez analizado estas características, se han definido los Grupos Financieros de la Economía Social de la Comunidad Valenciana y se ha estudiado la evolución de los Grupos Financieros en los últimos años. Se ha realizado, igualmente, un análisis de la evolución de los componentes del Sistema Financiero Valenciano, a fin de poder establecer quienes han o pueden formar Grupos empresariales de Economía Social, con un detallado análisis de la evolución de las Cajas de Ahorro y las Cooperativas de Crédito dentro del Sistema Financiero Valenciano.

El estudio nos ha llevado a conclusiones como el no poder decir que en la Comunidad Valenciana exista un Grupo Cooperativo Empresarial, en sentido estricto de las normas características de los grupos empresariales, y si bien podríamos incluir algún grupo que hemos estudiado como Grupo Empresarial por Coordinación, hay que resaltar que con notables variables sobre las características propias de estos grupos, por lo que habría que estudiar cómo evolucionan los movimientos en ese sentido y por qué las Cooperativas de Crédito y Cajas Rurales no se han involucrado en los últimos años en participar en ningún Grupo Empresarial de Economía Social dentro de la Comunidad Valenciana.

RESUM

La present Tesi Doctoral té com a finalitat analitzar el paper que les cooperatives de crèdit, com a entitats bancàries, des empenyen en el desenvolupament dels Grups Empresarials de l'Economia Social, no sols en la seua funció de finançament de les activitats d'aquests si no també en la seua gestió i creixement. Per açò, s'analitza l'evolució de les entitats de crèdit de l'Economia Social, bàsicament Caixes d'Estalvis i cooperatives de crèdit, i com el concepte de grups Empresarials ha evolucionat i ha fet front a la crisi que estem travessant, concretament des del context de la Comunitat Valenciana. S'ha partit del concepte de grups empresarials i els motius que originen aquests grups i les característiques que els defineixen, especialment per als col·lectius financers de l'Economia Social. Una vegada analitzades aquestes característiques, s'han definit els Grups financers de l'Economia Social de la Comunitat Valenciana i s'ha estudiat l'evolució dels Grups Financers en els últims anys. S'ha realitzat, igualment, una anàlisi de l'evolució dels components del Sistema Financer Valencià, amb la finalitat de poder establir quins han o poden formar Grups empresarials de l'Economia Social, amb una detallada anàlisi de l'evolució de les caixes d'estalvis i les cooperatives de crèdit dins del Sistema Financer Valencià.

L'estudi ena ha portat a conclusions com no poder dir que a la Comunitat Valenciana existeix un Grup Cooperatiu Empresarial, en sentit estricte de les normes característiques dels grups empresarials, i si bé es podria incloure algun grup que hem estudiat com grup empresarial per coordinació, hi ha que resaltar que amb notables variables sobre les característiques pròpies d'aquests grups, per la qual cosa hi hauria que estudiar com evolucionen els moviments en aquest sentit i per què les cooperatives de crèdit i caixes rurals no s'han involucrat en els últims anys en participar en cap Grup Empresarial d'Economia Social dins de la Comunitat Valenciana.

ABSTRACT

The purpose of the present Thesis is to analyze the role that Credit Institutions, as banks, play in the development of Business Groups of Social Economy, not only in their role as financing activities, but also in their management and growth. To do this, the evolution of Credit Institutions of Social Economy has been studied; basically Saving Banks and Credit Cooperatives, and how the concept of Business Groups has evolved and faced to the crisis those we are crossing, particularly from the context of Valencian Community. We have started from the concept of business group, the motives that originated these groups and the characteristics that define them, especially for the financial collectives of the Social Economy. Once these characteristics have been analyzed, we have defined the Financials Groups of the Social Economy of Valencian Community, and we have studied the evolution of the Financial Groups in the last years. We have done also an analysis of the evolution of the components of the Financial Valencian System, in order to establish who were or may be Business Groups of the Social Economy, with a detailed analysis of the evolution of the Saving Banks and Credit Cooperative Banks inside the Financial Valencian System.

The study has led us to conclusions as not to be able to say that any Business Cooperative Group exists in the Valencian Community, in the strict sense of standard characteristics of Business Groups. We might consider some group that we studied as a Business Group by Coordination, although we should highlight that with significant variation on the own characteristics of these groups, for what it would be necessary to study how they evolve, the movements in these sense and the reasons why the Credit Cooperatives and Rural Saving Banks have not involved in the last years to take part in any business group of social economy inside the Valencia Community.

INDICE

	Pág.
Introducción	5
1. Análisis Estratégico de los Grupos Empresariales	11
1.1. Marco conceptual y tipología de los Grupos Empresariales	12
1.2. Motivación de los Grupos de Empresas	22
1.3. Estrategia de los Grupos Empresariales	25
2. Los Grupos Bancarios y las Relaciones Banca-Industria en España	31
2.1. Fundamentos teóricos de las relaciones Banca-Industria	32
2.2. Los Grupos Bancarios en España	38
2.3. Los SIP en las Cooperativas de Crédito españolas	42
3. Intervención de las Cooperativas de Crédito en los Grupos Empresariales de la Economía Social en España	53
3.1. Caracterización de los Grupos Empresariales de la Economía Social	55
3.2. El Poder en los Grupos Empresariales de la Economía Social	61
3.3. El Papel de las Cooperativas de Crédito en los Grupos Empresariales de la Economía Social	86
4. Grupos Empresariales de la Economía Social en la Comunidad Valenciana. Estudio empírico.	94
4.1. Diseño de la investigación: objetivos, metodología y análisis.	95
4.1.1. Objetivos y metodología de la investigación: el método del caso.	95
4.1.2. Casos de análisis. Ámbito de la investigación y fuentes de información.	104

4.2. Caso 1: el Grupo Cooperativo Caixa Popular	105
4.2.1. Orígenes y motivación de creación del Grupo Caixa Popular	105
4.2.2. Situación actual del Grupo Caixa Popular	111
4.2.3. El papel de la Caixa Popular dentro del Grupo	113
4.3. Caso 2: el Grupo ASCES	115
4.3.1. Orígenes y motivación de creación del Grupo ASCES	115
4.3.2. Situación actual del Grupo ASCES	118
4.3.3. El papel de las cooperativas de crédito en el Grupo ASCES	121
5. Conclusiones	123
Bibliografía	133

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.1. Tipos de grupos de la economía social	20
Cuadro 1.2. Tipología de los grupos	22
Cuadro 1.3. Análisis crítico de las causas de la aparición de los grupos empresariales	24
Cuadro 2.1. Repercusiones de la toma de participaciones para la Entidad de Crédito	34
Cuadro 2.2. Repercusiones de la toma de participaciones para la Empresa no Bancaria	36
Cuadro 2.3. Principales estudios empíricos sobre las relaciones banca-industria en España	37
Cuadro 2.4. Estructura y número de entidades del Sistema Bancario Español	39
Cuadro 2.5. Procesos de integración y formación SIPs entidades del SBE.	40
Cuadro 2.6. Análisis de Cifras de las Cooperativas de Crédito de la Comunidad Valenciana a Diciembre 2013	41
Cuadro 2.7. Distribución y peso relativo por volumen de actividad entre grupos, SIPs y cooperativas independientes (datos en porcentajes sobre el total)	44
Cuadro 2.8. Grupo Solventia. Datos al 31 de Diciembre de 2013	44
Cuadro 2.9. Grupo Ibérico. Datos al 31 de Diciembre de 2013	44
Cuadro 2.10. Importancia de las Cajas Rurales Independientes con Activos Totales superiores al 3% del total nacional	45
Cuadro 2.11. Cajas Rurales Valencianas (en el Grupo Cajas Rurales Unidas e independientes)	47
Cuadro 2.12. Volumen de actividad y principales datos caracterización Cajas Rurales Valencianas	49
Cuadro 2.13. Volumen de actividad y principales datos caracterización Cajas Rurales Valencianas, calificadas como “grandes” según volumen de activos (Cajas con Total Activos superiores al 0,3% del Total Nacional)	49
Cuadro 2.14. Volumen de actividad y principales datos caracterización Cajas Rurales Valencianas denominadas “pequeñas” según volumen activo. (Cajas con Total Activos inferiores al 0,3% del Total Nacional)	50
Cuadro 2.15. Volumen de actividad y principales datos caracterización Conjunto de Cajas Independientes	51
Cuadro 2.16. Peso relativo de los grupos de Cajas Rurales sobre los totales a nivel nacional y comparativo	53
Cuadro 3.1. Concepto de cooperación	64
Cuadro 3.2. Dimensiones de la Cooperación	66
Cuadro 3.3. Variables de Elección de los socios y asociados	68
Cuadro 4.1. Cronología de la investigación	96
Cuadro 4.2. Directrices en las relaciones de la Caja con los stakeholders	109
Cuadro 4.3 Grupo ASCES. Evolución principales variables	121

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Niveles de estrategia bancaria	27
Figura 3.1. Representación de una Red Empresarial	82

Introducción

La situación de globalidad que domina los mercados, está generando problemas a los que las empresas buscan soluciones nuevas e imaginativas para dar respuesta a los nuevos acontecimientos planteados por esta situación. Una de las líneas de respuesta a los desafíos del mercado, ha sido la concentración empresarial y la creación de grupos empresariales. En los últimos cincuenta años, se han constituido en España un elevado número de grupos empresariales, muchos de ellos en la Economía Social y en sectores muy afectados por una economía abierta y competitiva. Ha sido el sector agrario, sin que el sector industrial y de servicios hayan quedado olvidados, y especialmente el sector cooperativo, el que ha registrado mayor número de transformaciones habiendo generado varios grupos cooperativos agroindustriales.

La importancia del mundo cooperativo ha sido elevada en la economía española, habiendo sido motor y empuje de muchas iniciativas y actividades con una elevada repercusión en los ámbitos económico, social, laboral y de inversiones empresariales. Si nos centramos en el mundo cooperativo, y orientamos nuestra investigación hacia el Sector de los Grupos empresariales, participados o gestionados por Cooperativas de Crédito, encontramos varios ejemplos de la importancia y significación de este movimiento de los grupos empresariales, así y a modo de constatación, podemos citar algunos casos que confirman esta importancia. Si pensamos en primer lugar en una cooperativa “Ulgor” que fue la promotora de lo que hoy es Mondragón Grupo Cooperativo, solo pensemos que desde 1956, año en que se pone la primera piedra del grupo, hasta el momento actual, y con una marcha continua de crecimiento y aumento de su presencia en los mercados, no solo ya nacionales, sino a nivel mundial, vemos que este grupo ha llegado a situarse con unas cifras verdaderamente importantes, con unos activos totales de mas de 24.026 millones de euros, créditos a clientes por más de 15.855 millones de euros, depósitos de clientes por mas de 18.256 millones de euros, con mas de 2.300 empleados. Pero, no solo se han dado en este sector industrial, donde se han conseguido a través de los Grupos Empresariales Cooperativos situaciones de importancia económica, también podemos citar el colectivo de Caja de Arquitectos de Barcelona, con más de 1.444 millones de euros en Activos Totales, mas de 516 millones de euros en créditos a la clientela y controlando mas de 1.015 millones d euros de depósitos de clientes, con 26 oficinas y 163 empleados.

Y hemos de citar un grupo empresarial valenciano, el Grup Empresarial Cooperatiu Valencià, actualmente sin actividad pero que también llegó a alcanzar cifras significativas en el movimiento Cooperativo. El Grup Empresarial Cooperatiu Valencià nace en 1976 de la unión de dos cooperativas valencianas, una de viviendas y otra de servicios. En 1978 se constituye la Cooperativa de Crédito Popular, actualmente Caixa Popular, y en 1979, al asumir las actividades de la cooperativa de Servicios como División Empresarial se incorpora a Caixa Popular, asumiendo su situación y comenzando a denominarse Grupo Cooperativo vinculado a Caixa Popular. Desde 1979 a 1982 se incorporaron 30 cooperativas al Grupo dándole un impulso considerable, tomando por aquellas fechas la decisión de seguir los pasos de la Cooperativa Mondragón, que ya estaba triunfando en esos momentos.

Es evidente que la situación actual, de crisis continuada, donde la crisis financiera está, si cabe, más acentuada todavía, a la vista de la necesidad de salvación que el Sistema Financiero ha requerido de las autoridades monetarias, se ha de buscar alternativas a la forma de conseguir fondos para realizar las actividades económicas que permitan mantener en funcionamiento nuestro sistema económico y productivo. Centrándonos en la Economía Social, es importante darnos cuenta de que, para los fines perseguidos por la Economía Social, el mundo Cooperativo es el que mejores propuestas puede aportar a las necesidades reales de la economía productiva, y en línea con encontrar soluciones a esa necesidad del mundo real, es por lo que se presenta este trabajo. Esta pequeña muestra de la importancia de las Cooperativas de Crédito dentro o como motores de los Grupos Empresariales, es lo que nos ha impulsado a analizar la importancia de los Grupos Empresariales en la Economía Social y, en ese contexto, el papel que las Cooperativas de Crédito tienen, o han tenido, en la creación y desarrollo de los grupos Empresariales de la Economía Social, qué papel juegan dentro de los mismos y como pueden contribuir a su consolidación.

Este objetivo lo dividiremos en tres sub-objetivos para una mejor y más completa identificación de los aspectos objeto del trabajo, en primer lugar, analizaremos cuál es la finalidad de los grupos empresariales, sus motivaciones y reglas a través de las cuales funcionan; en segundo lugar estudiaremos qué criterios son los que rigen el funcionamiento de los grupos empresariales de la Economía Social y cómo están estructurados; y en tercer lugar, qué papel desempeñan las cooperativas de crédito en la creación y desarrollo de los grupos empresariales de la Economía Social.

Para realizar el trabajo, se han utilizado dos metodologías, en función de la parte del mismo que se considere. Así, en la primera parte, parte teórica del trabajo, se ha realizado una revisión bibliográfica de los principales trabajos publicados en relación con el tema de las relaciones banca-industria y los grupos empresariales. Para esta finalidad, se han utilizado diferentes bases de datos y fuentes de información, principalmente las bases de datos del Centro Europeo de Información y Documentación en Economía Pública, Social y Cooperativa CIDEA de la Universitat de Valencia, y del Centro de Investigación en Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC-España. Igualmente se han utilizado otras bases de datos como DIALNET de la Universidad de la Rioja. Con esta información se ha realizado un análisis descriptivo de los resultados obtenidos de dichos estudios, remarcando el papel de los grupos empresariales de la Economía Social y la relación que han mantenido con estas las entidades bancarias en general y las cooperativas de crédito en particular.

Para la parte empírica, la metodología utilizada ha sido el método del caso, como técnica cualitativa que permite analizar con mayor nivel de detalle y profundidad el fenómeno a estudiar. Para ello, hemos seleccionado dos casos de grupos empresariales de la Comunidad Valenciana, como son Caixa Popular como cooperativa de segundo grado vinculada a muchas otras clases de cooperativas de trabajo asociado valencianas; y el Grupo ASCES, como un grupo de reciente creación que surge tras la desaparición del Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano. En ambos casos se han realizado entrevistas en profundidad con los máximos responsables de los dos grupos y se ha utilizado documentación e información de los dos casos, tanto interna (facilitada por las propias entidades), como externa (obtenida a través de las bases de datos citadas anteriormente).

La estructura de la Tesis, se ha dividido en cuatro capítulos más las conclusiones la bibliografía y esta pequeña introducción. Los cuatro capítulos están agrupados, a su vez en dos partes, la parte teórica, capítulos primero y segundo y la parte o estudio empírico, capítulos tercero y cuarto.

En el primer capítulo, hemos realizando una identificación de los campos en los que nos vamos a mover, definiendo los principales aspectos relacionados con el tema objeto del estudio. Así, después de identificar la Economía Social, ámbito global de nuestro estudio, definida utilizando la del propio Comité Económico y Social CESE,

nos hemos acercado al objeto de nuestro trabajo, descendiendo y definiendo, igualmente, el sector bancario, subaspecto importante de nuestro análisis. Para definir el objetivo final de nuestro trabajo, y después de analizar diversas definiciones del mismo, para nuestro estudio, utilizaremos la que define el Grupo Económico e identificando también el concepto de Grupo empresarial. Se han identificado dos tipos de Grupos Empresariales, en función de su forma de establecer los acuerdos y decisiones, son los llamados Grupos por Cooperación (también conocidos como cooperativos) y los Grupos Jerárquicos (grupos por decisión) que también se suelen calificar como grupos de economía social (Cooperativos) y grupos capitalistas (Jerárquicos). También se ha analizado la finalidad de la creación, constitución o incorporación a grupos empresariales. Este primer capítulo termina identificando algunos aspectos que pueden resultar interesantes a la hora de decidir una estrategia de unión, incorporación, constitución de un grupo y se identifican los grupos empresariales que se van a analizar a lo largo del trabajo.

En el Capítulo segundo, hemos analizado lo que había venido siendo la costumbre en los mercados españoles, y especialmente en el sector bancario, mediante un análisis de las características que se buscaban en cualquier toma de participación por parte de una Entidad de Crédito en Empresas no Financieras, y su repercusión en los aspectos positivos y negativos de carácter económico, estratégico y de imagen para identificar los fundamentos teóricos de las relaciones Banca Industria. No podemos dejar de pensar que, históricamente, el mundo de las Cooperativas de Crédito y el de las Cajas de Ahorros, había venido siendo un mundo de carácter territorial, muy vinculadas a sus terrenos de origen, lo que, en las últimas décadas ha dejado de tener significación, lo que les ha hecho perder, por una parte, el objetivo de arraigo y el respeto de los oriundos de sus zonas de actuación, ahora, todo el territorio español, incluso el resto del mundo, y por otra parte, que sus salidas se hayan visto limitadas por decisiones como la comentada de Basilea III y decisiones de carácter interno, a nivel nacional a través del Banco de España, tendentes a reducir el número de entidades.

En el Capítulo 3 se analizan las principales notas características de los Grupos Empresariales de la Economía Social y el papel que pueden desempeñar, considerando tres factores de contingencia, para esa finalidad, el tamaño, la cultura organizativa y la estructura organizativa que adopte el Grupo. En primer factor, se puede decir que es el principal factor explicativo de la constitución de Grupos empresariales por parte de las

EESC. Las empresas de pequeño tamaño, tienen mayores dificultades de acceso a determinados recursos y capacidades por su escasa capitalización. El segundo factor a considerar es la cultura organizativa de las empresas participantes, dado que la cultura organizativa dominante del Grupo será el resultado de la conjunción de las culturas de cada una de las empresas que lo constituyen, y esto podría generar un choque de culturas o el predominio de la cultura de aquella empresa que tenga mayor poder negociador. Finalmente, el tipo de estructura organizativa a través de la cual se manifiesta el grupo empresarial es otro factor que ha de considerarse en la constitución de un Grupo Empresarial de EESC. Se pueden destacar dos tipos de estructuras: la estructura liderada y la estructura equilibrada. Para nuestro objetivo, lo que nos interesa es señalar que tanto en un caso como en el otro se puede proceder a la constitución de un Grupo empresarial, que éstos pueden obedecer a dos lógicas totalmente diferentes: los denominados Grupos empresariales en sentido estricto o por Subordinación basados en las relaciones de propiedad entre las empresas que los forman; y los conocidos como Grupos empresariales de Coordinación o redes de empresas, que están basados en la cooperación entre las empresas que los forman. En las Empresas de Economía Social y Cooperativa, el principio de la intercooperación cooperativa y de solidaridad puede explicar, al menos en parte, la idoneidad de la constitución de Grupos empresariales de coordinación, si bien también se puede dar la creación de Grupos empresariales por subordinación en los que el liderazgo es asumido por una cooperativa o empresa de Economía Social. En cuanto al poder de los grupos empresariales de la Economía Social, se constata que la búsqueda del objetivo final de los Grupos empresariales identificado como el logro del éxito empresarial, nos lleva a la necesidad por parte de las empresas de acceder a recursos y capacidades imprescindibles para la obtención de determinadas ventajas competitivas. Y aunque la praxis empresarial demuestra que no siempre la existencia de Grupos empresariales proporciona las ventajas buscadas, en determinadas circunstancias y para determinados tipos de empresas sí puede ser una alternativa estratégica acertada. Considerando que la característica más importante de la cooperación son las personas y organizaciones que la forman, es fundamental proceder a un análisis profundo que nos permita identificar aquellos asociados que mejor pueden responder a la misma. Se analizan para ello tres modelos de organización y gestión de la cooperación: la estructura liderada, la estructura cooperativa o desdoblamiento de tareas, mantiene un equilibrio entre los socios y la estructura integrada o agrupamiento.

En el Capítulo 4 se procede a la realización del estudio empírico planteado, mediante el análisis de los dos casos de grupos seleccionados, el Grupo Caixa Popular y el Grupo ASCES. En primer lugar, se justifican los motivos que nos han llevado a utilizar los métodos que se han indicado al inicio de la introducción para cada una de las partes del trabajo, indicando las ventajas de su utilización y justificando el porqué de esta decisión. Se realizan los comentarios derivados de las entrevistas realizadas a los máximos dirigentes de las dos empresas que fueron seleccionadas para aplicarles el método del caso, comentando los aspectos más lógicos, los mas extraños, el porqué de determinadas situaciones y acercándonos a las conclusiones de cada uno de los análisis efectuados. Para cada uno de los dos casos, se consideran tres aspectos diferentes: los orígenes y la motivación por la cual se crean los grupos, la situación actual del grupo y el papel de las cooperativas de crédito en el grupo.

El capítulo cinco recoge las conclusiones del estudio y el sexto la bibliografía.

Capitulo 1. Análisis Estratégico de los Grupos Empresariales

1.1. Marco conceptual y tipología de los Grupos Empresariales

Está reconocido que las empresas se encuentran inmersas en un mundo complejo y que existen relaciones que impiden la consideración aislada de las mismas (Fernández, 1999). Frente a esa situación de coexistencia en el mundo empresarial, se han detectado diferentes movimientos tendentes a buscar soluciones a situaciones creadas por esa necesidad de convivir y competir, saltando de una coexistencia a una convivencia más o menos pacífica. Esta falta de independencia ha afectado, tanto a las empresas de índole capitalista, sociedades anónimas, limitadas, etc., como a las empresas de economía social, Cooperativas, SAT, etc.

En esta línea, se señala que la globalización “exacerba la competitividad hasta un punto en el que se pone en peligro la supervivencia del sistema cooperativo” y plantea la existencia de una emergencia derivada de la globalización para que “todos los sectores cooperativos que se encuentren en condiciones de generar lucros se puedan ver progresivamente asediados por aquello que parece presentarse como soluciones pragmáticas e inevitables”, definiendo, dichas soluciones pragmáticas como las que encaran “los principios cooperativos como algo que ha de ser adaptado, en la medida de lo posible, para facilitar la gestión y la obtención de mejores resultados” (Belo, 2003).

Sin embargo, el paso de algunos de esos movimientos de la etapa de coexistencia, algunas veces beligerante o agresiva, a una de convivencia generalmente altamente competitiva (aunque en ocasiones se ha buscado una ruptura total de las reglas de esas relaciones) a través de diferentes mecanismos, se ha realizado, bien mediante una lucha ofensiva o, cuando no se ha podido, defensiva, utilizando diferentes mecanismos como el crecimiento, la internacionalización, la diferenciación, el liderazgo en sus distintas acepciones, e incluso acuerdos empresariales hasta lo que se conoce como “grupos de empresas”.

Generalmente, la búsqueda de una mayor rentabilidad y competencia, una mayor capacidad de respuesta al mercado, la consecución de una dimensión que permita una ventaja competitiva, pueden aportarse como razones genéricas para justificar la aparición de figuras como los grupos empresariales que nos ocupa en esta investigación, pero existen muy diversos motivos que permiten ampliar estas razones, como la consecución y explotación de sinergias o la posibilidad de superar los límites que el

mercado de capitales impone a determinadas estructuras empresariales (Fernández, 2003)

Es este aspecto, el de los grupos de empresas, el que vamos a desarrollar en este trabajo, especialmente centrado en el mundo de los grupos de empresas en el Sector de la Economía Social, con una incidencia en lo que el Sector de Entidades de Crédito, mas concretamente el Crédito Cooperativo, pueda representar, suponer o apoyar a dicho Sector para ahondar, en la medida de lo posible, en el Cooperativismo Valenciano.

Iniciaremos esta concreción identificando los conceptos básicos que vamos a analizar, esto es, la economía social, el sector bancario, mas concretamente el de entidades de crédito y, todavía, centraremos mas este campo, por su gran complejidad, en el crédito cooperativo, como posteriormente se identifica, y los grupos empresariales liderados por cooperativas de crédito.

Una definición de la economía social podemos encontrarla en distintos autores, si bien, existen ciertas características comunes a las mismas que nos permitirán llegar a una definición que sea válida para los fines perseguidos. Así, a partir de una primera aproximación que la define como “el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad” (Monzón, 1987; Barea, Juliá y Monzón, 1999).

Podemos incorporar aportaciones posteriores que han tratado de involucrar dentro de este denominado tercer sector a otras organizaciones pero que han supuesto, por un lado incrementar la complejidad en la definición, y por otro lado, problemas para identificar, realmente, los componentes que pueden considerarse como pertenecientes al mismo. Así, por ejemplo, vemos que Weisbrod, se centra en el enfoque de organizaciones sin búsqueda del beneficio, y considera que las organizaciones del tercer sector son “aquellas entidades privadas que, en virtud de sus reglas constitutivas, no pueden distribuir sus beneficios a las personas que las controlan, teniendo que destinarse los mismos bien a la realización de sus objetivos, bien a la ayuda de personas que no ejerzan ningún control sobre la organización (Barea, Juliá y Monzón, 1999).

Este enfoque es más restrictivo en cuanto que dejaría fuera del mismo a una gran mayoría de las cooperativas que persiguen, entre sus objetivos la consecución de beneficios.

Una definición más oficial es la dictada por el Comité Económico y Social Europeo (CESE) que la define como “conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas, organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión, que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian” (Monzon, Antuñano y Marco, 2010).

Finalmente, vamos a tratar de identificar las características comunes al Sector de la Economía Social, que nos permita incluir y considerar dentro del mismo aquellas organizaciones que van a ser objeto de nuestro estudio, y así vemos, por un lado que, siguiendo a Defourny y Monzón (1992) y Defourny et al. (2014), son cuatro las notas según el Consejo Central de Economía Belga, que definen la economía social, 1) finalidad de servicio a los miembros de la colectividad, 2) autonomía de gestión, 3) procesos de decisión democrática y 4) primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto del beneficio.

Otro modo de considerar a una institución como parte integrante del tercer sector, es en función del cumplimiento de los requisitos señalados por Salamon y Anheir (1999), y que son los siguientes:

- a) Organización formal, esto es, estructurada, identificados sus objetivos, masa social y con una norma o estatuto legal concreto
- b) Privada, independiente y separada del sector publico aunque permite que puedan recibir apoyo financiero pero, como se ha indicado, independiente

- c) No lucrativa, pues impide que se distribuyan beneficios a los que la controlan
- d) Autogobierno, de forma que los órganos de decisión no estén sometidos a otras entidades, publicas o privadas
- e) Participación voluntaria, de modo que se permite que reciban trabajo voluntario sin remuneración, junto a otras actividades que sí pueden ser remuneradas

Por lo que, para nuestros objetivos, y tratando de agrupar características que permitan identificar notas básicas de la economía social, para incluir como organizaciones pertenecientes a la Economía Social, podemos señalar y considerar aquellas que cumplen los siguientes requisitos:

- 1) Organización formal, esto es, estructurada, identificados sus objetivos y con una norma o estatuto legal concreto
- 2) Privada, independiente y separada del sector publico aunque permite que puedan recibir apoyo financiero.
- 3) Autogobierno, de forma que los órganos de decisión no estén sometidos a otras entidades, publicas o privadas. No obstante, se permite que la incorporación a otras organizaciones, les obligue a recibir instrucciones de obligado cumplimiento en determinados aspectos de su gestión
- 4) Democrática, en la elección de los órganos de gobierno y toma de decisiones
- 5) Participación voluntaria, contempla la libertad de incorporación y salida, si bien, pueden establecerse ciertos requisitos, generalmente en la salida, de los pertenecientes a la organización
- 6) Obligación de destinar parte de los beneficios, si los hay, a consolidar la propia organización y formar a los propios miembros.
- 7) Creadas para atender las necesidades de los socios, aunque puedan prestar servicios a terceros

En la segunda de las grandes variables a considerar en este trabajo hemos indicado el sector de las Entidades de Crédito, o sector bancario, y para centrar el tema,

partiremos de una definición del propio término, utilizando la que lo define como aquel Sector que “está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es el de canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit” (Parejo Gamir *et al.*, 1994) o la que lo define como aquel “conjunto de entidades crediticias de diversa índole, entre las que destacan la banca privada, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito”, que consideramos mas adecuada para nuestros objetivos (Sanchis Palacio, J.R., 1995b) o la que lo hace a través de su finalidad afirmando que son “Instituciones de crédito las que comprenden el conjunto de empresas cuya función principal consiste en financiar, es decir, transformar y distribuir disponibilidades financieras (Barea y Monzón, 1992).

Creemos, en las actuales circunstancias, necesario, por otra parte, identificar el entorno general del sector bancario, o de Entidades de Crédito, en el que se va a centrar nuestro trabajo, y que lo podemos identificar como “turbulento”, a través de aspectos como las importantes modificaciones legales, económicas y tecnológicas, que han alterado la estructura tradicional, dado que hay temas como la incorporación a la U.E.M. *la introducción del Euro*, con todas las implicaciones que estas situaciones han generado en el ámbito del sector, lo que nos permite, repetimos, identificar el entorno económico de las Entidades de Crédito como turbulento, si bien, las ultimas actuaciones del Banco Central Europeo, hayan traído un cierto sosiego lo que junto a las previsibles repercusiones que el acuerdo de Basilea III pueda tener, también podrían generar una favorable repercusión para la tranquilidad de dicho entorno genera (Sanchis Palacio, 1995b). Sin embargo, la realidad nos está demostrando que la posición del sector está, día a día entrando en una espiral de riesgo con una importante dependencia de la evolución de otros países. No obstante es de esperar que las decisiones de los Organismos Multilaterales, permitan, reestablecer el orden en los mercados para ralentizar el actual ritmo de deterioro que se está observando en dichos mercados.

A partir de esta identificación de cual va a ser nuestro campo de actuación y el entorno en el que nos vamos a mover, iniciaremos este apartado tratando de definir el objetivo real del mismo, lo que se entiende por “grupo”, para lo cual nos vamos a centrar en varias definiciones. Así Fernández Markida (2001), lo identifica como el resultado de una forma de actuar, al decir que “es, en realidad, el resultado de un proceso gradual de formación que usualmente comienza con la adquisición del control y dominio de una o varias sociedades, y que culmina con la dirección económica unitaria

de todas las entidades que se integran en el grupo”. Embid Irujo (1989 y 1996) los define a través de los elementos que se encuentran en el grupo y señala que “la relación de dependencia, directa o indirecta de una o varias sociedades (dependientes) con respecto a otra (dominante), y el ejercicio de una dirección económica única por ésta sobre el conjunto de las demás, constituye un grupo, de forma que, a pesar de la personalidad jurídica propia de cada una de las sociedades, todas ellas actúan en el mercado con la lógica de una sola empresa”.

De una forma mas general, podemos utilizar la definición o concepto de grupo, siguiendo el artículo 1.2º y el artículo 2 de la séptima Directiva de la Unión Europea sobre rendición de cuentas consolidadas de los grupos, que señala, “Artículo 1.2º. Además de los casos indicados en el párrafo 1 y hasta una coordinación posterior, los Estados miembros podrán imponer a toda empresa sometida a su Derecho nacional el establecimiento de cuentas consolidadas e informe de gestión consolidado, cuando esta empresa (empresa matriz) posea un participación, en el sentido del artículo 17 de la Directriz 78/660/CEE, en otra empresa filial, y: a) ejerza efectivamente sobre ésta última influencia dominante, b) ella misma y la empresa filial se encuentren situados bajo su dirección única”.

Atendiendo a la normativa española dictada por el Banco de España (Circular 4/2004), se señala respecto a los grupos bancarios que “Los grupos de entidades de crédito son todos los grupos cuya entidad dominante sea una entidad de crédito o tiene como actividad principal la tenencia de participaciones en una o más entidades de crédito que sean dependientes y aquellos grupos en los que, incluyendo a una o más entidades de crédito, la actividad de éstas sea la más importante dentro del grupo.”

También encontramos definiciones que, siendo mas concretas, dan una idea mas global del concepto, “pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, material o mentalmente considerado” (Chaves, 1999a).

Para tratar de cerrar esta aproximación, y de acuerdo con Fernández (1999), donde después de indicar de una forma concreta y concisa que “un grupo es un conjunto de empresas sometido, al menos nominalmente, a un único centro decisor” lo amplía a continuación señalando que “hay grupos de muy distintos tipos, todos ellos formas de organizar las transacciones intermedias entre mercados y jerarquías. En la actualidad, de

hecho, vemos como proliferan las formulas grupales mas laxas, donde las empresas pertenecientes al grupo se relacionan mediante el establecimiento de acuerdos de cooperación a largo plazo, como los de subcontratación y franquicias, que, en ocasiones, se refuerzan también mediante el intercambio de participaciones accionariales” (Fernández, 1999)

Siguiendo sobre la idea de identificar o definir el concepto de grupo, y aplicando este concepto al mundo empresarial de la economía social nos encontraremos que, según los autores que se estudien, éstos se centran en distintos aspectos y características del concepto de “grupo”, por sus características bien de actuación, de diferenciación o de finalidad, y vemos que pueden ser “Los grupos en sentido estricto o grupos por subordinación que suponen el sometimiento de un conjunto de empresas a un único centro decisor y se sustentan sobre relaciones de propiedad que se traducen en una organización jerárquica..... los grupos por coordinación constituidos por redes de empresas que se crean mediante el establecimiento de alianzas estratégicas entre empresas que acuerdan pautas comunes de actuación en el mercado”. En cuanto a los procesos de desarrollo y forma de actuar, los trabajos indican que “en los grupos por subordinación el proceso de desarrollo se impulsa de arriba - abajo,.... mientras que en los grupos por coordinación el proceso es inverso, determinándose desde abajo los acuerdos de cooperación, controlando, en su caso, la creación de órganos comunes de coordinación y reservándose la entidad de base el derecho de segregación del grupo.” Si bien se indica que en el sector de la economía social, son los grupos por coordinación los mas típicos representantes de esta clase de situaciones. (Barea, Juliá y Monzón, 1999).

De una forma mas resumida y concreta, define el profesor Chaves diciendo que “existe un grupo empresarial de economía social cuando ambas categorías, dominante y beneficiario, reposan en una entidad o coalición de entidades de economía social” completando esta primera y breve definición con la mas completa de “estamos ante un grupo empresarial de economía social cuando la entidad o coalición de entidades que ocupan la posición dominante y beneficiaria en el grupo cumplen individualmente los dos requisitos siguientes: 1) el agente económico que ostenta la categoría dominante y beneficiario es otro que el inversor capitalista y, 2) el comportamiento de la entidad respeta unos determinados principios tipificados sintetizables en: una finalidad de servicio a los socios y/o a la colectividad mas que de lucro, un modo de decisión

democrático y un modo de atribución de los beneficios que premia a las personas y al factor trabajo frente al capital” (Chaves, 2003)

Y en cuanto a la finalidad de su constitución (Barea, Juliá y Monzón, 1999) señalan “los grupos empresariales, sean capitalistas o de economía social, se forman para obtener ventajas y crear valor, compensando en términos netos los costes derivados de la organización del grupo”; al considerar las razones de tipo financiero, indican que son “las ventajas que tienen la cabecera del grupo para asignar recursos financieros mejor que el mercado de capitales lo que favorece la formación de grupos” es decir básicamente se centra o tiene en cuenta los aspectos relacionados con la utilización, acceso y análisis de la información necesaria para esta finalidad y, por último para concluir en el aspecto de capacidades directivas, exponen que “la existencia de una oficina central permite disciplinar a los directivos de las empresas, tanto en las empresas de capitales, en donde el pequeño accionista es poco activo como “propietario exigente” como en las empresas de economía social que, con frecuencia, carecen de los mecanismos de control societario de la sociedad mercantil”.

En el mismo sentido, y siguiendo a Fernández (2003) define Grupo como “un conjunto de empresas sometido, al menos nominalmente, a un único centro decisor común. Las empresas integradas en él, por tanto, pierden parte de su autonomía en beneficio de ese órgano decisor, donde se determinan, por ejemplo estrategias, niveles de inversión y formas de financiación o se seleccionan a los altos directivos de las empresas”.

Si bien existen muy diversas formas de grupos, todas ellas, buscan el organizar las transacciones intermedias entre los mercados y las jerarquías que los componen, con formas mas o menos flexibles, si bien, abunda la autora en la diferenciación de dos tipos básicos de grupos, los “grupos por subordinación”, y los “grupos por coordinación”, (Fernández, 1999).

Estos dos grupos, posteriormente son calificados como Grupos cooperativos y grupos jerárquicos, según los considere como grupos de economía social o grupos de base capitalista, si bien las características se corresponden con los grupos por coordinación (los cooperativos) y los grupos por subordinación (los capitalistas), que

también aunque con menor frecuencia se dan. El cuadro 1.1. adjunto presenta un esquema de ambos tipos de grupos.

Cuadro 1.1. Tipos de grupos de la economía social

	Grupo cooperativo	Grupo jerárquico
Dirección de la formación del grupo	De abajo arriba	De arriba abajo
Entidades constituyentes	Cooperativas	Mutuas, fundaciones, cooperativas, sociedades
Fuentes originarias de la toma de decisiones	Los socios	La entidad fundadora
Equivalencia con otras figuras	Coordinación	Subordinación

Fuente: Fernández (2003) y elaboración propia

Así y según Chaves (1999b), podemos centrarnos en dos elementos que coexisten en el concepto de grupo empresarial: por un lado, se trata de varias empresas jurídicamente independientes y por otro lado existe una lógica de vinculación o dependencia (económica) entre ellas.

En los grupos por Subordinación “existe una relación asimétrica entre unas empresas, las filiales, y otra empresa, la sociedad matriz, que actúa como oficina central de decisión del grupo” y en este supuesto señala que uno de los elementos condicionantes para la conformación del grupo por subordinación es la naturaleza jurídica de las entidades, tanto de las filiales como de la matriz.

En cuanto al grupo de Coordinación, el mismo autor lo define como aquel que se basa en la “integración o agrupación de empresas (entidades de base) que conforman conjuntamente un grupo por coordinación, también denominado grupo por cooperación y grupo cooperativo estándar”, que se basa en que “las empresas (nudos) mantienen su independencia jurídica y se vinculan entre sí por un entramado de relaciones duraderas e institucionalizadas de cooperación que condicionan, en mayor o menor grado, su estrategia empresarial. La relación existente entre las empresas que se integran en el grupo (o entidades de base) es, en principio, de carácter simétrico y esta basada en la cooperación”.

Añade, en esta clasificación de grupos por Coordinación dos tipos de grupos, los que denomina “grupos por coordinación interna”, que los caracteriza porque en este tipo “las empresas de base vinculan entre sí directamente sus actividades económicas sin edificar nuevas entidades”, de modo que para conseguir una racionalización y reordenación económica entre las entidades de base que componen el grupo, se materializa bien, a través de la reasignación de sus funciones económicas clave internas, o a través de la reasignación de recursos económicos (los beneficios) y laborales, desde las entidades de base excedentarias a las entidades de base deficitarias o hacia proyectos viables de empresas del grupo. Por otra parte, identifica los “grupos por coordinación externa” basados, fundamentalmente en la “creación de nuevas entidades jurídicamente independientes” que suelen realizar bien funciones delegadas por las empresas de base bien actividades no desarrolladas anteriormente por las mismas.

Centrándonos en el trabajo o actividades que realizan las filiales, se identifican cuatro tipos de relaciones (Chaves, 1999b) divididas según criterios:

Centradas en la actividad:

- i) entidades que desempeñan actividades de apoyo en la cadena de valor, se las conoce como entidades de cobertura (Mondragón)
- ii) entidades que realizan funciones productivas ligadas directamente a aspectos como comercialización, aprovisionamiento, o transformación (Anecoop)

Centradas en el criterio jurídico:

- i) entidades de carácter capitalista o proto - capitalista (S.A., Fundación)
- ii) entidades de carácter asociativo (cooperativa, asociación, federación, AIE)

El cuadro 1.2 adjunto recoge una clasificación y esquema de las diferentes formas que pueden adoptar los grupos, en función de las definiciones expuestas

Cuadro 1.2. Tipología de los grupos

	Sin participación en la propiedad	Con participación en la propiedad	Notas, ejemplos
Intercambio	Contratos a L.P. basados en transacciones monetarias	Participaciones pasivas	Corporación Financiera
Alianzas	Contratos bilaterales L.P. no basados en transacciones monetarias	Joint Ventures, Consorcios, holdings con participaciones minoritarias y participaciones cruzadas	Corporación bancaria
Fusiones	-----	Subsidiaria o filial total o mayoritariamente participada	Opencor
Cártel	Acuerdos para fijar precios o restringir el output	Acuerdos para fijar precios o restringir el output	
Franquicias	Acuerdos para fijar precios, utilizar imagen de marca,	Acuerdos para fijar precios, utilizar imagen de marca,	Mango
A.I.E.	Colaboración para actividades concretas	Colaboración para actividades concretas	Ind. Farmacéutica, U.T.E.
Cooperativas de 2º grado	Colaboración para actividades concretas	Colaboración para actividades concretas	Anecop. Cajas Rurales

Fuente. Fernández (1999) y elaboración propia

Por otra parte, es evidente que la creación, constitución o incorporación a grupos empresariales, tiene una finalidad que ha de estar claramente identificada en la toma de decisión que nos lleva a dar este paso. Esto es, ha de ser una decisión de carácter estratégico y como tal ha debido de estudiarse, analizarse, y prepararse adecuadamente para incorporarla al objetivo o misión de la empresa.

1.2. Motivación de los Grupos de Empresas

De acuerdo con Fernández (1999), son tres las áreas clave que deben analizarse previamente a la decisión de establecer, formar, o incorporarse a un grupo empresarial.

Estas son razones de tipo financiero, razones de tipo económico y razones de tipo directivo.

En las razones de tipo financiero, indica como una de las razones importantes para la pertenencia a algún grupo, el aspecto de la diversificación del riesgo, en tanto en cuanto la no concentración de operaciones de activo en un sector, actividad o tipo de clientela, puede ser una ventaja a la hora de redistribuir posibles pérdidas, asegurando que incluso esa pertenencia al grupo permite una reducción de costes a través de lo que denomina solidaridad financiera entre las empresas del mismo grupo, aunque si bien lo que realmente se genera es una redistribución de los riesgos mas que una reducción de los mismos.

En las razones de tipo económico, indica que la pertenencia al grupo posibilita explotar interrelaciones entre los pertenecientes a dicho grupo o, incluso entre unidades de negocio; siendo la búsqueda de las sinergias positivas lo que en muchas ocasiones ha generado la aparición de grupos concretos. Citando a Porter, señala que, las dos grandes formas de explotar interrelaciones son el compartir alguna actividad y los recursos que se emplean para desempeñarla, o bien a través de la transferencia de conocimientos entre negocios (Porter, 1995).

En las razones de tipo directivo, no podemos olvidar que las empresas pueden actuar, bien a través de las decisiones tomadas por los directivos, con un menor o mayor control por parte de los accionistas, por la existencia o pertenencia al grupo; o bien, que tengan que utilizar otros métodos, como el de que la oficina central actúe como “propietario exigente” y activo, exigiendo desde una rentabilidad mínima, hasta supervisar la aprobación de inversiones a controlar, asignar y sustituir a los directivos y responsables de las empresas. En el caso primero, cuando las decisiones son tomadas a priori por el equipo directivo de la empresa, el “grupo” además puede actuar como supervisor de las actuaciones de dicha empresa, lo que añade un aspecto importante a la hora de la gestión de determinadas empresas.

En este mismo concepto, podemos identificar actuaciones que tienen diferentes finalidades, y así podemos citar aspectos como la utilización de la rotación entre las empresas del grupo a fin de motivar a los directivos, su intercambio para incrementar sus percepciones económicas, hasta la de la simple oferta como opción alternativa de

crecimiento personal dentro de un “profesiograma” para el propio directivo en la empresa, tanto matriz como filial. El cuadro 1.3. presenta un esquema-análisis sobre las causas que motivan la aparición de grupos empresariales.

Cuadro 1.3. Análisis crítico de las causas de la aparición de los grupos empresariales

Razones	Comentarios
Económicas - poder de mercado - explotación de interrelaciones	Aumenta capacidad de negociación La Explotación de interrelaciones tangibles e intangibles fuente ventajas competitivas
Financieras - diversificación del riesgo - incorporación de nuevas figuras societarias (Corporación) - Asignación eficiente recursos financieros a) Con mercado con ineficiencias b) Con inversiones arriesgadas o a L.P. sin garantías	Es problema del accionista Mercados cada vez mejor informados En la financiación de intangibles la oficina central tiene ventajas frente al mercado La creación de nuevas figuras amplía las posibilidades de acceso a determinados mercados de capitales y nuevas fuentes de financiación
Directivas - control de directivos, propietario activo - aprovechar capacidades directivas - Rotación de directivos	Se puede disciplinar a, los directivos de las empresas ¿Quién vigila al vigilante? Las técnicas de gestión no son intercambiables

Fuente: Fernández (1999) y elaboración propia

Dentro del objeto de estudio de este trabajo de investigación, y centrándonos en el ámbito de las Entidades Financieras, decía el profesor Cuervo (1991b) que “para definir o identificar los grupos existen dos criterios: el primero, de base jurídica, viene unido a las participaciones directas en el capital de las sociedades que se integran en el banco, en el holding y/o corporación o que figuren como participaciones a través de una empresa matriz, o participaciones empresariales en cascada y cruzadas. El segundo criterio se centra en la capacidad de control y de influencia”. Así, según el autor, se incluyen como empresas del grupo bancario “no solo aquellas de las que se tiene una mayoría en el capital social, sino también a las que se presupone “iuris tantum” una capacidad de control directa o indirecta por parte de las anteriores, bien porque se posea una participación significativa en el capital, bien porque se establecen convenios, contratos, o porque se asuma la responsabilidad financiera, que supone de hecho una influencia determinante en sus decisiones”.

No obstante, hay autores que piensan que existen unas notables diferencias entre los sistemas de banca cooperativa que constituyen grupos empresariales con los grupos de empresas convencionalmente establecidos por otras formas jurídicas. Así señala el profesor Palomo Zurdo (1997) que las características de los grupos empresariales de las sociedades por acciones sustentan su estructura, su cometido y su sistema de dirección en el factor capital; sin embargo, los grupos empresariales cooperativos se fundamentan en su base societaria personalista, en la que predomina el factor trabajo sobre el factor capital y donde el proceso de toma de decisiones emana desde los socios mediante la aplicación de criterios participativos igualitarios.

Por otra parte, la justificación estratégica para la constitución de los grupos empresariales, en concreto en la Economía Social, viene dada por “la necesidad de adquirir la propiedad de determinados recursos y capacidades que son claves para la obtención de ventajas competitivas sostenibles en empresas que, como las de Economía Social y Cooperativa, precisan de mejoras importantes en sus niveles de eficiencia” (Campos y Sanchis, 2006).

1.3. Estrategias de los Grupos Empresariales

Siendo la estrategia, una de las bases fundamentales para la toma de decisión de incorporación, formación o pertenencia a algún grupo, puede ser interesante ver, en que punto de los tres niveles de estrategia (Menguzzato y Renau, 1991) pueden estar basadas estas decisiones. Así, viendo los tres niveles de estrategia, observamos que en los tres niveles pueden aportarse decisiones que apoyen la entrada o incorporación a un grupo en cualquiera de las alternativas comentadas.

Así, podemos considerar a los grupos empresariales como una estrategia de crecimiento externo para las empresas que forman parte de ellos a partir del principio del pequeño tamaño que, generalmente, tienen las empresas que forman parte de la Economía Social y que, como afirman Campos y Sanchis (2006), su justificación estratégica “viene dada por la necesidad de adquirir la propiedad de determinados recursos y capacidades que son claves para la obtención de ventajas competitivas sostenibles en este tipo de empresas”

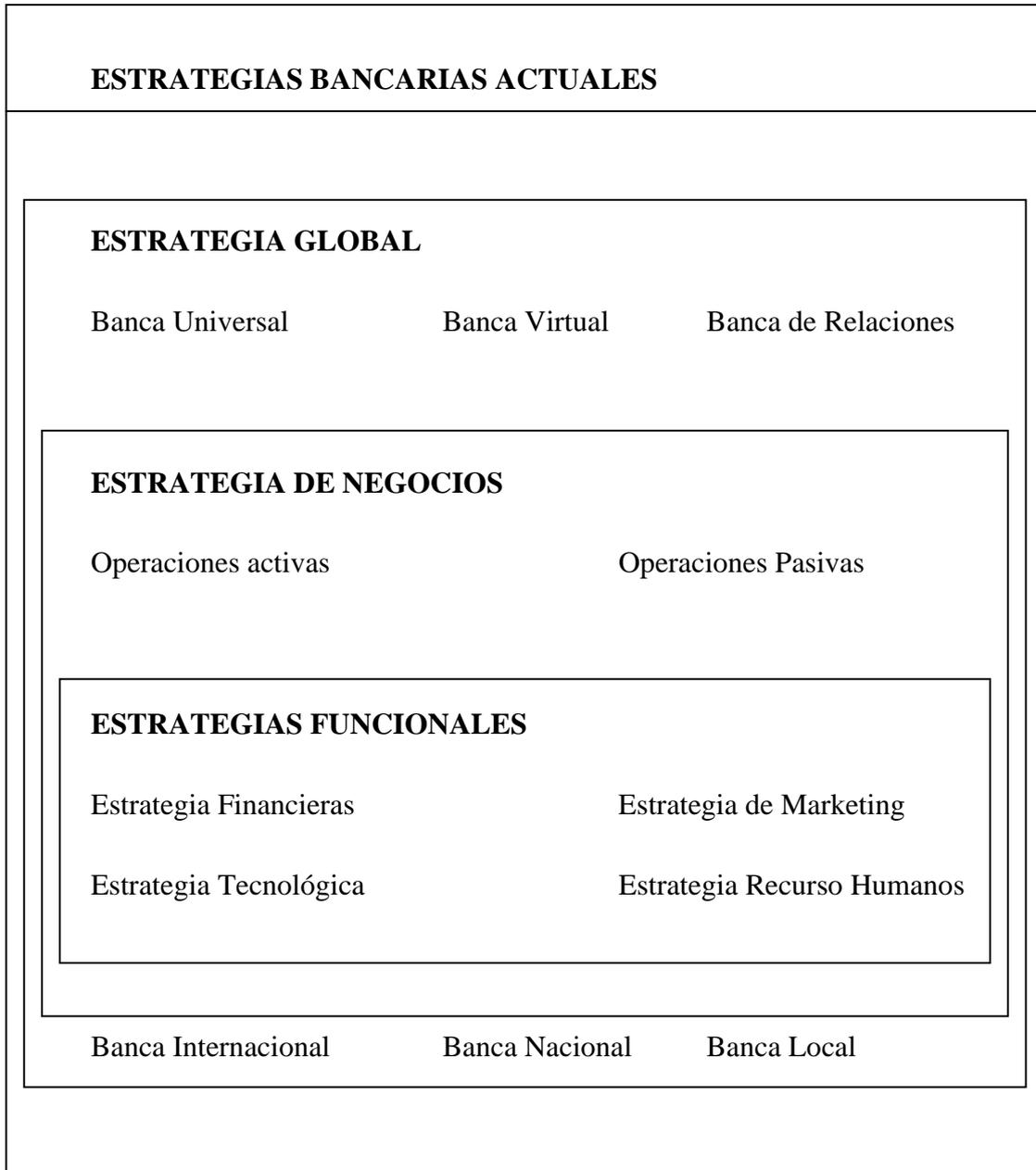
Si analizamos la Figura 1.1., podemos considerar que en los niveles de estrategias bancarias funcionales, estrategias inferiores, puede ser interesante, desde el punto de vista de la estrategia de marketing, incidir en aspectos como la obtención de nuevos clientes, nuevos canales de distribución de sus productos, nuevas operaciones, aplicación del marketing relacional, etc.

Si pensamos en el ámbito de los recursos humanos, se puede utilizar esta pertenencia como una fuente de obtención de potenciales empleados, nuevos planteamientos comerciales a través de nuevos perfiles de empleados, mejora del capital humano, etc.

En el ámbito de la estructura financiera, nos puede permitir la reducción de intermediarios en los canales de comercialización, con reducción de costes, acceso a clientes concretos sin necesidad de oficinas cercanas, reduciendo considerablemente el coste de distribución, etc.

Si pensamos en el área tecnológica, es evidente que la contratación de información sobre nuevos programas, nuevos servicios, nuevas aplicaciones, etc., son aspectos interesantes para la aplicación rápida de nuevas tecnologías.

Figura 1.1. Niveles de estrategia bancaria



Fuente: Sanchis Palacio (1995b)

Por otra parte, en el nivel de las estrategias de Negocios, tanto en operaciones activas como para las operaciones pasivas, nos puede generar una fuente de captación e información muy válida y competitiva, bien por la información, con los límites que la nueva normativa sobre protección de datos impone, y la posible consideración de “insider” pueda establecer, así como por lo que ya se ha expuesto en párrafos anteriores de estrategias de marketing y otras de inferior nivel, como por ejemplo la aparición de nuevas figuras financieras, de las figuras de la ingeniería financiera, que suelen ser de

aplicación directa a clientes concretos con los que el nivel de relación suele ser superior al puramente de un marketing relacional inicial, etc...La nueva normativa de protección de datos permite la distribución, salvo prohibición expresa del cliente, de información entre empresas del grupo, que puede ser utilizada para la estrategia intrínseca y propia de las distintas unidades de negocio.

Finalmente, en el primer nivel o Estrategia Global, es evidente que la pertenencia a un grupo o la posibilidad de establecer contactos y relaciones con un grupo de empresas, es generador de toda una serie de oportunidades, que, tanto en los aspectos de banca universal, como los nuevos de banca virtual, con la vinculación derivada de posibles pactos o programas compatibles como la ya repetida fuente de banca de relaciones, o los de Banca nacional o local y, especialmente, en los casos de Banca internacional que implican o permiten el acceso a nuevos servicios, clientes operaciones y beneficios, son aspectos que han de generar unas sinergias muy interesantes para las entidades que puedan participar en dichos grupos, siempre que, las decisiones hayan sido correcta y adecuadamente analizadas, como posteriormente trataremos de identificar.

Las entidades de crédito en España (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) han mantenido, tradicionalmente, una fuerte vinculación con las empresas no financieras (industria) a través de la adquisición de participaciones en el capital de dichas empresas, lo cual les ha proporcionado un cierto poder que en muchos casos se ha traducido en la consolidación de fuertes grupos empresariales (o grupos bancarios) liderados por la propia entidad de crédito y en los que se han venido dando fuertes lazos de unión manifestados a través de estrategias de adquisición (tomas de participación, participaciones cruzadas, fusiones, adquisiciones, absorciones) y estrategias de cooperación (alianzas estratégicas, redes de cooperación, relaciones clientes-proveedores).

Estas estrategias han tenido un doble objetivo: por una parte, conseguir un mercado cautivo (clientes vinculados a la entidad de crédito por medio de relaciones de capital) para consolidar su margen de beneficios y, por otra, diversificar el negocio bancario ofreciendo nuevos productos y servicios complementarios o relacionados con los servicios bancarios (empresas de tasación, empresas de ocio y viaje, compañías de seguros, empresas informáticas, etc.).

Este hecho es especialmente importante en el sector de la Economía Social, donde las cooperativas de crédito y cajas rurales han actuado como dinamizadoras de diferentes iniciativas empresariales ubicadas dentro de la Economía Social, en especial de las empresas de trabajo asociado (cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales) y de las cooperativas agrarias. El papel desempeñado por las cooperativas de crédito dentro de estos grupos empresariales no se ha traducido sólo en una labor meramente financiadora (facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo las inversiones de las empresas de economía social que forman el grupo), sino que también han realizado una labor de liderazgo del grupo mediante la realización de actividades de tipo organizativo y estratégico. Son precisamente estas cuestiones las que constituyen la tesis principal de este trabajo: analizar el papel estratégico que las cooperativas de crédito están desempeñando dentro de los grupos empresariales de los que forman parte y que generalmente lideran, constituidos éstos por empresas de la Economía Social.

Para alcanzar dicho objetivo se va a realizar un estudio teórico sobre los grupos de empresas, en particular los grupos bancarios y más en particular los grupos cooperativos donde intervienen las cooperativas de crédito, con el objeto de plantear una tipología específica de grupos de empresas de Economía Social los liderados por cooperativas de crédito y definir sus características principales, así como el caso de un grupo del que también forma parte una cooperativa de crédito pero que no ejerce la posición de liderazgo. Este último caso se aborda mediante el estudio empírico de tipo cualitativo consistente en el análisis de un caso particular: el papel de liderazgo desempeñado por el Grupo ASCES con ámbito estatal aunque su sede se encuentra en Valencia (actualmente está formado por: Anecoop, Consum, Florida, Intercoop y Grupo Sorolla,), el cual se define como “Grupo Empresarial de Economía Social que integra en su seno a organizaciones que, liderando su sector y compartiendo valores, asumen objetivos comunes en su gestión e identidad corporativa, generando conjuntamente proyectos empresariales de intercooperación multisectorial.” Está formado por empresas líderes en sus respectivos sectores que, debido a su complementación, facilitan llevar a cabo acciones conjuntas a las que pueden sumarse todas aquellas organizaciones coincidentes con los principios de ASCES. Específicamente se señala que “no somos un grupo exclusivo ni excluyente que se marca como misión *potenciar la Economía Social, mediante proyectos empresariales y de intercooperación multisectorial*”.

Por otra parte también se va a analizar la situación descrita en el párrafo anterior a partir del caso de un segundo grupo liderado por Caixa Popular, es decir por una entidad de crédito cooperativo y su vinculación con otras entidades de economía social.

Capítulo 2. Los Grupos Bancarios y las Relaciones Banca-Industria en España. El caso específico de las Cooperativas de Crédito.

2.1. Fundamentos Teóricos de las Relaciones Banca-Industria

Las entidades de crédito españolas han venido adoptando distintos enfoques para gestionar los fuertes cambios a los que han sido sometidas debido a las medidas liberalizadoras y desreguladoras que se han producido en este sector en los últimos años (Cuervo, 1988; Torrero, 1991; Sanchis, 1991 y 1995b; Fuentes, 1993 y 1995; Canals, 1996; Palomo, Sanchis y Gutiérrez Fernández, 2011). A su vez, la innovación financiera, que hace referencia a la variedad de productos y servicios que ofrecen las entidades de crédito, y las nuevas tecnologías de la información, que han incidido de forma virulenta en este sector, han situado dichos enfoques, respecto a la respuesta dada, desde el modelo de banca, en su papel tradicional de intermediario financiero, hacia el modelo basado en el mercado de capitales, a través de los procesos de desintermediación y desregulación bancaria.

Tres son las entidades que conforman el sistema bancario español: los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito (Cuervo, 1995).

Las empresas, generalmente, sufren de falta de recursos, sobre todo financieros, debiendo recurrir para su obtención a los mercados de capitales. Este acceso a la obtención de recursos externos, se puede dar de dos formas, mediante las fusiones, adquisiciones y/o tomas de participación, o mediante la cooperación y/o alianzas estratégicas (Campos. y Sanchis, 2006).

Dicha relación se produce, bien mediante la creación de grupos bancarios en los que la entidad bancaria (el banco, la caja de ahorros o la cooperativa de crédito) asume el liderazgo del mismo y consolida un fuerte grupo empresarial¹; bien mediante la adquisición de participaciones de las empresas por parte de la entidad bancaria ejerciendo un determinado control sobre la misma².

Por otra parte, de acuerdo con Melián, Sanchis y Soler (2010), “el emprendimiento social busca la inserción sociolaboral de los colectivos con mayor riesgo de exclusión. Mediante la creación de empresas locales, especialmente en la

¹ Sería el caso del Grupo BBVA (banca privada), del Grupo La Caixa (cajas de ahorros) o de Mondragón Corporación Cooperativa-Caja Laboral Popular (cooperativas de crédito), entre otros.

forma jurídica de cooperativas o de otras clases de empresas de economía Social... se consigue crear una red empresarial propia con un fuerte arraigo en la comunidad local a la cual pertenecen.”

En este capítulo se va a abordar la relación banca-industria mediante el estudio de las participaciones que el sector bancario español, y más concretamente el Sector de Crédito Cooperativo, posee sobre las empresas. Para ello se analizan los recientes movimientos de Fusiones, Concentraciones, SIPs y otras fórmulas utilizadas dentro del sector de Cooperativas de Crédito y Cajas Rurales.

El análisis propuesto comprende el conjunto de una parte de entidades que constituyen un porcentaje mínimo, pero significativo, del sistema bancario español (las cooperativas de crédito) y sobre un período lo suficientemente importante, como posteriormente se comenta, dados los movimientos registrados, y que se están produciendo en estos momentos.

Las implicaciones derivadas de la posesión de participaciones para las entidades bancarias son amplias y las podemos clasificar en dos grandes grupos: consecuencias económicas que su posesión puede ofrecer como inversión, y consecuencias estratégicas y demás derechos políticos que faculta el ser una parte proporcional del capital social de quien las emite, que generan también tanto ventajas como inconvenientes. Además se puede considerar una serie de aspectos relacionados con la incidencia que sobre la imagen de la entidad de crédito puede tener la participación en estas empresas, tal y como se recoge en el Cuadro 2.1.

Los derechos políticos atribuidos a la posesión de participaciones han sido debatidos en múltiples trabajos (Cuervo, 1988; Torrero, 1991; Barallat, 1992; Canals, 1996). La posibilidad de ejercer una influencia directa en la toma de decisiones por parte de las entidades financieras hacia otros sectores significa una implicación mayor que la asignada en su papel tradicional de intermediario financiero. No obstante, dicha intervención no está exenta de desconfianzas y de argumentos en diferentes direcciones (Barallat, 1992).

² Dichas participaciones pueden ser mayoritarias cuando la entidad bancaria adquiere más del 50% del capital de la empresa no financiera (el caso de las adquisiciones); o minoritarias cuando la entidad bancaria adquiere menos del 50% del capital.

Cuadro 2.1. Repercusiones de la toma de participaciones para la Entidad de Crédito

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<p><i>VENTAJAS ECONÓMICAS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Rendimientos por dividendos · Rtos por ampliaciones de capital · Rtos por emisión obligaciones convertibles · Rtos por la venta de opciones de compra · Plusvalías por la enajenación 	<p><i>INCONVENIENTES ECONÓMICOS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Incertidumbre y variabilidad de rendimiento · Minusvalías · Ineficiencia empresarial · Contagio de malos resultados
<p><i>VENTAJAS ESTRATÉGICAS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Influir en la toma de decisiones · Negocio inducido · Subsanan falta representatividad de Socios · Acceso a mayor información · Gestión profesionalizada · Mantenimiento de barreras de entrada 	<p><i>INCONVENIENTES ESTRATÉGICOS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Acumular excesivos riesgos · Conflicto de intereses · Mecanismos de control artificiales · Dotar sectores excesiva capacidad Productiva · Barreras de salida
<p><i>VENTAJAS DE IMAGEN</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Aumento de imagen exterior Mejora de imagen corporativa Mayor presencia Mayor capacidad de Marketing 	<p><i>INCONVENIENTES DE IMAGEN</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Pérdida de Identidad en zonas de origen Difuminación de Valores Pérdida de Fidelización

Fuente: Elaboración propia

Una mayor implicación sobre los resultados futuros que los que su papel exclusivo de suministrador de fondos le conferiría, puede conducir a la entidad bancaria a atesorar excesivos riesgos: riesgos económicos como consecuencia de la mayor acumulación de créditos, y riesgos estratégicos derivados de su papel como avalista o asegurador de las actividades que realiza la empresa no financiera³. Pero además, la reserva de poder de la entidad de crédito sobre las empresas financieras y no financieras puede aparecer como algo no deseable para la economía en general, así como la posibilidad de que exista un conflicto de intereses en la toma de decisiones en su doble

³ Este hecho explica en parte las crisis financieras producidas en los EE.UU. durante los años 30 y en España durante los años 70 y 80 (Cuervo, 1988). En esa línea, cabe destacar el caso Banesto, donde la expansión crediticia del banco a las propias empresas participadas en una magnitud muy superior a la de otros grupos bancarios considerados (entre 1988 y 1991 creció un 109% frente al 56% de media del sector) y la posterior entrada en crisis de bastantes de aquellas empresas contribuyeron a agravar los problemas de solvencia de éste (Canals, J. 1996). En esta línea podemos citar los últimos casos conocidos de Bankia, fundamentalmente, así como otras Instituciones relacionadas con el Sector como Caja Castilla la Mancha, CAM, etc., las cuales, derivadas de determinadas inversiones analizadas con escasos criterios económicos y una amplia influencia de criterios políticos, las ha llevado a su desaparición prácticamente.

papel, de gestor de la entidad financiera y de la empresa. Finalmente, otro inconveniente a destacar sería la difícil gobernabilidad de estos conglomerados⁴, si bien según la Teoría de los Costes de Transacción se justificarían por las ventajas en costes y beneficios asociados debido a la reorganización⁵.

Los argumentos a favor de dicha intervención hacen referencia al hecho de que los socios financieros pueden proporcionar a la empresa una importante visión a largo plazo que puede ayudar a los directivos de las mismas en la toma de decisiones (Friedmand, 1986; citado en Barallat, 1992). También permite puestos en el consejo, con lo que desaparecerían los problemas de falta de representación de los accionistas en éste o de representación indirecta (Cuervo, 1991a). Asimismo, actuaría como motor del desarrollo empresarial al comprometer sus beneficios en la buena marcha de éstas.

En resumen, la posesión de participaciones por parte de la banca supone, para las entidades de crédito, además de los beneficios económicos que puedan representar las plusvalías, los dividendos, la percepción de acciones total o parcialmente liberadas y la enajenación de los derechos de suscripción preferente, otro tipo de beneficios potenciales así como riesgos⁶.

Para la empresa participada, contar entre sus socios con la presencia de la banca también tiene importantes implicaciones como la posibilidad de acceder a mayor financiación a un menor coste, poder establecer relaciones duraderas que los mercados financieros no pueden desarrollar, las cuales se pueden concretar en acuerdos implícitos a largo plazo que suponen un “capital comprometido con la empresa” (Porter, 1992), puede incrementar la eficiencia de la empresa no financiera al aumentar las posibilidades de inversión en I+D (Hill y Shell, 1988), al ser posible sustituir a los directivos incompetentes con mayor celeridad y al facilitar soluciones menos traumáticas en situaciones de crisis de la empresa, evitando la quiebra mediante reestructuraciones no salvajes (Aoki, 1988; Kester, 1991). Entre los inconvenientes para

⁴ Puede consultarse Cuervo (1991a) entre otros, para un desarrollo más amplio.

⁵ Las ventajas en costes surgen al diseñar la estrategia de forma conjunta, definir los contratos correspondientes entre los diferentes agentes, perfilar la estructura organizativa y dirigir un número más o menos amplio de negocios. Esto supone beneficios tales como la obtención de sinergias, economías de gama o alcance u otros (p. ej. la creación de un mercado de capitales interno).

⁶ Para un estudio más detallado sobre las ventajas e inconvenientes de la posesión de participaciones puede consultarse entre otros a: Chuliá (1990), Cuervo (1991a), Mora (1991), Salas (1992), Ochoa (1993), Martín et al. (1995), y Canals (1996).

las empresas participadas, principalmente se considerarían aquellos derivados del conflicto de intereses entre la empresa financiera y la participada. Así, la búsqueda de fuentes de financiación alternativas y más eficientes (ampliaciones de capital y otros pasivos para las participadas), pueden verse limitadas al consentimiento del banco como socio principal; y la gestión directiva que pueda ejercer el banco puede denotar falta de agresividad al tener financiación suficiente, lo cual puede convertirlo en un agente pasivo del entorno empresarial.

El conjunto de ventajas e inconvenientes derivados de la relación banca-industria para la empresa participada, según los aspectos descritos anteriormente, aparecen resumidos en el Cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Repercusiones de la toma de participaciones para la Empresa no Bancaria

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<p><i>VENTAJAS ECONÓMICAS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Acceso a una mayor y mejor financiación · Desarrollo de complementariedades · Obtención de sinergias · Mayor eficiencia 	<p><i>INCONVENIENTES ECONÓMICOS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Posibilidad de una financiación más cara · Menor diversificación de la financiación · Contagio de malos resultados
<p><i>VENTAJAS ESTRATÉGICAS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Limitar la discrecionalidad gerencial · Mejora de la gestión · Visión más a largo plazo del negocio · Posibilidad de acuerdos de cooperación 	<p><i>INCONVENIENTES ESTRATÉGICOS:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Conflicto de intereses · Limitación fuentes financieras alternativas · Pasividad hacia el entorno empresarial

Fuente: Elaboración propia

Los diferentes aspectos descritos hasta el momento nos permiten caracterizar el modelo de banca continental, en el que las relaciones banca-industria son evidentes. Dicho modelo queda claramente reflejado en el sistema español, tal y como se puede observar en los numerosos estudios realizados por diferentes autores al respecto, y que en el presente trabajo se agrupan en el Cuadro 2.3. Los objetivos perseguidos en cada uno de los trabajos mostrados permiten agrupar las conclusiones de los mismos en dos grandes bloques. Uno de ellos haría referencia a la prácticamente unanimidad en afirmar que existe una elevada interdependencia entre la Banca y las empresas no financieras; y otro, respecto a las conclusiones que se derivan de cada uno de ellos, las cuales

agrupamos en tres tipos: las obtenidas respecto al crédito concedido al sector industrial, sobre estructura de la propiedad de la empresa española y sobre porcentaje de tenencia de acciones de empresas no financieras por las empresas financieras.

Cuadro 2.3. Principales estudios empíricos sobre las relaciones banca-industria en España

ESTUDIOS	VARIABLES	PERIODO	FUENTE	ENTIDAD
Blanch y otros (1990)	Evolución nivel de participaciones bancaria	1970-1988	Banco de España	Bancos
Bueno (1990)	Estructura de la propiedad	1988	5021 empresas y Central Balances Bco. España	Bancos
Chuliá (1990)	Evolución nivel de participaciones bancarias	1982-1988	B.E., Bces Bancarios y Financial Accounts of OECE Countries	Bancos C. Ahorro
Pes (1990)	Evolución nivel participaciones banc	1980-1990	Banco de España	Bancos
Berges-Sánchez (1991)	Evolución de la cartera de acciones	1991	199 Empresas que cotizan en Bolsa. Shareholders Directory	Bancos
Torrero (1991)	Rentabilidad Inversión en acciones versus Inversión crediticia	1971-1990	Memorias Bolsa Madrid y Bco. España	Bancos
Galve y Salas (1992)	Estructura de la propiedad	1990	311 empresas que cotizan en Bolsa.	Bancos C. Ahorro
Fuentes (1993 y 1995)	Crédito Bancario concedido	1988-1995	Banco de España, ANSEF y Memorias	Bancos C. Ahorro Coop. Cto
Martín y otros (1995)	Evolución del nivel de participaciones bancarias	1962-1992	Banco de España	Bancos C. Ahorro Coop. Cto
Ochoa (1995)	Evolución del nivel de participaciones bancarias	1976-1993	Banco de España	Bancos C. Ahorro Coop. Cto
Cals (1998)	Evolución de participaciones bancarias	1992-1996	Banco de España	C. Ahorro
Fernández (2001)	Papel Accionista - Acreedor la Banca		Economía Industrial N° 341	Bancos C. Ahorro
Sacristan y Cabeza (2008)	Nivel participaciones bancarias	2004-2007	Ekonomiaz n° 68	Bancos C. Ahorro

Fuente: Elaboración propia a partir de los trabajos citados

2.2. Los grupos bancarios en España

Según Belmonte y Cortes (2010) en su estudio “El proceso de globalización de las finanzas, de las economías y de las empresas”; la implantación de nuevas conceptualizaciones del riesgo (Basilea III), así como los avances en el ámbito de los instrumentos de medida y gestión del mismo; la mejora en la cualificación del consumidor bancario (mas exigente e informado), entre otros, son elementos capitales que han propiciado importantes cambios en la producción y en la distribución propias de cada uno de los distintos tipos de entidades que componen el Sistema Bancario, obligando, en muchos casos, y especialmente en el segmento de cooperativas de crédito, a buscar fórmulas de redimensionamiento cooperativo a través de fusiones, absorciones, Joint Ventures, etc.

En el caso que nos ocupa, las Cooperativas de Crédito, así como las Cajas de Ahorro, que siempre se habían caracterizado por su ámbito de actuación de carácter territorial (Chaves y Soler, 2004; Melián et al., 2006), parece ser que están dejando de tener la importancia que, en sus orígenes, fue su nota diferenciadora y característica.

Otro aspecto que podemos señalar como de cambio o modificación de los parámetros identificativos propios e intrínsecos de estas Entidades, es la desaparición del concepto de entidades de ayuda, apoyo y soporte de determinadas actividades. En las Cajas de Ahorro para obras benéficas, y en las Cooperativas de Crédito para ayuda al campo, básicamente, y la asunción de dichas notas dentro del aspecto mas puramente económico-financiero del análisis de balances y cuenta de resultados, lo que algunos han llamado proceso de mercantilización de estas entidades financieras.

Finalmente, existe una nota que nos permite poder contemplar un cambio sustancial en la participación de cada uno de los tipos de entidades del mapa bancario en nuestro país, considerando el mismo, como la estructura del Sistema Financiero Español. Así pues, y analizando los datos recogidos en la memoria de Supervisión Bancaria del Banco de España correspondiente al año 2013, podemos constatar, (ver cuadro 2.4) como se está produciendo un vuelco muy importante, en la estructura y composición del conjunto de entidades de crédito. Así pues el número de entidades se ha reducido como consecuencia de los diversos procesos de fusión (y absorciones directas) a nivel global en un 18,4%, pero también de forma específica en todos los

tipos de entidades financieras, sobre todo en las cajas de ahorro que prácticamente han desaparecido quedando únicamente dos de forma testimonial en todo el territorio nacional una en la provincia de Mallorca y otra en la de Valencia. La crisis de las cajas de ahorro, ha supuesto la pérdida del 95,7% de éstas, por fusiones, transformaciones a banco y adquisiciones. Las cooperativas de crédito y los bancos han mermado su número dentro del sistema financiero español en cuanto a total de entidades en unos porcentajes similares, 21,2 y 23,8% respectivamente.

En cuanto a su pertenencia en Grupos Consolidados, los bancos son los únicos que reflejan un crecimiento, el 46,7% comparando los datos a finales del 2013 con los datos de cierre del ejercicio 2007, mientras que tanto las Cajas de Ahorro, principalmente, como las Cooperativas de Crédito, reflejan disminuciones significativas en su participación dentro del sistema financiero español, con una drástica reducción del 89,1% en el segmento de Cajas de Ahorro y un 16,7% en el correspondiente a Cooperativas de Crédito, si bien posteriormente volveremos sobre este aspecto.

Analizando lo que puede suponer estos datos, en una primera interpretación podemos indicar que el incremento de los bancos viene, en parte, justificado por la aparición de los SIP de algunas Cajas que han creado un nuevo Banco para la gestión, desarrollo y control de su actividad financiera y bancaria (cuadro 2.5).

Cuadro 2.4. Estructura y número de entidades del Sistema Bancario Español

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Crecimiento 2013/07
Entidades de Depósito	358	361	464	339	335	312	292	-18,44
Bancos	151	156	265	161	165	124	115	-23,84%
Cajas de Ahorro	46	46	46	36	35	2	2	-95,65%
Cooperativas Crédito	85	83	83	82	76	70	67	-21,18%
Est.Finan.de Crédito	76	75	69	59	59	54	48	-36,84%
Ent.Dinero electrónico	0	1	1	1	0	0	0	
Grupos Consolidados	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	Crecimiento
Entidades de Depósito	102	100	99	71	71	67	61	-40,20%
Bancos	15	17	17	21	28	24	22	146,67%
Cajas de Ahorro	46	46	46	14	5	5	5	-89,13%
Cooperativas Crédito	18	15	14	15	16	15	15	-16,67%
Est.Finan.de Crédito	1	1	1	1	1	1	1	0
EC Extranjeras	9	9	10	11	13	15	13	144,44%
Otros Grupos Consolidados	13	12	11	9	8	15	13	

Fuente: Banco de España (varios años) y elaboración propia.

En cuanto al crédito cooperativo, o Sistema Cooperativo Financiero, solo podemos constatar, actualmente, la aparición de dos grandes Grupos, uno de ellos, el vinculado a Cajamar, y el otro el Grupo Caja Laboral Popular de Mondragón si bien, como posteriormente comentaremos, junto a estas figuras aparecen otros grupos de menor importancia en cuanto a volumen de activos e Instituciones que los integran (ver cuadro 2.5.).

Cuadro 2.5. Procesos de integración y formación SIPs entidades del SBE.

Cabeza Grupo	Integración	Núm	Entidades implicadas
B.Finan.y Ahorro	SIP	2	Bancofar, Bankia
Mare Nostrum	SIP	4	B.Europeo Finanzas, Granada, Murcia, Baleares
Kutxa Bank	SIP	1	Caja Sur
Solventia	SIP	5	Utrera, Baena, Ntra Sra. del Rosario, Cañete Torres, Madre Sol
Cajas Rurales Unidas	SIP	18	Petrel, Altea, Almenara, La Vall, Callosa, Burriana, Villarreal, Burriana, Torrent, Alquerias, Cheste, Turis, Nules, Villar, Cilches, Vilavella, Alginet, Albalat Sorells
Ibérico	SIP	2	Extremadura, Córdoba

Fuente: Banco de España (varios años) y elaboración propia.

Aunque aparentemente existan mas Cajas Rurales y de Ahorro involucradas en el movimiento de Fusiones o Absorciones, para el Banco de España, según datos de la Memoria de Supervisión del año 2013, el resto de entidades o han desaparecido por absorción y/o se han integrado en Grupos Mixtos, siendo los que se han detallado los únicos que quedan reflejados como SIP en el Banco de España.

En este punto, creemos significativo, centrándonos en el Sistema Financiero Valenciano y, mas concretamente, en el mundo de las Cajas Rurales o del Crédito Cooperativo Valenciano, mencionar la desaparición del movimiento cooperativo valenciano de crédito, en tanto en cuanto, del total de Cajas Rurales existentes en el pasado mas reciente (ver cuadro 2.6), concretamente de 31 Cajas Rurales que existen a finales del año 2013, solo 13 mantienen su independencia y están controladas por órganos rectores valencianos.

En el cuadro 2.6. se han detallado la totalidad de Cajas Rurales y Cooperativas de Crédito existentes al 31 de diciembre de 2013 dentro de lo que denominamos Sistema Financiero Valenciano, señalándose que muchas de ellas se han integrado a lo largo de los últimos años o en el pasado ejercicio 2012 en el Grupo Cajas Rurales Unidas, dominado por Caja Mar.

Cuadro 2.6. Análisis de Cifras de las Cooperativas de Crédito de la Comunidad Valenciana a Diciembre 2013

Caja Rural	Total Activos	Ctos Ctes	Fondos Propios	Depósitos	Ofi- nas	Emplea- -dos	Resul- -tados.
Albal	75.848	37.725	10.355	60.679	2	13	179
Albalat	33.793	27.599	4.329	42.529	2	11	133
Alcora	212.052	40.068	29.275	173.599	3	20	1.614
Algemesi	212.097	1.447.252	19.536	178.661	7	45	146
Alginet	94.475	55.457	7.240	66.713	2	11	117
Almassora	238.782	99.351	27.708	201.884	4	26	1.595
Almenara	34.612	26.314	3.133	26.655	1	6	40
Alqueries	100.832	91.429	11.149	74.151	1	8	109
Altea	226.098	163.968	25.280	186.837	17	90	225
Benicarlo	200.994	106.573	16.758	170.521	5	28	330
Betxi	117.371	39.3460	9.015	65.860	2	15	203
Burriana	215.275	125.300	21.649	169.269	4	37	233
Caixa Popular	1.079.212	659.0525	69.524	936.795	59	269	1.327
Callosa d'Ensarria	149.784	119.471	15.134	119.698	12	42	203
Central	1.272.559	846.913	99.059	913.037	73	263	3.605
Cheste	100.895	84.674	9.898	85.492	4	21	120
L'Alcudia	204.228	100.786	15.568	147.895	3	22	1.181
Coves de Vinroma	39.368	11.173	3.615	34.761	1	6	141
Nules	146.083	116.990	9.293	107.457	4	25	188
Onda	236.7418	119.792	28.001	184.344	6	37	334
Petrel	155.258	92.964	18.682	129.140	10	48	284
S.Isidro la Vall	296.556	217.959	32.876	243.795	7	58	499
S.Vicent la Vall	113.079	95.002	6.223	89.330	4	25	166
Torrent	574.459	435.799	43.047	484.191	33	158	804
Turis	49.411	33.811	6.712	40.941	2	13	88
Vilafames	24.439	3.361	2.654	19.018	1	4	33
Vilavella	50.550	19.633	4.239	42.529	1	8	47
Villar	68.907	25.501	6.219	51.109	2	11	377

Villareal-Castellon	339.130	210.072	21.791	307.693	7	71	601
Vinaros	149.240	103.534	11.140	1.27.715	1	21	259
Xilxes	26.464	19.469	2.630	20.533	1	6	27
Total Entidades 31	8.969.269	11.861.925	591.732	5.375.116	281	1.418	15.029
Caja Mar	39.946.402	33.304.930	2.541.123	27.073.919		6.293	76.826
Cajas Rurales Unidas	42.457.946	35.031.744	29.122.779	2.760.425		7.123	80.621
Integradas en Grupo Cajas Rurales Unidas (18)	2.511.544	1.726.814	219.302	2.048.860	160	830	3.795
% s/ total	28,00%	14,56%	37,06%	38,12%	56,9%	58,53%	25,2%
Independientes (13)	6.457.725	10.135.111	372.430	3.326.256	121	588	11.234
% s /Total	72,00%	85,44%	62,94%	61,88%	43.1%	41,47%	74,8%

Fuente: UNACC (2014) y elaboración propia. Cifras en miles de €

La desaparición del 70% del número de entidades con respecto a las cifras de hace unos años, las ya efectuadas las previsibles que se irán haciendo efectivas a lo largo de este año y siguiente, implica la práctica desaparición de la capacidad financiera el Sistema Financiero Valenciano como se refleja en los volúmenes de actividad, depósitos y créditos concedidos (cuadro 2.6).

2.3. Los SIPs en las cooperativas de crédito españolas

El año 2007 ha marcado un cambio muy importante y significativo en los sistemas bancarios de una gran cantidad de países, incluido España, si bien en el nuestro la repercusión de la crisis motivadora de esos cambios se hizo sentir algo más tarde, considerándose que fue el año 2009 cuando, realmente, se tomó conciencia de la gravedad de la incidencia de la crisis.

Para hacer frente a esta situación se promulgaron una serie de disposiciones normativas, siendo una de las más empleadas la que configuró la formulación y existencia de los denominados Sistemas Institucionales de Protección, más conocidos como SIPs. En palabras de Javier Ariztegui (Subgobernador del Banco de España), en la Jornada organizadas por Caja Granada sobre este tema, relativo a los aspectos de régimen jurídico de las cajas de ahorro, RDL 11/2010, explica que para la consecución

de la confianza de los acreedores, especialmente de Cajas de Ahorros, hay tres condiciones básicas: 1) la utilización de criterios exclusivamente empresariales para la toma de decisiones, 2) una gran rapidez y agilidad en la adopción de las medidas y 3) transmisión al mercado de la imagen del proyecto de empresa único y consolidado de esta fórmula, equivalente a la fusión. Por las características de estos, diseño, forma en la que se configuraron, etc., los SIPs se han desarrollado sobre todo en cajas de ahorro y cooperativas de crédito.

En la misma línea, señalan Palomo Zurdo, Sanchis Palacios y Gutiérrez Fernández (2011), tres enfoques principales vinculados a “los objetivos fundamentales de la formación de un SIP: 1) El enfoque de la solvencia: los miembros del SIP han de poner en común (mediante un sistema de garantías cruzadas) un porcentaje que puede oscilar entre el 40 y el 50% de sus recursos propios; 2) el enfoque estratégico: para dotar al SIP de estabilidad, las entidades han de aceptar su permanencia en el SIP durante un plazo no inferior a diez años, debiendo realizar un preaviso de dos años si alguna entidad desea plantear su salida del SIP, en cuyo caso debe hacer frente a fuertes penalizaciones en forma de mantenimiento de las garantías; y 3) el enfoque de la dirección y gestión de riesgos: se debe constituir un órgano central con amplias competencias en relación con la política crediticia”.

Si consideramos los SIP realizados en el Sector de Cajas Rurales y Cooperativas de Crédito, a nivel nacional, hasta finales del año 2013, podemos constatar que, de los tres que se habían realizado hasta dicha fecha, el mas significativo, Cajas Rurales Unidas, con un total de 24 Cajas Rurales o Cooperativas de Crédito que lo integraban, suponía de media en torno al 30% de las cifras totales del sector de Cajas Rurales (ver cuadro 2.7.), teniendo en cuenta que a dicho SIP se le incorporó a finales del año 2012 el Grupo Cooperativo “Cajas Rurales del Mediterráneo” (liderado por RuralCaja), datos que se han incluido en estas cifras.

Por otra parte, contemplando como el SIP mas importante que se ha consolidado en el Sector, y viendo la evolución del mismo, fases, y resultados, parece deducirse que, a pesar de la consideración de Fusión Fría comentada anteriormente, realmente se está produciendo una Fusión “pura y dura”, con una cierta rapidez, pues al margen de las Cajas ya fusionadas como Caja Campo, Caja Castellón, y otras, recientemente también se han fusionado, desapareciendo como Cajas con nombre propio Caja Rural del

Mediterráneo y Caja Rural de Casinos, previendo un futuro similar al resto de entidades iniciales del Grupo CRM (Cajas Rurales del Mediterráneo).

De los otros dos SIP, que se reflejan en el cuadro 2.7, Solventia e Ibérico, el grupo Solventia tiene una incidencia menor en cuanto a concentración de actividad a pesar de ser el que mas componentes agrupa (un total de seis Cajas Rurales) frente al Ibérico con tres integrantes.

Cuadro 2.7. Distribución y peso relativo por volumen de actividad entre grupos, SIPs y cooperativas independientes (datos en porcentajes sobre el total)

Grupo	Coop	P.Jur	P.Fis	Tot.Act	Ctos	Dptos	FFPP	Bfos	Ofic	Emp
C.R.Unid	33,1	44,0	48,6	31,4	39,9	31,1	30,7	22,9	29,0	35,9
Solventia	1,3	0,7	0,8	1,3	0,6	1,2	1,2	2,1	1,4	1,1
Iberico	11,3	4,8	7,0	5,8	4,9	6,3	6,6	3,6	10,4	7,1
Independ	54,3	50,5	43,6	61,5	54,6	61,4	61,5	71,4	59,2	55,9
Independ.<3%	25,4	26,4	24,7	18,2	17,2	19,8	21,2	21,4	22,3	20,6
Independ.>3%	28,9	24,1	18,9	43,3	37,4	41,6	40,3	50,0	36,9	35,3
Totales	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: UNACC (2014) y Elaboración propia

El Grupo Solventia (cuadro 2.8), está formado por las Cajas Rurales de Almendralejo, Utrera, Baena, Carteya-Cordoba, Cañete de las Torres y Adamuz-Córdoba, las cifras son las siguientes:

Cuadro 2.8, Grupo Solventia. Datos al 31 de Diciembre de 2013

Entidad	Tot.Activos	Ctos.Ctes.	Deptos.Ctes	FF. PP.	Benef	Ofic.	Emp
Solventia	1.722.114	513.445	1.135.841	112.372	7.427	67	215

Fuente: Elaboración Propia a partir de UNACC (2014)

El otro grupo formado por Cajas Rurales, el Grupo Ibérico, está constituido por las Cajas Rurales de Extremadura, Córdoba, Caja Sur de Sevilla si bien, Caja Sur, ha pasado al Grupo del SIP de Kutxabank (cuadro 2.9.):

Cuadro 2.9. Grupo Ibérico. Datos al 31 de Diciembre de 2013

Entidad	Tot.Activos	Ctos.Ctes.	Deptos.Ctes	FF. PP.	Benef.	Ofic.	Emp
Ibérico	7.808.305	4.314.705	5.901.609	595.487	12.780	483	1.333

Fuente: Elaboración Propia a partir de UNACC (2014)

De los datos analizados, todavía el grupo de Cajas Independiente suponen en torno al 50% del volumen de actividad en los diferentes valores considerados, si bien, como se puede constatar en el cuadro 2.11, realmente, el peso de los componentes es muy desigual. Así, si de estas entidades independientes formamos dos grupos, el de las cajas que tienen un volumen de actividad superior al 3% del total del sector (a nivel nacional) y aquellas con un valor unitario inferior al 3%, observamos que únicamente 6 cajas, las más grandes entre las independientes, comprenden cifras de importancia global en activos, depósitos y créditos (ver cuadro 2.11). Dichas Cajas son

3008 Caja Rural de Navarra

3023 Caja Rural de Granada

3035 Caja Laboral Popular de Mondragón

3081 Caja Rural Castilla La Mancha- Toledo

3190 Cara Rural de Albacete, Ciudad Real y Cuenca

3191 Nueva Caja Rural de Aragón- Zaragoza

Cuadro 2.10 Importancia de las Cajas Rurales Independientes con Activos Totales superiores al 3% del total nacional

Independ.	Coop	P.Jur	P.Fis	Tot.Act	Ctos	Dptos	FFPP	Benef..	Ofi	Empl
RNavarra	529	13.787	128.229	9.593.067	6.138.962	5.822.316	751.205	36.568	243	891
R.Granada	353	7.024	93.790	6.656.488	2.921.253	3.399.905	437.990	19.395	198	801
C.Laboral	174	461	13.252	24.026.201	15.855.495	18.256.280	1.418.509	90.389	382	2.374
R.Castilla	539	7.086	56.175	5.482.044	2.381.378	3.732.228	305.112	6.104	293	797
R.Albacete	678	7.449	92.309	5.579.374	2.575.307	3.694.587	323.032	11.012	259	944
R.Aragon	510	11.069	100.034	6.245.651	3.954.820	4.128.609	389.008	12.521	340	870
Totales	2.783	46.876	483.789	57.582.825	33.824.815	39.033.925	3.624.856	175.992	1.715	6.677
A%	28,9	24,1	18,9	43,0	38,0	41,6	40,3	50,0	36,9	35,3

A. Porcentaje sobre Total Nacional

Fuente: Elaboración Propia a partir de UNACC (2014)

En concreto el Total de Activos, Recursos de Clientes, Créditos a clientes y Fondos Propios, de estas seis Cajas, suponen en torno al 40% del global del conjunto de las cooperativas de crédito. El número de empleados y oficinas el 35% y los beneficios son aproximadamente el 50% de los que arroja el total del sector. Esto parece evidenciar que, realmente, el movimiento independiente del Crédito Cooperativo, puede tener todavía, una larga vida, pero, con toda probabilidad será, siempre que sepa adaptarse a las necesidades de cada momento.

De otro modo, centrándonos y considerando la evolución del Sistema Financiero Valenciano en su componente de Economía Social (Cajas de Ahorro, Cooperativas de Crédito (Cajas Rurales)), no podemos dejar de citar la práctica desaparición de nuestro Sistema Financiero Valenciano, en tanto en cuanto por una parte, el Sector de Cajas de Ahorro ha quedado reducido a una sola Caja de Ahorros, Caixa Ontinyent y por otra, el Sector de Cooperativas de Crédito, viendo la composición de la actual Cajas Rurales Unidas, que recoge la antigua Caja Mar y las integradas o fusionadas en el SIP de CRM es evidente que seguirá un camino similar. Así pues, de las 22 Cajas que componían en 2.011 el SIP, actualmente, con 18 Cajas integrantes, las 18 Cajas Rurales son Valencianas, y la otra corresponde a Caja Mar, cabeza del SIP y controladora del grupo Cajas Rurales Unidas, lo que viene a suponer que, en número el 99%, y en aportaciones de cifras el 7% de los componentes de dicho grupo son Valencianas, mas bien, “eran Valencianas”, y que han aportado al grupo un volumen considerable de negocio, pues, aunque el porcentaje no lo represente, ello es debido a que no se han incluido en estos datos, al corresponder al cierre de 2013, los datos del SIP de Caja Rural del Mediterraneo, dado que las entidades mas significativas, han sido absorbidas en el conjunto de Caja Mar y ya no tiene personalidad ni datos propios individuales.

Esto conlleva a la siguiente cifra, sobre un total de 35 Cajas Rurales existentes a finales de 2011 en nuestra Comunidad, y actualmente reducido a 31, si bien, independientes, o que funcionan sin estar integradas, de momento, en ningún SIP, solamente podemos citar 13 (ver el cuadro 2.11.).

Cuadro 2.11. Cajas Rurales Valencianas (en el Grupo Cajas Rurales Unidas e independientes).

Grupo Cajas Rurales Unidas (incluye todas las que pertenecen al grupo)		
Código entidad	Denominación de la entidad	Situación grupo
3,114	C,R, CASTELLON - SAN ISIDRO*	Absorbida
3,029	CAJA CREDITO DE PETREL, CAJA RURAL	Grupo
3,045	C, R, ALTEA	Grupo
3,058	CAJAS RURALES UNIDAS- ALMERIA	Cabecera Grupo
3,095	C,R,SAN ROQUE DE ALMENARA	Grupo
3,102	C,R, SANT VICENT FERRER- VALL D'UIXO	Grupo
3,105	C,R, CALLOSA D'ENSARRIA	Grupo
3,110	C,R, CATOLIC,AGRARI,-VILLAREAL-CASTELLÓN	Grupo
3,112	C,R, SAN JOSÉ DE BURRIANA	Grupo
3,118	CAIXA RURAL TORRENT	Grupo
3,119	C,R, SAN JAIME ALQUERÍAS DEL NIÑO PERDIDO	Grupo
3,121	C,R, CHESTE	Grupo
3,123	CAIXA RURAL DE TURIS	Grupo
3,135	C,R, SAN JOSÉ DE NULES	Grupo
3,137	C,R, CASINOS	Absorbida
3,152	C,R, VILLAR	Grupo
3,157	C,R, LA JUNQUERA DE CHILCHES	Grupo
3,160	C,R, SAN JOSEP DE VILAVELLA	Grupo
3,165	C,R, SAN ISIDRO DE VILAFAMES	Grupo
3,177	C,R, CANARIAS	Absorbida
3,179	C,R, ALGINET	Grupo
3,186	C,R, ALBALAT DELS SORELLS	Grupo
3,188	CREDIT VALENCIA C,R, - VALENCIA	Absorbida
3,086	C,R, DEL MEDITERRÁNEO	Absorbida
Total	24 cajas	
Cajas Valencianas (todas excepto 3058 y 3177)		22
De las cuales		
	Absorbidas (4 valencianas y C.R.Canarias)	4+1
	Con identidad propia dentro del grupo	18
	Cabecera del Grupo (No valenciana)	1
	Cajas Rurales que no pertenecen a Grupo (independientes)	
Código entidad	Denominación de la entidad	Característica
3,005	C,R, CENTRAL – ORIHUELA	Grande
3,096	CAIXA RURAL DE L'ALCUDIA	Pequeña
3,111	CAIXA RURAL LA VALL 'SAN ISIDRO	Pequeña

3,113	C,R, SAN JOSE DE ALCORA	Pequeña
3,117	CAIXA RURAL D'ALGEMESI,	Pequeña
3,130	C,R,SAN JOSE DE ALMASSORA	Pequeña
3,134	C,R,ONDA-NTRA,SEÑORA DE LA ESPERANZA	Pequeña
3,138	C,R, BETXI	Pequeña
3,150	C,R, ALBAL	Pequeña
3,159	CAIXA POPULAR-CAIXA RURAL	Grande
3,162	CAIXA RURAL BENICARLO	Pequeña
3,166	CAIXA RURAL LES COVES DE VINROMA	Pequeña
3,174	CAIXA RURAL VINAROS	Pequeña
Total	13 cajas	
	Cajas Valencianas en Cajas Rurales Unidas	18
	Cajas Independientes	13
	Total Cajas Rurales Valencianas	31

Fuente: UNACC (2014), Instituto Valenciano de Finanzas (2014) y Elaboración propia

Para un mejor seguimiento de la evolución de las cajas integrantes del Sistema Financiero Valenciano, vamos a agruparlas en Cajas que vamos a denominar “grandes” esto es, que su cifra de Total Activos a finales del año 2013 superan el 0,3% del Total Activos del conjunto de Cajas Rurales y Cooperativas a nivel español y las cuales, además, tienen un número de oficinas superior a 10 (ver cuadro 2.12 y 2.13.).

Por otra parte, un segundo grupo, y más numeroso, (ver cuadro 2.14.), está formado por aquellas Cajas que ni llegan al 0,3% del Total activos del Sistema Financiero Español, ni llegan a tener más de 5 Oficinas en territorio nacional, en nuestro caso además, en la Comunidad Valenciana.

Lo que llama la atención del análisis de las cifras de estos conglomerados, es que podemos destacar la gran diferencia en los dos grupos, pues mientras en el denominado “Grande” con apenas dos Entidades, supone el 54,3% del total activos del conjunto de Independientes valencianas, reúne el 76,0% del conjunto de oficinas del grupo, concentra el 65,9% del total empleados y más de la mitad de los créditos y depósitos del conjunto.

Cuadro 2.12. Volumen de actividad y principales datos caracterización Cajas Rurales
Valencianas

Caja Rural	Coop	P.Jur	P.Fisicas	Tot. Act.	Ctos	Dptos	FFPP	Bfos	Ofic	Emp
Orihuela	135	4.582	32.763	1.272.559	846.913	913.037	99.059	3.605	73	267
C,Popular	144		260	1.079.212	659.052	936.795	69.527	1.327	60	280
L'Alcudia	6	199	2.699	204.228	100.786	147.895	15.568	1.181	4	22
Algemesi	14	281	6.860	212.097	1.447.252	178.661	19.536	146	6	45
Onda	17	31	6.875	236.746	119.792	184.344	28.001	334	6	37
Benicarlo	4	319	4.363	200.994	106.573	170.521	16.758	330	5	28
Vall-S, Isidro	19	544	11.636	296.556	217.959	243.795	32.876	499	7	57
Alcora	2	133	3.379	212.052	40.066	173.599	29.275	1.614	3	19
Almassora	17	411	5.729	238.782	99.351	201.884	27.708	1.595	4	24
Betxi	18	119	2.002	117.371	39.460	65.860	915	203	2	12
Albal	3	151	2.758	75.848	37.725	60.679	10.355	179	2	13
Coves V.	1	19	776	39.368	11.173	34.761	3.615	141	1	6
Vinaros	9	351	8.368	149.240	103.534	127.715	11.140	412	2	20
Totales 13	5.235	98.497	1.115.765	82.039.789	49.146.077	57.591.077	5.533.764	250.856	2.751	10.579
% A	4,0	3,7	3,5	3,2	2,9	3,7	4,1	3,3	3,8	4,4

A Porcentaje sobre Total Nacional

Fuente: Instituto Valenciano de Finanzas (2014) y Elaboración propia.

Las que se han clasificado como “pequeñas” un total de 11 Cajas, solo superan el 50% en el apartado de Socios personas Físicas (con el 62,7%), Fondos Propios (con el 54,7%) y Beneficios (con el 57,3%) estando en el resto de datos analizados en cifras muy inferiores.

Cuadro 2.13. Volumen de actividad y principales datos caracterización Cajas Rurales
Valencianas, calificadas como “grandes” según volumen de activos (Cajas con Total Activos superiores al 0,3% del Total Nacional)

	Coop	P.Jur	P.Fis	Tot.Act	Ctos	Dptos	FFPP	B's,	Ofic	Emp
Orihuela	135	4.582	32.763	1.272.559	846.913	913.037	99.059	3.605	73	267
CPopular	144	0	260	1.079.212	659.052	936.795	69.524	1.327	60	280
Totales	279	4.582	33.023	2.351.771	1.505.965	1.849.832	168.583	4.932	133	547
% A	2,9	2,4	1,3	1,7	1,7	2,0	1,9	1,4	2,9	2,9
% B	71,7	64,2	37,3	54,3	59,5	53,8	45,3	42,7	76,0	65,9

Fuente: Instituto Valenciano de Finanzas (2014) y Elaboración propia

A Porcentaje sobre Total Nacional

B Porcentaje sobre Total Cajas Independientes de la Comunidad Valenciana

Salvo dos entidades que sí tienen cierta relevancia a nivel nacional por el volumen de actividad que presentan, podemos constatar que el resto de Cajas Rurales y Cooperativas de Crédito de la Comunidad Valenciana, un total de 11, cuyos saldos de Total Activos a la fecha que nos ocupa, suponen menos del 0,3% del Total activos del Total nacional, presentan valores tan insignificantes que apenas pueden considerarse como parte del Sistema Financiero Nacional (ver cuadro 2.14.).

Cuadro 2.14 Volumen de actividad y principales datos caracterización Cajas Rurales Valencianas denominadas “pequeñas” según volumen activo. (Cajas con Total Activos inferiores al 0,3% del Total Nacional)

C. Rural	Coop	P,Jur	P,Fis	Tot,Act	Ctos	Dptos	FFPP	B°s,	Ofi	Emp
L'Alcudia	6	199	2.699	204.228	100.786	1.147.895	15.568	1.181	4	22
Algemesi	14	281	6.860	21.209	147.252	178.661	19.536	146	6	45
Onda	17	31	6.875	236.746	119.792	184.344	28.001	334	6	37
Benicarlo	4	319	4.363	200.994	106.573	170.521	16.758	330	5	28
Vall-S, Isidr	19	544	11.636	296.556	217.959	243.795	32.876	499	7	57
Alcora	2	133	3.379	212.052	40.066	173.599	29.275	1.614	3	19
Almassora	17	411	5.729	238.782	99.351	201.884	27.708	1.595	4	24
Betxi	18	119	2.002	117.371	39.460	65.860	9.015	203	2	12
Albal	3	151	2.758	75.848	37.725	60.679	10.355	179	2	13
Coves V.	1	19	776	39.368	11.173	34.761	3.615	141	1	6
Vinaros	9	351	8.368	149.240	103.534	1.277.105	11.140	412	2	20
Totales 11	110	2.558	55.445	1.983.282	2.323.671	1.589.714	203.847	6.634	42	283
% A	1,1	1,3	2,2	1,5	1,2	1,7	2,3	1,9	0,9	1,5
% B	28,3	35,8	62,7	45,7	40,5	46,2	54,7	57,3	24,0	34,1

Fuente: Instituto Valenciano de Finanzas (2014) y Elaboración propia

A Porcentaje sobre Total Nacional

B Porcentaje sobre Total Cajas Independientes de la Comunidad Valenciana

Así, podemos ver como el Sistema Financiero Valenciano de Empresas de economía social, va a quedar reducido a 13 Entidades de carácter autonómico, de las cuales 11 suponen entre un 1 y un 1,9% del total de este Sistema de Entidades de la Economía Social, 7 de estas Entidades tienen menos de 5 Oficinas, son claramente locales, y que tan solo 2 suponen del 50 al 65% del total de nuestro Sistema de Cooperativas de Crédito Valencianas, y reúnen el 76% del total de las oficinas.

Y finalmente, detallaremos las Cajas que están pendientes de integrarse en algún SIP o ser absorbidas por otro Banco, o entidad Financiera donde de nuevo se observan las de la C.Valenciana junto con el resto de cajas españolas (cuadro 2.15)

Cuadro 2.15. Volumen de actividad y principales datos caracterización Conjunto de Cajas Independientes.

Entidad	Tot.Activos	Ctos.Ctes.	Deptos.Ctes	FF. PP.	Benef.	Ofic.
Orihuela	1.272.559	846.913	913.037	99.059	3.605	73
Gijón	463.265	1.841.52	204.779	30.706	485	10
Navarra	9.593.067	6.138.962	5.822.316	751.205	36.568	243
Salamanca	769.479	495.579	659.593	76.523	2.244	61
Soria	1.396.397	843.164	939.242	102.658	5.274	51
Fuente Alamo	242.674	120.993	217.979	19.725	464	12
Granada	6.656.488	2.921.253	3.399.905	437.990	19.395	198
Enginyers	2.256.396	1.381.153	1.703.807	130.572	7.882	15
Mondragon	24.026.201	15.855.495	18.256.280	1.418.509	90.389	382
Asturias	3.815.404	2.072.000	2.410.703	312.458	17.428	112
Fte.Pelayo	1.676.439	924.281	1.436.253	108.696	3509	99
Jaen-Barna	2.210.158	1.312.477	1.646.576	199.897	10.395	150
Galega	665.286	396.839	571.035	39.946	1.259	46
S.C.Tenerife	1.743.404	1.072.015	1.396.760	121.696	1.592	89
Teruel	1.594.376	883.442	922.631	115.045	5.631	77
C-Mancha	5.482.044	2381378	3.732.228	305.112	6.107	293
Zamora	1.878.202	1.001.439	1.202.126	129.590	3.791	87
Alcudia	204.228	100.786	147.895	15.568	1.181	4
La Vall	296.556	217.959	243.785	32.876	499	7
Alcora	212.052	40.066	173.599	29.275	1.614	3
Mota C.	82.569	62.916	74.338	-926	-7.126	0
Algemesi	212.097	147.252	178.661	19.536	146	6
Casas Iba.	52.409	17.624	37.871	7.348	315	1
Almassora	238.782	99.351	201.884	27.708	1.595	4
Onda	236.746	119.792	184.344	28.001	334	6
Betxi	117.371	39.460	65.860	9.015	203	2
Guissona	525.019	152.240	456.580	50.553	3.700	4
Villamalea	75.075	26.049	49.873	7.879	442	1
Madrid	237.230	36.291	171.596	7.510	374	19

Albal	75.848	37.725	60.679	10.355	179	2
Popular-Vcia	1.079.312	659.052	936.795	69.524	1327	60
Benicarlo	200.984	106.573	170.521	16.758	330	5
Coves V.	39.368	11.173	34.761	3.615	141	1
Vinaros	148.240	103.534	127.715	11.140	412	2
Arquitectos	1.444.529	516.572	1.015.754	76.602	5.639	26
Albacete	5.579.374	2.575.307	3.694.587	323.032	11.012	259
Aragon	6.245.651	3.954.820	4.128.609	389.008	12.521	340
<i>Tot.Independ</i>	83.039.265	4.7856.077	57.590.957	5.533.764	250.844	2.751
<i>Tot.C.V.</i>	4.333.130	2.529.636	3.439.536	372.430	11.555	175
% C.V/Indep	5,2	5,3	6,0	6,7	4,6	6,4

Fuente: UNACC (2014) y Elaboración propia

Es, quizás, esta situación ¿una repuesta a la inquietud demostrada por las autoridades al plantear los SIP?, podría ser la pregunta que nos lleva a pensar que, realmente, si esta es la respuesta, mas bien parecer ser que la intención al instaurar la figura de los SIP era una desaparición de Entidades de tamaño pequeño, o reducido, a pesar de ser de gran aceptación en las localidades donde actuaban, y muchas lo hacían, y algunas todavía lo hacen, con muy pocas oficinas, y en lugares donde las grandes Entidades no pueden, quieren o saben estar presentes. Repetimos que desaparezcan estas Entidades podría dejar sin una adecuada cobertura a ciertas poblaciones y sectores, pues las distancias a mayores localidades es, en ocasiones, restrictiva para poder acceder a estos servicios.

Finalmente, vamos a resumir lo expuesto en un cuadro en el que de forma porcentual, reflejemos la significación de cada uno de los grupos que se han mencionado lo largo del capítulo, con las Cajas Rurales actualmente en vigor y su importancia sobre los totales nacionales, de los grupos, así como el porcentaje de las Cajas Rurales Valencianas, que se mantienen independientes, sobre el total del grupo Cajamar o Cajas Rurales Unidas. Igualmente se reflejan el resto de grupo más significativos y la importancia de las Cajas Rurales independientes y las Valencianas sobre los totales comentados.

Cuadro 2.16. Peso relativo de los grupos de Cajas Rurales sobre los totales a nivel nacional y comparativo

	Coop.	P.Jurid.	P.Fisic	T.Activ	Ctos.	Rec.Cltes	FF.PP	Benf	Ofic	Emple
1 A	50,4	46,9	40,2	58,3	51,7	57,8	57,3	68,0	55,4	51,6
2 B	13,0	9,1	7,8	10,8	7,6	12,7	14,7	15,0	13,9	13,2
3 A	54,4	50,5	43,6	61,5	54,6	61,4	61,5	71,3	59,1	55,9
4 A	31,2	40,4	44,6	29,6	38,0	28,9	28,2	21,8	27,1	33,3
5 A	1,3	0,7	0,8	1,3	0,6	1,2	1,2	2,1	1,4	1,1
6 A	0,0	4,8	7,0	5,8	4,9	6,3	6,6	3,6	10,4	7,0

Fuente UNACC y elaboración propia

1. Cajas Rurales independientes, sin incluir las valencianas, en porcentaje sobre el total nacional de Cajas Rurales
2. Cajas Rurales Valencianas independientes, sobre el total de Cajas Rurales Unidas
3. Cajas Rurales Independientes sobre Total Nacional de Cajas Rurales
4. Cajas Rurales Unidas sobre el Total Nacional
5. Grupo Solventia sobre el Total Nacional de Cajas Rurales
6. Grupo Ibérico sobre el Total Nacional de Cajas Rurales
 - A. Datos sobre el Total nacional
 - B. Datos sobre el Total de Cajas Rurales Unidas

El cuadro refleja cómo las Cajas Independientes, comparadas con el resto de Cajas a nivel nacional, suponen más del 50% en, prácticamente, todas las variables consideradas, y solamente en el caso de socios personas físicas, están por debajo del resto de Cajas.

**Capítulo 3. Intervención de las Cooperativas de Crédito en los Grupos
Empresariales de la Economía Social en España.**

3.1. Caracterización de los Grupos Empresariales de la Economía Social

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

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

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

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

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

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

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

Aunque la praxis empresarial demuestra que no siempre la existencia de Grupos empresariales proporciona las ventajas por las cuales se crean, en determinadas circunstancias y para determinados tipos de empresas sí puede ser una alternativa estratégica acertada. En las Empresas de la Economía Social y Cooperativas, la

constitución de Grupos empresariales permite acceder a toda una serie de ventajas que cada empresa individualmente sería incapaz de conseguir, fundamentalmente por cuestiones de pequeño tamaño (Vidal González, 2006).

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

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

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

Son numerosos los estudios teóricos y empíricos que se han realizado sobre los beneficios y los costes que suponen las alianzas estratégicas (Porter y Fuller, 1988; Jarillo, 1989; Salas Fumás, 1989; Hermosilla y Solá, 1990; Huerta Arribas, 1993; Fernández Sánchez, 1997; Fernández, 1999; Marco Lajare, García Lillo y Quer Ramón, 2003; Martínez Fierro y Martín Alcaraz, 2004). Nosotros vamos a realizar una síntesis de las principales conclusiones obtenidas por ellos, aplicándolo al caso de los Grupos empresariales.

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

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

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

En primer lugar, la participación en un grupo empresarial supone para la empresa una reducción considerable de sus costes totales, tanto productivos u

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2. El poder en los Grupos Empresariales de la Economía Social

La lógica de los Grupos empresariales en el sistema económico responde a la necesidad por parte de un número considerable de empresas de acceder a recursos y capacidades imprescindibles para la obtención de determinadas ventajas competitivas y, por tanto, para alcanzar el éxito empresarial. Aunque éste no es el único objetivo por el cual se constituyen los grupos de empresas, sí es uno de los más importantes, sobre todo en aquellos casos en los que las empresas que los conforman son organizaciones de pequeño tamaño y con escasa capacidad financiera para acceder a inversiones que requieren un determinado volumen de financiación.

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

Desde el enfoque de los recursos y capacidades⁷, la heterogeneidad de los recursos explica las diferencias de resultados entre las empresas, de manera que aquellas empresas que precisan de recursos y capacidades que no poseen para poder implementar una determinada estrategia empresarial, han de buscar la manera de poder conseguirlos. Este hecho justifica la necesidad de llevar a cabo estrategias de crecimiento externo, a través de las cuales la empresa puede conseguir aquellos recursos y capacidades que no posee; y ello frente a la opción de la estrategia de crecimiento interno, en cuyo caso la empresa lleva a cabo el objetivo del crecimiento mediante la explotación de sus propios recursos y capacidades.

La obtención de recursos y capacidades mediante el crecimiento externo se puede dar de dos formas distintas desde el punto de vista estratégico: mediante las fusiones, adquisiciones y tomas de participación y mediante la cooperación o alianzas

⁷ Enfoque que se incluye dentro de lo que se denomina el análisis interno de la empresa y que tiene por objeto identificar las fortalezas y las debilidades actuales y potenciales que posee la empresa. Este análisis se incluye dentro del diagnóstico estratégico de la empresa en el marco del proceso de la Dirección Estratégica.

estratégicas. En el primero de los casos, la empresa se apropia de los recursos y capacidades que precisa adquiriendo la propiedad de los mismos mediante la adquisición total o parcial de la empresa que los posee: fusión pura, fusión por absorción, adquisición total o parcial. En el segundo de los casos, la empresa se apropia de los recursos y capacidades que precisa proponiendo un pacto a la empresa que los posee a través de un acuerdo de colaboración que tiene como finalidad compartir recursos entre las empresas. Al margen de las ventajas y los inconvenientes que supone cada uno de estos dos tipos de estrategias de crecimiento externo, lo que nos interesa en el presente trabajo es señalar que tanto en un caso como en el otro se puede proceder a la constitución de un Grupo empresarial, de manera que éstos pueden obedecer a dos lógicas totalmente diferentes: en el primero de los casos se constituyen lo que se denomina Grupos empresariales en sentido estricto o por subordinación y que se basan en las relaciones de propiedad entre las empresas que los forman; mientras que en el segundo de los casos se constituyen los Grupos empresariales de coordinación o redes de empresas, que están basados en la cooperación entre las empresas que los forman.

En las Empresas de Economía Social y Cooperativa, la existencia del principio de la intercooperación cooperativa y de la solidaridad puede explicar, al menos en parte, la idoneidad de la constitución de Grupos empresariales de coordinación basados en la lógica de la cooperación entre empresas, aunque tampoco es descartable la creación de Grupos empresariales por subordinación en los que el liderazgo es asumido por una cooperativa o empresa de Economía Social. La participación de empresas de Economía Social en grupos empresariales dominados o liderados por empresas de capitales (sociedades anónimas, limitadas) también es posible, si bien en este caso se corre el riesgo de perder la filosofía propia de las organizaciones pertenecientes a la Economía Social, al supeditar los intereses sociales a los propios de las empresas de capitales.

La cooperación representa, dentro del crecimiento externo, el tipo de estrategia más apropiado para el desarrollo de las empresas cooperativas por dos motivos fundamentales. En primer lugar, porque permite aunar esfuerzos por parte de un colectivo de empresas de pequeño tamaño con importantes problemas de capitalización y de mantenimiento de la cuota de mercado. En segundo lugar, porque facilita el crecimiento sin necesidad de perder la propia personalidad jurídica de la entidad. Es más, la cooperación permite crecer sin necesidad de perder el talante democrático y participativo de las cooperativas, dado que el tamaño de la empresa sigue siendo el

mismo (mismo número de socios y de trabajadores), con lo cual la estructura organizativa sigue siendo sencilla y flexible.

Ahora bien, para poder desarrollar una estrategia adecuada de cooperación se requiere, en primer lugar, una concienciación de que la estrategia es posible y, sobre todo, es positiva para el conjunto de empresas que participan en la misma; y, segundo, un conocimiento de las ventajas e inconvenientes, de los riesgos y de la seguridad, que las alianzas suponen. Las cooperativas cuentan con una predisposición especial hacia la práctica de la cooperación por la existencia del principio cooperativo de “intercooperación cooperativa”, por lo que la cuestión se centra en decidir cuál es la forma que ha de adoptar ésta.

La cooperación⁸ se puede definir, en términos generales, como un acuerdo entre dos o más empresas que deciden actuar conjuntamente, en algunas o en todas sus actividades, para lograr unos objetivos determinados. De esta definición se deduce la necesidad de compartir algún objetivo común por parte de las empresas cooperantes; si no se da esta condición, la cooperación no será posible.

Desde la perspectiva de la Teoría de los Costes de Transacción, se trata de una forma de organización intermedia entre el mercado (intercambios comerciales entre las empresas cooperantes) y la empresa (organización de dichas empresas). Así, la cooperación incorpora rasgos de mercado, al permitir la independencia jurídica de las empresas asociadas sin existir subordinación alguna; a la vez que también se incorporan rasgos de jerarquía o de empresa, al establecer relaciones de coordinación y estabilidad entre los participantes (Salas Fumás, 1989).

Desde una perspectiva funcional, las alianzas estratégicas definen relaciones entre clientes y proveedores o acuerdos de colaboración. En este sentido, la alianza se puede definir como la asociación entre varias empresas que eligen poner en común un proyecto, un programa o una actividad específica, mediante la unión de las competencias y recursos necesarios. En este caso, se impone otra condición para que la cooperación sea posible: la necesidad de compartir unos recursos determinados.

⁸ En el presente estudio se usa indistintamente los términos cooperación, alianzas estratégicas y coaliciones como sinónimos, si bien somos conscientes de que muchos autores establecen diferencias de matiz entre los mismos.

Desde el punto de vista estratégico, la cooperación representa una estrategia de crecimiento externo, que a diferencia de las fusiones y adquisiciones, la relación entre las empresas no altera la situación patrimonial de ninguna de ellas. Aunque sí que se puede dar una pérdida real de poder en alguna de las empresas que intervienen en el proceso de cooperación (como consecuencia de la propia dinámica de toma de decisiones entre ellas), en ningún caso se dará una pérdida de personalidad jurídica o del capital social de ninguna de ellas.

En última instancia, la cooperación empresarial pretende la búsqueda de acercamientos y creación de sinergias entre entidades económicas que, sin renunciar a su propia identidad, desean no obstante reforzarse mutuamente. Este acercamiento puede afectar a la globalidad de las funciones empresariales (acuerdos de cooperación globales) o puede afectar sólo a una parte funcional (acuerdos tecnológicos, acuerdos de marketing, acuerdos financieros, etc.).

El cuadro 3.1. muestra un resumen de las diferentes concepciones sobre la cooperación expuestas, señalando sus características más importantes.

Cuadro 3.1. Concepto de cooperación

	General	Transacción	Funcional	Estratégico	Económico
Concepto	Acuerdo interempresas	Organización intermedia	Relación cliente-proveedor	Opción estratégica	Acercamiento empresas
Característica	Objetivo común	Mercado y jerarquía	Proyecto común	Crecimiento externo	Sinergias

Fuente: elaboración propia

La cooperación viene siendo practicada por las empresas desde la antigüedad, si bien es durante la década de los años ochenta cuando se convierte en una práctica habitual en el mundo empresarial, configurándose como una alternativa a tener en cuenta frente a otros tipos de estrategias de crecimiento, especialmente frente a las fusiones y adquisiciones.

Al aplicar el estudio sobre los oligopolios, se ha considerado los acuerdos de cooperación bajo el punto de vista de la colusión, es decir, como elementos que reducen la competencia del mercado, negándole la posibilidad o la capacidad de generar una

mayor eficiencia económica. Consecuencia de esta perspectiva, la Unión Europea ha prohibido durante muchos años la práctica de la cooperación, pensando que ésta iba en contra del espíritu de libre competencia recogido en el Tratado de Roma de Constitución de la Comunidad Económica Europea (artículos 85 y 86). Sin embargo, a partir de 1983, con el fomento de la política industrial y de I+D, la Unión Europea comienza a favorecer las prácticas cooperativas mediante la aprobación de una serie de reglamentos en los que se establecen una serie de acuerdos de cooperación que son compatibles con la competencia y el espíritu del Tratado de Roma.

Las coaliciones tradicionales se realizaban frecuentemente a un nivel táctico y su objetivo era el de cooperar con empresas locales para lograr el acceso al mercado o para transferir tecnología de modo pasivo a regiones en las que la empresa no quería competir directamente. Sin embargo, en el momento en que las empresas se asocian con sus más directos competidores, la cooperación adopta una nueva dimensión. Así, podemos afirmar que en la actualidad, el concepto de la cooperación adquiere una nueva configuración de forma que ésta pasa a formar parte de la estrategia de la empresa, resultando más compleja, con un mayor riesgo, ligada a aspectos básicamente económicos y técnicos, de dimensión amplia, con una gran variedad de modalidades y cuyo objetivo fundamental es el beneficio mutuo. Por tanto, las alianzas representan opciones estratégicas, principalmente para competir a escala mundial, debido al proceso de globalización de la economía.

Las primeras en utilizar estrategias de cooperación fueron las grandes empresas, especialmente en sectores tales como las telecomunicaciones, química, defensa y automóvil. A partir de la década de los años ochenta, la cooperación se extiende al conjunto de las relaciones empresariales, es decir, al conjunto de sectores económicos (finanzas, alimentación, electricidad, etc.) y al conjunto de empresas, tanto a las grandes como a las pequeñas y medianas. Posteriormente, con el proceso de consolidación de la Unión Europea, la necesidad de adoptar este tipo de estrategias se ha incrementado, especialmente en el campo de las PYMEs.

En el cuadro 3.2 se resumen las principales características de las dos dimensiones de la cooperación.

Cuadro 3.2. Dimensiones de la Cooperación

	Dimensión tradicional	Dimensión estratégica
Visión	Táctica	Estratégica
Ámbito cooperación	Clientes-proveedores	Competidores
Ámbito geográfico	Local	Global
Objetivo	Acceso a nuevos mercados	Beneficio mutuo

Fuente: elaboración propia

El riesgo asociado a cualquier acuerdo de cooperación nos obliga a llevar a cabo un análisis detallado del mismo, el cual se puede estructurar a partir de un determinado proceso constituido por cinco fases diferentes:

- Preparación de la estrategia de cooperación.
- Búsqueda de los cooperantes potenciales.
- Análisis de los aspectos legales.
- Proceso de negociación entre los asociados.
- Puesta en marcha y seguimiento del acuerdo de cooperación (gestión de la cooperación).

Considerando que la característica más importante de la cooperación son las personas y organizaciones que la forman, es fundamental proceder a un análisis profundo que nos permita identificar aquellos asociados que mejor pueden responder a la misma. Para ello podemos utilizar dos tipos de canales de búsqueda, los canales internos (el propio sector en el que actúa la empresa) y los canales externos (apoyo de instituciones públicas y privadas). Para la elección de los asociados habrá que considerar: la aportación que puede realizar cada asociado, los recursos y cualificaciones profesionales que pueden aportar, sus motivaciones y su actitud, las fortalezas y debilidades de la asociación y los problemas que pueden plantearse.

Sin embargo, además de los asociados o empresas con las cuales se desea cooperar, también es importante valorar la posibilidad de contactar con organismos institucionales, es decir, con organizaciones dispuestas a promocionar o a ayudar en el proceso de desarrollo de la cooperación entre empresas. Los tipos de asociados que

pueden fomentar la cooperación podemos agruparlos en dos clases: los procedentes del sector público y los procedentes del sector privado.

Entre los asociados pertenecientes al sector público podemos destacar la colaboración de organismos institucionales directamente implicados en el fomento de la cooperación entre empresas y, en especial, entre empresas cooperativas. Las funciones que desempeñan estos organismos están relacionadas con la difusión informativa y formativa y con la contribución a la reducción de los costes asociados con el desarrollo de iniciativas cooperativas (costes de estudio de viabilidad o de primer establecimiento de la red de cooperación, costes de búsqueda de socios, de negociación y coordinación, etc.). Pueden proceder de diferentes ámbitos geográficos: de las instancias comunitarias, a través del apoyo en la creación, por ejemplo, de AEIEs (Agrupaciones Europeas de Intereses Económicos), o de las Direcciones Generales de la Unión Europea destacando la Dirección General XXIII en la que se incluye la Economía Social; de las instancias nacionales, como la regulación de las AIE (Agrupaciones de Intereses Económicos), programas de apoyo a la exportación del ICEX (Instituto de Comercio Exterior), programas de cooperación empresarial del Ministerio de Industria y mecanismos específicos para las cooperativas como el Instituto Nacional de Fomento de la Economía Social (INFES) integrado en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social desde el año 1990; y de las instancias regionales, como los programas de cooperación interregional entre diferentes comunidades autónomas, el IMPIVA y la Red de Institutos Tecnológicos o el Instituto de Promoción y Fomento del Cooperativismo (IPFC) de la Generalidad Valenciana, entre otros.

Los asociados pertenecientes al sector privado suelen ser organismos relacionados con el movimiento cooperativista como es el caso de las federaciones (por ejemplo, la FVECTA) u organismos no relacionados directamente como el caso de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia (COCIN). Los recursos que suelen aportar estos agentes a la cooperación son muy variados: capacidad de gestión, conocimientos técnicos y tecnológicos y acceso a los mercados de financiación. También se puede dar el caso de empresas privadas locales en actividades de formación, asesoría y otros servicios sociales. Cabe destacar también la existencia de otras asociaciones que participan, en menor medida, en la cooperación, como es el caso de los sindicatos, a través de sus secciones de formación, o los sectores voluntarios, que participan en el trabajo dirigido hacia grupos desfavorecidos.

En el cuadro 3.3. se recoge las variables más importantes a tener en cuenta a la hora de elegir a los socios y asociados de la cooperación.

Cuadro 3.3. Variables de Elección de los socios y asociados

EMPRESAS SOCIOS	ORGANISMOS ASOCIADOS O DE APOYO
Aportación del socio	Difusión de la información
Recursos y capacidades del socio	Proceso de cualificación
Motivaciones y actitud	Contribución a reducción de costes
Fortalezas y debilidades	Capacidad de gestión
Posibles problemas futuros	Acceso a financiación

Fuente: elaboración propia

El siguiente paso en la estrategia de cooperación es identificar las actividades sobre las cuales se va a desarrollar la misma. Las actividades pueden ser parciales o múltiples, según el grado de implicación que se desee alcanzar. Los tipos de actividades a desarrollar, así como sus principales características han sido estudiados en apartados anteriores.

Una vez determinada la composición de la cooperación (los integrantes de la misma) así como las actividades a las cuales se va a dedicar, habrá que definir las características del acuerdo y su estructura. Previamente será importante tener presente que los procesos de negociación entre los cooperantes se desarrollarán de forma gradual, flexible y con autonomía de las partes negociadoras. Para ello habrá que contemplar dos tipos de consideraciones. En primer lugar, consideraciones de carácter interno: las empresas deberán incorporar las consecuencias derivadas del acuerdo a sus programas o estrategias de desarrollo, es decir, tendrán que reestructurar y reorganizar su sistema interno, adaptándose a la nueva situación mediante la adopción de nuevas estrategias. En segundo lugar, consideraciones de carácter externo, estableciendo una coordinación fuerte, basada en la información y el diálogo entre los socios y comunicando el acuerdo a aquellos organismos o entidades que pueden favorecer o potenciar la cooperación.

La estabilidad de la coalición se produce cuando hay un equilibrio en las contribuciones de los asociados. Las condiciones básicas de ésta son la eficacia y la eficiencia. Así, la eficacia consiste en lograr los objetivos de la cooperación, mientras

que la eficiencia hace referencia al logro de dichos objetivos con los mínimos recursos posibles. Estas dos condiciones pueden ser alcanzadas mediante una serie de normas compartidas y unas expectativas de justicia, mediante la adopción de prácticas comunes y generales y solucionando los conflictos acudiendo a una institución externa si es preciso.

La gestión de la cooperación en muchos casos resulta difícil de llevar a cabo, si bien se hace necesaria en un doble sentido. Por una parte, ha de materializar una gestión corriente basada en la eficacia para conseguir los objetivos externos de la alianza. Por otra parte, ha de contemplar una gestión estratégica capaz de proteger la alianza frente al poder de dominio de los socios. Por ello, la cooperación debe incluirse en la estrategia global de la empresa, las relaciones deben mantener un equilibrio dinámico y dosificar las contribuciones de cada socio a lo largo del proceso de la cooperación, y las empresas han de controlar las transferencias tecnológicas, protegiéndolas si es preciso.

Existen tres modelos de organización y gestión de la cooperación: la estructura liderada, en la que uno de los socios asume el liderazgo de la cooperación; la estructura cooperativa o desdoblamiento de tareas, donde se mantiene un equilibrio entre los socios; y la estructura integrada o agrupamiento, que consiste en la constitución de una nueva entidad gestionada por los directivos de las empresas colaboradoras. En cualquiera de estos tres modelos hemos de determinar con claridad las actividades que debe desarrollar cada uno de los asociados, los recursos y fondos que aportará cada asociado, la forma en que se organizarán y gestionarán las relaciones entre ellos, la forma de comunicación y de toma de decisiones entre los mismos y la distribución de riesgos y beneficios entre ellos.

Por otra parte, estas estructuras pueden ser formales o informales. Las alianzas informales se basan en la mutua confianza y nacen de un acuerdo no contractual. En cambio, las alianzas formales adoptan una estructura contractual, empresarial o de otro tipo. En todo caso, confianza y respeto mutuo son los dos elementos fundamentales que pueden garantizar el éxito y el mantenimiento de la cooperación.

En última instancia, la cooperación se manifiesta como una estrategia determinada que, en cualquier momento del tiempo puede ser sustituida por otra, si el proceso de la

Dirección Estratégica adecuadamente formulado así lo considera. Por tanto, la revisión ha de ser continua en un marco de cambios constantes y rápidos.

Cuando la empresa toma la decisión de cooperar y con quién cooperar, resultado del proceso expuesto hasta el momento, el siguiente paso será definir cuáles van a ser los términos de la cooperación, esto es, qué forma va a adoptar la cooperación.

La cooperación se puede entender en un doble sentido. En un sentido amplio, abarca todo tipo de acuerdos de colaboración, incluyendo también las franquicias y los acuerdos de subcontratación. En un sentido estricto, sólo contempla aquellos acuerdos que poseen un carácter bilateral, esto es, aquellos acuerdos en los que las empresas participantes manifiestan explícitamente su deseo de colaboración. A continuación se procede a la identificación de las diferentes formas que puede tomar la cooperación en un sentido amplio, incluyendo por tanto todo tipo de acuerdos de colaboración. De entre las múltiples formas que se van a exponer, nos centraremos en el desarrollo de aquellas que mayor incidencia tienen en el ámbito de las empresas cooperativas en particular y de la Economía Social en general.

La cooperación en el ámbito de las empresas cooperativas se puede dar de una forma pura o de una forma híbrida. La “cooperación pura” hace referencia a las diferentes formas de cooperación que pueden adoptar las cooperativas entre sí, es decir, cuando el acuerdo de cooperación se da exclusivamente entre sociedades cooperativas, sin que intervenga en el mismo ninguna empresa de capitales. Las formas de cooperación incluidas dentro de esta definición se manifiestan dentro del marco del quinto principio de “intercooperación cooperativa” de la Alianza Cooperativa Internacional y son definidas por parte de los autores del cooperativismo como “intercooperación” o como “integración cooperativa”.

Esta forma de cooperación es la más habitual en las cooperativas, dado que la proximidad cultural y organizativa y la igualdad entre las empresas es un elemento destacado en la elección de los socios con los cuales se desea cooperar. A continuación se presentan algunos casos donde se pone de manifiesto esta cooperación

EL CASO DE ECCOGRUPO

Grupo de cooperativas de la construcción creado a nivel nacional en 1992, integrado por cuatro cooperativas de segundo grado de la construcción y afines (Grupo de Murcia, ASV de Madrid, A-5 de Valencia y CCFC-Consorci Cooperatiu per al Foment de la Construcció de Catalunya), que agrupan unas 300 cooperativas con una cifra de facturación de más de 12 millones de euros.

Bajo una definición más amplia del término “cooperación pura” se pueden incluir también los acuerdos entre cooperativas y otras clases de empresas pertenecientes a la Economía Social, como por ejemplo, la cooperación entre cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales o entre cooperativas agrarias y sociedades agrarias de transformación.

EL CASO DE A-5, TRADE CORPORATION

Se trata de un Consorcio de Exportación, que en forma de cooperativa de segundo grado, constituyeron a principios de 1990 tres cooperativas de trabajo asociado y dos sociedades anónimas laborales del sector del mueble y afines en la Comarca de l’Horta en Valencia. El objetivo del acuerdo es triple: adquirir conocimientos y profesionalidad en la gestión de la exportación, iniciar o dinamizar la actividad exportadora y, en lo posible, desarrollar economías de escala y sinergias.

La “cooperación híbrida” se produce cuando los partícipes de la cooperación son empresas con distintas formas societarias, pero en las que siempre interviene, como mínimo, una sociedad cooperativa. En este tipo de cooperación participan sociedades cooperativas y sociedades de capitales (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada), por lo que los posibles inconvenientes derivados del acuerdo pueden ser sensiblemente superiores, dado que se tratará de empresas con culturas organizativas completamente distintas. En estos casos no se puede hablar de “intercooperación” o de “integración cooperativa” sino que el término correcto es el de “cooperación empresarial”, de manera que el ámbito de la cooperación se generaliza a cualquier tipo de empresa, y no sólo a las cooperativas o a las empresas de la Economía Social.

En todo caso, hay que resaltar que el planteamiento que sobre los acuerdos de cooperación se realiza en el presente capítulo hace referencia a grupos empresariales en los que las cooperativas que participan ejercen el liderazgo del grupo, de manera que cuando aparecen sociedades de capitales, la función que desempeñan es una función instrumental o una función principal pero supeditada al liderazgo de una cooperativa o de una empresa de Economía Social.

RED DE EMPRESAS TEXTILES DE LA VALL D'ALBAIDA

Se trata de un grupo de empresas lideradas por MBL-SAL, que están unidas por acuerdos de subcontratación, y en el que participan dos SALes, una CTA, una cooperativa y una sociedad anónima, entre otras. El objetivo de la cooperación es la diversificación de actividades.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, a continuación se procede a identificar diferentes clases de cooperación empresarial según distintos puntos de vista.

Desde el punto de vista contractual, las formas de cooperación que se pueden alcanzar son diversas. Hemos de considerar que la cooperación implica un contrato o acuerdo entre las partes que deciden cooperar. Este contrato puede ser tácito o explícito, en función del ámbito y alcance de la cooperación. Normalmente, los acuerdos parciales toman la forma de contratos verbales o tácitos y suelen ser simples; en estos casos, el contrato incluye aquellas condiciones básicas de la cooperación en términos precisos y claramente delimitados, como son los recursos a compartir y los objetivos que se desean alcanzar. Los contratos explícitos obedecen a acuerdos más complejos como son:

Las franquicias.

Los acuerdos de subcontratación

Los consorcios.

Las *joint-ventures* o empresas conjuntas.

La subcontratación representa un acuerdo de cooperación, principalmente en temas productivos, en el que la empresa principal (contratista o demandante) encarga a otra (subcontratada o empresa auxiliar), la producción de una parte más o menos

importante de los componentes de sus productos, llegando incluso a la producción total (externalización de la producción). Esta forma de cooperación supone una reducción en costes, un aumento de la flexibilidad, una reducción de recursos necesarios para la producción, la seguridad de unos pedidos regulares y la posibilidad de dedicarse al aspecto técnico de la producción reduciendo los costes de comercialización y marketing. No obstante, la subcontratación también tiene inconvenientes dignos de mención entre los cuales cabe destacar una posible excesiva dependencia de las otras empresas.

El aspecto más destacado en la subcontratación consiste en determinar hasta qué punto ha de llegar la misma y cómo se ha de realizar. Esta clase de cooperación puede ser muy variada: suministradores de equipos y de *know-how*, usuarios del proceso productivo, oficinas de ingeniería, asesorías de organización, universidades e institutos de investigación y cualquier otro tipo de empresa que ofrezca un servicio interesante para la empresa.

Hay casos en los que la empresa cooperante decide trabajar con diferentes “unidades externas”, creando una red de cooperación tecnológica. En esta clase de subcontratación se evita la dependencia de un solo agente o suministrador y se toman ventajas de una gran variedad de recursos. En cambio, otras empresas prefieren trabajar con unas pocas unidades externas mediante contratos intensivos y a largo plazo, estableciendo una relación duradera y estable. Finalmente, hay un tercer grupo de empresas que prefieren no establecer ningún lazo con unidades externas, manteniendo relaciones esporádicas o muy concretas en la medida de las necesidades de la empresa.

EL CASO DE MBL-SAL

Se trata de una sociedad anónima laboral del sector textil de la Comarca de la Vall d'Albaida (Valencia) que mantiene acuerdos de subcontratación con: PBO-SAL a la que subcontrata entre 1/4 y 1/5 de la producción de las fases de tejido, perchado, corte y ribetes y embalaje; una CTA a la que subcontrata parte de las fases de tejido y de corte y ribetes en momentos de fuerte demanda; FILG, SCV. que realiza los trabajos previos a la hilatura mecánica (clasificación de trapos por colores homogéneos y su colocación en balas); MTRE, SA a la que subcontrata algunas fases de hilado y tejido; y otras empresas de trabajo asociado a las que subcontrata la fabricación de mantas.

Los consorcios son organizaciones mutuas que consisten en una alianza entre varias empresas a largo plazo, compartiendo una relación económica y una organización común. A través de esta organización común se consigue abordar un determinado proyecto, que por su envergadura sería imposible asumir por cada una de las empresas individualmente. El consorcio supone una división de los gastos asociados a cualquier iniciativa comercial, una disminución del riesgo y aumento de éxito de la acción comercial emprendida, la posibilidad de incrementar las opciones de negociación al tratar con compradores, la oportunidad de cubrir una mayor área geográfica, el enriquecimiento y formación de las empresas gracias al intercambio de experiencias y conocimientos, el recurso a medios personales más profesionales y especializados y la posibilidad de optar a la concesión de ayudas públicas con mayores probabilidades. Su principal inconveniente son los costes asociados a la constitución y mantenimiento de una estructura organizativa propia adicional.

El consorcio también es una forma de cooperación ampliamente utilizada por las cooperativas, generalmente con fines de acceso a nuevos mercados, sobre todo, internacionales (comercialización de productos).

CONSORCIO COOPERATIVO COMARCAL DE L'HORTA SUD

En 1991, las cooperativas agrícolas de Picanya, Torrent, Silla, Massanassa y Albal crearon el Consorcio Cooperativo de l'Horta Sud para la comercialización conjunta de cerca de 6.000 toneladas de hortalizas y 34.000 toneladas de cítricos. El objetivo del consorcio es la concentración de la oferta y la disminución de los costes de producción con el consiguiente incremento de la rentabilidad.

Las *joint-ventures* son acuerdos a través de los cuales dos o más empresas (empresas madres o empresas matrices) deciden crear una empresa nueva con personalidad jurídica propia (empresa hija o empresa conjunta), para la realización de una actividad complementaria a las que realizan las empresas socio. En este tipo de estrategia el grado de cooperación es muy elevado. Según la relación existente entre las empresas madre, la empresa conjunta puede ser: dominada, cuando uno de los socios posee la mayoría del capital de la empresa conjunta; independiente, cuando las empresas madre no poseen participación alguna en el capital de la empresa conjunta; y

participada, cuando las empresas madre poseen el capital de la empresa hija al 50% cada una.

La creación de empresas conjuntas por parte de las cooperativas ha tenido por objeto el desarrollo de sociedades instrumentales, las cuales desempeñan una función de apoyo (comercial, tecnológico, financiero, etc.) al grupo cooperativo.

EL BANCO COOPERATIVO ESPAÑOL, S.A.

Se trata de una empresa conjunta constituida en 1989 por 24 cajas rurales, 2 cajas populares y el D.G. Bank alemán (con un 15% del capital social de la entidad), con sede en Madrid. Se constituye como sociedad anónima con un capital social inicial de 12 millones de euros más un préstamo de 6 millones concedido por el D. G. Bank. Entre los objetivos que se persiguen cabe destacar cubrir la liquidez de las sociedades vinculadas, actuar como caja de compensación, desarrollar operaciones de comercio exterior, explotar las sinergias entre las sociedades del grupo y encargarse de la capacitación del personal empleado.

En muchos casos, estas entidades, aunque son creadas por sociedades cooperativas, toman la forma de sociedades anónimas. En las cooperativas agrarias aparecen múltiples ejemplos al respecto.

AGRICULTURA Y CONSERVAS, S.A.

Agriconsas es el resultado de la cooperación en julio de 1990 de diferentes cooperativas agrarias dedicadas al sector hortofrutícola con Anecoop y la Generalidad Valenciana, y cuyo objetivo principal es la transformación de parte de la producción de dichas cooperativas con el fin de resolver el problema de los excedentes y permitir el aumento de las rentas de los productores mediante su participación en los valores añadidos por dicha transformación. Los proyectos se refieren a la fabricación de conservas de gajos de satsuma, zumos frescos refrigerados de naranjas y otros tipos de conservas (albaricoque, melocotón, alcachofa, fresón y pimiento).

Según la naturaleza de los acuerdos o la relación entre las empresas que cooperan se puede distinguir entre dos formas de cooperación: las alianzas verticales y las alianzas horizontales. Las alianzas verticales se dan entre empresas que forman parte de distintas etapas dentro de un mismo proceso productivo o “hilera de producción”;

definen relaciones entre proveedor y cliente. Las alianzas horizontales se dan entre empresas competidoras.

La cooperación horizontal en las cooperativas tiene por objeto, en la mayoría de ocasiones, el acceso a un mercado, a una tecnología o a unos recursos de que no disponen. Este tipo de alianzas pueden ser tanto equilibradas, cuando el poder entre las empresas es similar, como lideradas, cuando una de las entidades asume el liderazgo del grupo por su mayor tamaño o por su elevada capacidad de gestión. Esta forma de cooperación es más compleja, dado que implica un acuerdo entre las empresas para dejar de competir entre sí, total o parcialmente.

EL CASO DE CONCORDIA: CONSORCIO VALENCIANO DE ARCAS FÚNEBRES

Las cuatro cooperativas de trabajo asociado dedicadas a la fabricación de arcas fúnebres situadas en la localidad de Xátiva (Valencia) deciden iniciar, a comienzos de los años noventa, una estrategia de cooperación mediante la constitución de un Consorcio cuyo objetivo era comercializar sus productos conjuntamente mediante la impresión de un catálogo común, tanto en el mercado nacional como en el internacional. La experiencia acaba en fracaso dos años después, a pesar del apoyo financiero del IMPIVA.

La cooperación vertical se da entre cooperativas situadas en sectores distintos pero relacionados (relaciones cliente-proveedor), de manera que a través de esta clase de acuerdos se complementan recursos. Es una forma de cooperación más sencilla. Sin embargo, contrariamente a lo que pueda parecer, este tipo de acuerdos son escasamente utilizados por las cooperativas españolas por las dificultades de cooperación que existen entre cooperativas de diferentes clases (por el tratamiento jurídico y fiscal diferenciado, por la gran diferencia en su objeto social,...), siendo la cooperación horizontal la más importante.

Desde un punto de vista funcional, y de acuerdo con la distinción efectuada sobre las actividades de la cadena de valor de la empresa, los acuerdos de cooperación pueden adquirir las siguientes formas:

Coaliciones de desarrollo tecnológico: el elevado componente fijo del coste de desarrollo tecnológico es motivo para alcanzar coaliciones que permitan obtener

economías de escala o conocimiento, el acceso a innovaciones costosas o de alta tecnología, y la cobertura de riesgos.

Coaliciones de operación y logística, motivadas en la mayoría de los casos por la búsqueda de economías de escala y/o conocimiento, aunque también se originan por necesidades de acceso y para transferir *know-how*.

Coaliciones de marketing, ventas y servicio: los costes son sensibles a la escala en el país o a la cuota de mercado relativa del país, puesto que son actividades a desarrollar cerca de los compradores. Pretenden obtener ventajas en los mercados locales y el acceso por una de las partes a un mercado en concreto.

Coaliciones de actividad múltiple: cubren más de una actividad de valor y surgen por dos motivos diferentes: por la interrelación entre las actividades, de forma que al coaligarse en una, necesariamente se fuerza al acuerdo en la otra; y la necesidad de invertir en activos especializados en otras actividades que obliga a la coordinación con la actividad inicial motivo de la cooperación.

La cooperación entre cooperativas se da fundamentalmente en el área comercial, siendo los acuerdos múltiples realmente escasos.

Las formas de cooperación analizadas pueden tener un ámbito nacional (de un solo país) o internacional (en muchos países). Las coaliciones en un solo país son más frecuentes para acuerdos de actividades de marketing y ventas. Las coaliciones internacionales surgen mayoritariamente en el campo de la tecnología, aunque también pueden servir para acceder a un mercado local en concreto. Dentro del ámbito nacional se puede diferenciar entre los ámbitos local-comarcal, provincial, regional y nacional, resultando esta diferenciación especialmente importante en el caso de la cooperación entre empresas cooperativas.

También es importante señalar la relación de cooperación según clases de cooperativas, siendo las cooperativas agrarias las que han mostrado una mayor capacidad de cooperación, sobre todo durante las dos últimas décadas. Los acuerdos entre varias clases de cooperativas son bastante habituales.

CREDICOOP

El grupo de cajas de Castellón, agrupado en torno a Credicoop como cooperativa de segundo grado, está llevando a cabo una estrategia de alianzas al estilo del Crédit Mutuel francés. El grupo está constituido por 145 cooperativas, si bien el núcleo central lo forman la caja rural provincial Credicoop, 24 cajas rurales locales y 18 secciones de crédito de cooperativas agrarias. Además, cuentan con dos sociedades instrumentales: Inforcampo, Coop.V. dedicada a los servicios administrativos del grupo y Segurcampo, correduría de seguros del grupo.

Las múltiples formas de cooperación expuestas muestran una cierta interrelación, de manera que las empresas pueden combinar distintas clases de cooperación de forma conjunta. En ningún caso se trata de tener que seleccionar una forma determinada entre las múltiples existentes, sino de buscar fórmulas complementarias que favorezcan la estrategia de cooperación.

La aplicación del principio de “intercooperación cooperativa” se ha traducido en el desarrollo de diferentes formas de cooperación en las empresas cooperativas, además de las ya descritas en el apartado anterior, las cuales pasamos a describir de forma más específica. Hemos separado el tratamiento de estas formas de cooperación de las analizadas en el apartado anterior por tratarse de formas de cooperación exclusivas de las empresas cooperativas, es decir, que sólo las empresas con forma jurídica de sociedad cooperativa pueden adoptar, a diferencia de las analizadas anteriormente, que pueden ser adoptadas por cualquier tipo de empresa independientemente de su forma jurídica.

Los motivos que desde el punto de vista de la filosofía cooperativista justifican la intercooperación son dos (Martínez Charterina, 1990): motivos políticos y sociales en cuanto a representación y defensa del cooperativismo, difusión de los valores cooperativos, asistencia técnica y profesional, colaboración con países pobres, promoción de la paz mundial, etc.; y motivos económico-financieros, como mejora de la capacidad competitiva, de la productividad, de la rentabilidad, etc.

Desde este planteamiento, surgen dos maneras diferentes de entender la cooperación: la intercooperación empresarial (directamente entre empresas) y la intercooperación política (a través de organismos de apoyo). Entre las múltiples formas

de cooperación empresarial, expuestas en su mayor parte en epígrafes anteriores, queremos destacar, para el caso de las cooperativas, los consorcios (ya tratados en el apartado anterior), las cooperativas de segundo grado y los grupos cooperativos. Hay que tener en cuenta que la legislación en materia de cooperativas hace referencia explícita a estas formas de cooperación como instrumentos para fomentar el asociacionismo cooperativo: artículos 77 (cooperativas de segundo grado), 78 (grupos cooperativos) y 79 (otras formas de colaboración económica) de la Ley 27/1999 de Cooperativas.

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

Son numerosos los estudios teóricos y empíricos que se han realizado sobre los beneficios y los costes que suponen las alianzas estratégicas (Marco Lajare, García Lillo y Quer Ramón, 2003; Martínez Fierro y Martín Alcaraz, 2004). Nosotros vamos a realizar una síntesis de las principales conclusiones obtenidas por ellos, aplicándolo al caso de los Grupos empresariales.

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

Desde el punto de vista macroeconómico, la cooperación, eje vertebrador de los grupos empresariales coordinados, potencia la competencia en el mercado y evita los

costes sociales que sí se producen con otras opciones estratégicas como las fusiones y adquisiciones: reestructuraciones de plantillas al existir duplicidades organizativas o costes para los consumidores derivados de la concentración del mercado (Yagié Guillén, 1998).

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

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

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

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

Desde el punto de vista estratégico, dos son las ventajas que se pueden destacar. Primero, el formar parte de un grupo empresarial permite mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado al aumentar su poder de negociación frente a proveedores y clientes (al formar parte de una estructura de mayor tamaño). Y en segundo lugar, la empresa mejora sus expectativas de futuro al aumentar sus posibilidades de implementación estratégica, pues la estructura grupal favorece el acceso a nuevas posiciones competitivas, el aprovechamiento de las oportunidades del

entorno y la explotación conjunta de los recursos y capacidades del grupo, lo que se traduce en la ejecución de estrategias de expansión y diversificación de productos y de mercados, la integración horizontal y vertical de procesos, la racionalización por desinversión y fraccionamiento de unidades operativas y de negocio y, en general, la implantación de estrategias más eficaces para la empresa.

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

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

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

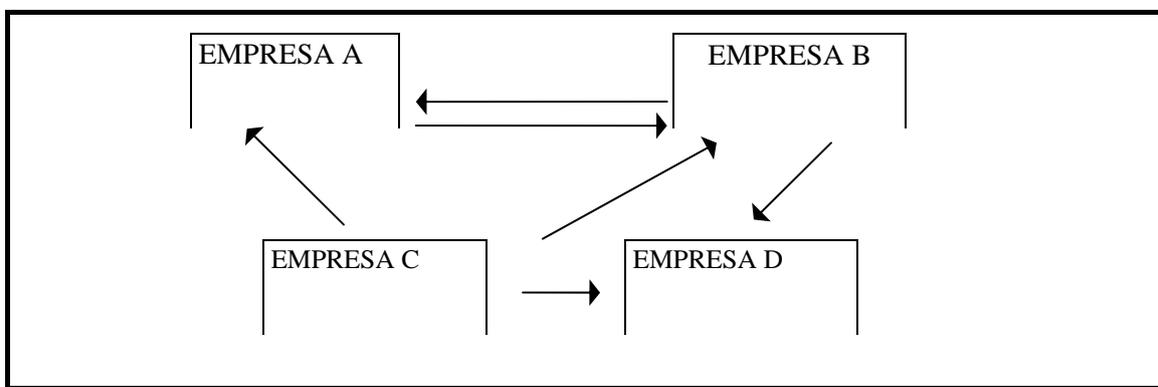
Los costes de competencia se derivan de los posibles comportamientos oportunistas que pueden tomar alguna de las empresas del grupo frente al resto, es decir, cuando existe alguna empresa que busca el máximo provecho del grupo sin estar dispuesta a ofrecer nada a cambio. Esto lleva a una posible desconfianza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

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

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

Las redes representan una manifestación compleja de las estrategias de cooperación, por cuanto el número de empresas que participan en la misma suele ser bastante elevado (más de dos como mínimo). En las redes (*networks*), el conjunto de actores que las constituyen se conectan entre sí mediante una serie de relaciones múltiples, tal como muestra la Figura 3.1.

Figura 3.1. Representación de una Red Empresarial.



Las múltiples relaciones existentes en una red de empresas obliga a determinar de qué forma se dan esas relaciones, es decir, cuál es el grado de conexión existente entre las diferentes empresas que la constituyen. Según las clases de relaciones existentes, la red será de un tipo u otro.

En todo caso, las dimensiones a tener en cuenta para identificar la clase de red de que se trata son: el tamaño de las empresas participantes (todas grandes, todas Pymes o una mezcla entre las dos categorías), la contigüidad/dispersión de las empresas entre sí (cercanas o alejadas geográficamente), las características del gobierno de la red (céntricas, acéntricas o policéntricas, esto es, con una empresa líder, sin líder o con varias líderes), el tipo de relación entre las empresas (formal o informal, duradera o temporal y horizontal, vertical o lateral), la búsqueda de economías (internas o externas), el contenido del intercambio (recursos, competencias, afectos, etc.) y el grado de evolución de la red (informales, preordenadas y planificadas).

ANECOOP

Creada en julio de 1977 por 31 cooperativas de exportación de cítricos con el fin de comercializar conjuntamente su producción. En la actualidad están asociadas a la misma 127 cooperativas, de las cuales 100 pertenecen a la Comunidad Valenciana. El grupo está constituido por las siguientes entidades: Filial Anecoop France creada en 1978, Nadal Fruits de Francia y SPANCO de Alemania creadas en 1984 y 1985, Frutch-Partner desde Alemania en 1988 y desde Italia en 1989, Agricons (Agricultura y Conservas, S.A.) desde 1989 para la fabricación de zumos, conservas y congelados, IFTA-Berlín para la gestión de cobros de las ventas realizadas en los países del Este de Europa y ANECSUR en Almería, INDUCITRIC en colaboración con la firma francesa UDCE, Anecoop Tránsitos (transporte), Hispafruit (comercialización en el mercado nacional) y Mercato (distribuidora alemana).

Las redes empresariales en las cooperativas se manifiestan de dos formas diferentes: las redes geográficas, que constituyen “grupos sociales” a través de los cuales se alcanza el equilibrio económico y social de la zona geográfica en la que están ubicados y se establece una política de recursos humanos común (transferencias de personal, homogeneización de normas laborales, reconversión común de los resultados, programas de formación conjuntos, etc.); y las redes sectoriales, que constituyen “grupos industriales” a través de los cuales se consigue una complementariedad en las actividades de las empresas (centralización política de las compras, planificación tecnológica común, etc.). En la práctica, las redes empresariales son el resultado de combinar redes geográficas con redes sectoriales, de manera que las interrelaciones que se suceden entre las diferentes empresas de la red son múltiples y variadas.

COOPERATIVA AGRÍCOLA DE BÉTERA

La cooperativa ha creado una red geográfica mediante la cooperación con empresas de diferentes características: Coarval (cooperativa de segundo grado de suministros creada por 167 cooperativas locales de Valencia y Castellón), Consum (economato), Anecoop (distribución), Mavda y Uteco (Seguros) y Rural Tours, S.A. (viajes).

En el ámbito del cooperativismo, estas redes se consolidan a partir del desarrollo de una cooperativa de segundo grado, que generalmente es una cooperativa de crédito. La colaboración prestada por las cooperativas de crédito se ha dirigido preferentemente hacia empresas de servicios y cooperativas agrarias, y en menor medida hacia empresas industriales de pequeño tamaño. Los ejemplos más destacados de redes empresariales en el sector cooperativista español son la Corporación Cooperativa Mondragón y el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano.

LA CAIXA POPULAR

Se trata de una cooperativa de crédito cuya estrategia de cooperación se centra en dos ejes fundamentales: su consolidación como cooperativa de segundo grado dentro de la cual están asociadas 84 cooperativas: 2 de consumidores, 4 jugueteras, 3 de artes gráficas, 3 de vivienda, 4 de construcción, 13 de enseñanza, 3 de joyería, 6 de metalurgia, 16 de madera y mueble, 26 de servicios, 3 de textil y 1 de vidrio; y en su momento su aportación financiera y de servicios al Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano (GECV).

Estas redes cooperativas se encuentran estructuradas organizativamente siguiendo un modelo liderado, esto es, en la que uno de los socios asume el liderazgo de la cooperación, generalmente la cooperativa de crédito (Caja Laboral Popular en la Corporación Mondragón, Caixa Popular en el Grupo Cooperativo Valenciano o Caja Rural Credicoop en el Grupo Credicoop). La cooperativa de crédito, además del poder financiero, posee el poder político del grupo. Quizás esto sea debido al escaso tamaño y a la debilidad económica del resto de cooperativas que pueden formar parte del grupo. No obstante, en el caso del Grupo de Mondragón no es así, puesto que junto a Caja Laboral Popular coexisten una serie de cooperativas de gran envergadura como Eroski (cooperativa de consumo) o el grupo industrial Ulgor-Fagor (sector de electrodomésticos).

En esencia, la principal justificación estratégica de los grupos empresariales de la Economía Social viene dada por la necesidad de adquirir la propiedad de determinados recursos y capacidades que son claves para la obtención de ventajas competitivas sostenibles en empresas que, como las de Economía Social y Cooperativas, precisan de mejoras importantes en sus niveles de eficiencia.

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

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

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

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

3.3. El papel de las Cooperativas de Crédito en los Grupos Empresariales de la Economía Social.

Las Cooperativas de Crédito han representado, históricamente, un papel clave en la creación y el desarrollo de los Grupos Empresariales de la Economía Social. Sus propios orígenes y sus principios, han justificado su trabajo dentro de estos grupos, contribuyendo primero a su constitución y después a su consolidación y desarrollo. Las cajas rurales, cooperativas de crédito especializadas en la financiación del mundo rural, nacen con el fin de dar soporte al cooperativismo agrario, de manera que a través de ellas se han constituido grupos empresariales de tipo agroalimentario como Anecoop en Valencia o el Grupo Acorex en Extremadura. Las cajas populares han servido para consolidar grupos empresariales de la Economía Social en los sectores industrial y de servicios como ha sido el caso del Grupo Mondragón y la Caja Laboral Popular o el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano y la Caixa Popular. Podemos encontrar numerosos ejemplos a lo largo de la historia del cooperativismo en España y en la Comunidad Valenciana.

Desde la lógica de la cooperación, las cooperativas de crédito han realizado una función de financiación de los grupos empresariales, facilitando las líneas de créditos y préstamos necesarios para la expansión de las empresas del grupo y de sus socios. En este sentido, las cooperativas de crédito han firmado acuerdos de cooperación funcionales en el ámbito financiero con numerosas clases de cooperativas. Un ejemplo evidente es el de la cooperación con cooperativas agrarias, en particular, los convenios para ceder la clave bancaria a las secciones de crédito de las cooperativas y poder así realizar las operaciones financieras que necesitaba la cooperativa y sus socios. Estos convenios han sido la razón de ser de las secciones de crédito de las cooperativas agrarias durante varias décadas y de hecho aún lo son, aunque en menor medida.

Pero el papel de las cooperativas de crédito en los Grupos Empresariales de la Economía Social ha ido más allá de la mera colaboración en términos financieros. Su función ha sido clave en la gestión de numerosos grupos, en algunos casos liderando el grupo o ejerciendo el coliderazgo con otras cooperativas. Históricamente encontramos casos muy significativos como los ya citados de la Caja Laboral Popular y de Caixa Popular dentro del cooperativismo de crédito no rural y el de Caja Rural Valencia

(posteriormente Ruralcaja hasta su fusión con Cajamar en el 2012) en el caso del crédito cooperativo rural.

Sin embargo, las cooperativas de crédito han sufrido un cambio estructural significativo durante las dos últimas décadas (la de los 90 de finales del Siglo XX y la del 2000 de inicios del Siglo XXI), que ha afectado en gran medida también a su capacidad de liderazgo y de cooperación con las otras clases de cooperativas y en la creación y desarrollo de los grupos empresariales de la Economía Social. Muchas de estas cooperativas de crédito han desaparecido como consecuencia de los procesos de concentración bancaria (fusiones y absorciones bancarias) como el caso de Caja Rural Valencia, dejando sin pulmón financiero a determinados sectores como el de la agricultura mediterránea en la Comunidad Valenciana. Otras, aunque no han desaparecido, han sufrido transformaciones importantes de bancarización, que las han alejado de las otras clases de cooperativas. Todo esto ha supuesto un cambio estratégico significativo en el contexto de la cooperación y los grupos empresariales de la Economía Social y sus relaciones con las cooperativas de crédito.

Según CEPES (2014), actualmente existen siete grupos empresariales de la Economía Social en España:

1. *Grupo Cooperativo Cajamar*, dentro del sector de las cooperativas de crédito, localizado en Almería, con una facturación de poco más de 42.000 millones de euros y 6.616 empleos.
2. *Mondragón Corporación*, grupo intersectorial (distribución, industrial y financiero) con sede en Guipuzcoa, con una facturación de poco más de 14.000 millones de euros y 80.231 empleos.
3. *Fundación Espriú*, en el sector de la salud y de ámbito estatal, con casi 1.500 millones de euros de facturación y 36.526 empleos.
4. *CLADE*, Grupo Empresarial Cooperatiu, con sede en Barcelona y de ámbito multisectorial, factura 277 millones de euros y da empleo a 5.091 personas.
5. *UNIDE, S. Coop.*, en el sector de la distribución en Madrid, con una cifra de facturación de 231 millones de euros y 513 empleos.

6. *Grupo Gredos San Diego*, dentro del sector de la enseñanza de Madrid, con una facturación de casi 90 millones de euros y 1.511 empleos.

7. *Atlantis Grupo*, grupo de seguros en Barcelona, con una cifra de facturación de 72 millones de euros y 308 empleos.

La participación de las cooperativas de crédito en ellos es diverso. Así, de los siete grupos empresariales, sólo uno posee una cooperativa de crédito, Mondragón Corporación. De los demás, uno de ellos, el Grupo Cooperativo Cajamar, está constituido exclusivamente por cooperativas de crédito, y los otros cinco no incorporan ninguna cooperativa de crédito en su seno.

La Corporación Mondragón está constituida por 281 empresas y entidades de los sectores financiero (liderado por la Caja Laboral Popular), industrial (liderado por Fagor) y de distribución comercial (liderado por Eroski), además de un área de conocimiento integrada por 14 centros de investigación, la universidad cooperativa Mondragon Unibertsitatea y varios centros de formación profesional y directiva. Partiendo de una humilde escuela profesional y de un sencillo taller de electrodomésticos, y después de más de medio siglo de existencia, se convirtió en la principal referencia mundial de desarrollo en cooperación, en el décimo grupo empresarial de España por cifra de negocio y en el primero del País Vasco. Su crecimiento se ha producido tanto en el conjunto del Estado español como en el extranjero. La red de implantaciones exteriores ha experimentado un destacable crecimiento hasta llegar a las 94 filiales, con presencia consolidada en Europa y en países emergentes como China, Brasil, India y Rusia. En este sentido, cabe destacar los nuevos proyectos empresariales de FPK en Brasil y Alemania, Cikautxo en China e India, Maier en India, y Orona en Francia, Bélgica y Luxemburgo. Por su parte, el importe destinado a inversión en I+D+i es de 165 millones de euros, lo que indica la importancia de la innovación para el grupo. Especial atención merece Orona IDeO, un proyecto innovador a nivel europeo en el que se diseñarán los sistemas de accesibilidad y movilidad del futuro, y que será un espacio urbanístico de referencia que facilitará la interacción entre centros tecnológicos, universidad y empresas.

El área financiera de Mondragón Corporación está formada por Laboral Kutxa (cooperativa de crédito resultado de la fusión de Caja Laboral Popular e Ipar Kutxa),

Seguros Lagun Aro, Lagon Aro Servicios (mutua de la corporación) y Osarten (servicio mancomunado de prevención de riesgos laborales). Laboral Kutxa es actualmente la cooperativa de crédito que junto con Fagor y Eroski lideran el grupo. Caja Laboral se fundó el año 1959 para promover el ahorro popular y canalizarlo hacia la creación de nuevas cooperativas, surgiendo así el Grupo de Cooperativas de Mondragón. Esta cooperativa de crédito, no sólo ha financiado a las cooperativas del grupo si no que además las ha apoyado financieramente en épocas de crisis para rescatar y sanear a algunas de ellas. En marzo de 2012 se constituyó Laboral Kutxa, como resultado de la fusión entre la Caja Laboral Popular y la Caja Rural Provincial de Vizcaya Ipar Kutxa (creada en 1965). Actualmente es la primera cooperativa de crédito de Euskadi, la segunda de España tras Cajamar y la tercera entidad bancaria en Euskadi después de Kutxabank (la transformación de las cajas de ahorros vascas) y BBVA. Tiene más de 1.300.000 clientes, emplea a 2.500 trabajadores, tiene un capital social de 650 millones de euros y un volumen de negocio de 24.564 millones de euros.

El *Grupo Cooperativo Cajamar* es el primer grupo de cooperativas de crédito de España con 1,4 millones de socios, 4 millones de clientes, 6.616 empleados y 1.600 oficinas. A lo largo de los años ha promovido procesos de fusión entre cajas rurales y de integración de cooperativas de crédito de Andalucía, Murcia, Madrid, Castilla y León, Baleares, Canarias y Comunidad Valenciana. Opera en 41 provincias con un volumen de negocio gestionado próximo a los 75.600 millones de euros y activos por importe superior a 42.100 millones de euros, lo que representa en torno a la mitad del negocio total y de los activos del sector de cajas rurales en España. Tras la fusión en 2013 de Cajamar Caja Rural con Caja Rural de Canarias, Crèdit València y CR Casinos, el Grupo Cooperativo Cajamar actualmente está formado por 19 entidades: Cajamar Caja Rural, Caixa Rural Torrent, Caixa Rural de Vila-real, Caixaltea, Caixa Rural Burriana, Caixa Rural Nules, Caixacallosa, Caixapetrer, Caixaalqueries, Caixa Rural San Vicent Ferrer de Vall d'Uixó, Caja Rural de Cheste, Caixa Rural d'Alginet, Caja Rural de Villar, Caixa Turís, Caixa Rural Vilavella, Caixa Albalat, Caixa Rural de Almenara, Caixa Rural Vilafamés y Caixa Rural Xilxes.

Además del Grupo Cajamar, en el contexto de las cajas rurales españolas existe un Grupo aún más antiguo, que es el Grupo Caja Rural, creado en 1988 y sustentado por la Asociación Española de Cajas Rurales y que tiene como sociedades instrumentales al Banco Cooperativo Español, S.A. (con una participación del DZ Bank alemán, uno de

los bancos cooperativos más sólidos de Europa), Rural Servicios Informáticos y Seguros RGA. El Grupo Caja Rural está formado por 35 cajas rurales (de las 64 que existen en la actualidad en España) y es actualmente el grupo más sólido dentro del conjunto de las cooperativas de crédito en España. A él pertenecen cinco cajas rurales valencianas, entre ellas Caixa Popular.

La *Fundación Espriu* aglutina a las instituciones españolas que practican el modelo sanitario cooperativo creado por el Dr. Josep Espriu, un sistema de prestación de servicios de salud basado en una visión organizativa de la sanidad, abierta a la gestión solidaria y compartida, comprometida con la concepción social de la asistencia sanitaria, que no hace de la rentabilidad mercantil su razón de ser y que pone al paciente como eje de sus actuaciones. El principal objetivo de la Fundación Espriu es velar por la evolución, promoción y defensa del cooperativismo sanitario, constituyéndose así como un foro de conocimiento sobre los problemas y las soluciones necesarias para avanzar en la mejora de los sistemas de protección de la salud. Sus actividades están encaminadas a la representación de las cooperativas sanitarias ante las instituciones nacionales e internacionales, a la investigación y divulgación de la gestión cooperativa de la sanidad y a la formación de los profesionales. El grupo lo forman cinco empresas: Asistencia sanitaria interprovincial S.A., SCIAS Instal·lacions Assitencials Sanitaries – Hospital de Barcelona, Autogestió Sanitaria SCCL y Lavinia. En total, el grupo cuenta con 811 socios de trabajo, 27.948 socios trabajadores, 5.179 trabajadores asalariados, 161.602 socios no trabajadores y 17.835 asociados.

CLADE es un grupo de empresas, la mayoría cooperativas, que proceden de diferentes sectores de actividad y comparten una manera de entender la empresa. Sus valores principales son la participación, la permanencia empresarial, la responsabilidad social y la cooperación. *CLADE* es un referente empresarial en Cataluña como modelo basado en las personas que opera de forma eficiente apostando por la innovación y la sostenibilidad económica y social. El Grupo se creó el 1 de diciembre de 2004 en Barcelona para compartir y promover la aplicación entre los socios de un modelo de actuación económico basado en unos principios y valores comunes. *CLADE* tiene como propósito acompañar a las empresas de su organización hacia un modelo de gestión excelente basado en tres factores centrales y diferenciadores en la actividad: las personas, la innovación y la sostenibilidad. Los ejes estratégicos del grupo para los próximos años pasan por: potenciar la participación, la implicación y el compromiso de

las personas de las empresas del grupo; potenciar una cultura organizacional abierta al cambio; potenciar los criterios económicos, sociales y ambientales en la gestión; promover el crecimiento de las organizaciones del grupo y el propio del grupo; potenciar la creación de proyectos comunes; dar soporte con la búsqueda de recursos financieros a nuevos proyectos de las empresas y proyectar la marca del grupo tanto al exterior como al interior de las organizaciones. El grupo ha realizado un cambio en la estructura y modelo de gestión que se adapta a las nuevas necesidades de los socios y del entorno económico y social actual. El objetivo es dotar al grupo de mayor flexibilidad, capacidad de generación de sinergias, y posibilitar la participación en determinados proyectos de empresas externas al grupo reforzando el papel de grupo CLADE como un espacio de intercooperación empresarial. Los socios de CLADE son: Abacus Cooperativa, Cooperativa Plana de Vic, Escola Sant Gervasi, Fundació Blanquerna, Grup Cultura 03, La Fageda, Lavola y Suara Cooperativa. Desarrollan su actividad en los siguientes sectores: agroalimentario, cultura y comunicación, inmobiliario y construcción, educación, atención a las personas, servicios a la industria y medio ambiente. Las 8 empresas agrupan a 5.091 empleos y 751.114 socios no trabajadores (socios consumidores).

La Unión de Detallistas Españoles, Sociedad Cooperativa (Grupo UNIDE) es una organización al servicio de los detallistas con una fuerte implantación en el territorio nacional. Como cooperativa del sector de distribución, tiene como objetivo fundamental incrementar el nivel de satisfacción de sus socios a través de una constante mejora de los servicios que presta. UNIDE es más que una fórmula de centralización de compra y logística, ha desarrollado una amplia gama de apoyos y servicios para que, a través de sus enseñas UDACO, GAMA y MAXCOOP, UNIDE y UNIDE MARKET y CASH UNIDE, sus socios puedan afrontar la apertura de nuevos puntos de venta y la constante mejora de los actuales, propiciando así una oferta atractiva para el consumidor y su presencia y desarrollo en un mercado muy competitivo y concentrado. El grupo cuenta con 7 entidades (entre cooperativas y entidades de la Economía Social), 1.600 asociados (puntos de venta), 519 trabajadores asalariados y 1.217 socios no trabajadores.

Gredos San Diego Cooperativa en su afán emprendedor y con el objetivo de mantener, mejorar y seguir creando puestos de trabajo en régimen cooperativo, ha aunado esfuerzos con otras empresas para constituir el Grupo Cooperativo GSD a partir de diversas iniciativas en el marco de la Economía Social. En agosto de 2006 abrió sus

puertas en Leganés la Residencia de Mayores Los Balcones, gestionada por la cooperativa Tosande, integrada en el Grupo GSD. Un año después se creó la Cooperativa El Mercante, cuyo principal objetivo es el diseño, creación y distribución de producción textil. Igualmente, forma parte del Grupo Cooperativo GSD, la cooperativa Educación Activa Complutense, titular del Colegio Gredos San Diego Alcalá. ARTEMUS es una cooperativa formada por profesionales expertos en la formación y enseñanza reglada o no reglada de música, danza y artes escénicas que también se ha incorporado al Grupo GSD. Su misión es atender a las personas para su desarrollo y formación en diferentes etapas de la vida, con el fin de mejorar la sociedad. Les diferencian desde nuestros inicios, el desarrollo de proyectos educativos y la creación de empleo desde un modelo de economía social; y su visión es consolidar el grupo cooperativo GSD promoviendo su crecimiento y siendo reconocidos a nivel nacional e internacional por su dinamismo, capacidad de innovación y creación de puestos de trabajo. Los valores del grupo son la honestidad, la solidaridad, la tolerancia y la democracia.

El *Grupo Atlantis* lo forman cinco empresas en España con 308 trabajadores asalariados y un activo total de 187 millones de euros. Es filial de tres grandes grupos aseguradores del ámbito de la economía social europea, que prestan sus servicios a cerca de 15 millones de clientes y cuyo objetivo es ofrecer una alternativa al seguro tradicional, poniendo la economía al servicio de las personas. Sus accionistas principales son las mutuas francesas, MAIF y MACIF y la aseguradora italiana, UNIPOL Sai; también tienen una participación accionarial en empresas del Grupo ATLANTIS organizaciones de relevancia como los dos sindicatos mayoritarios de España, CCOO y UGT. El Grupo Atlantis pone en práctica un modelo asegurador diferente, inspirado en principios mutualistas y de la economía social. El objetivo es asegurar, por encima de todo, el bienestar de nuestros clientes particulares y colectivos, ofreciéndoles productos socialmente responsables, con coberturas amplias y un servicio de máxima calidad. Basa su desarrollo principalmente en sólidos acuerdos de colaboración a largo plazo, con sindicatos y otras entidades y colectivos del ámbito de la economía social, que comparten sus mismos valores solidarios. Forma parte de EURESA, la Red Europea de Aseguradoras de Economía Social, cuyo objetivo es promover la cooperación y el intercambio de experiencias entre las cooperativas y mutuas adheridas, así como contribuir al desarrollo de las empresas aseguradoras de

Economía Social en Europa. Las compañías que la integran representan en conjunto 22 millones de asegurados, 37.000 trabajadores y un volumen de negocio superior a los 21.000 millones de euros. Está compuesto por dos compañías de seguros, Atlantis Seguros (aseguradora de productos de daños) y Atlantis Vida (aseguradora de productos de vida), por dos agencias vinculadas que distribuyen los productos del grupo (Atlantis Asesores y ASP Atlantis) y una correduría de seguros, Atlantis Correduría y Consultoría de seguros, correduría que intermedia aquellos ramos en que las compañías del Grupo no operan, complementando la oferta de Atlantis y ofrece servicios de asesoramiento, mediación y consultoría en seguros y procesos de negociación colectiva. No existe, por tanto, dentro de este grupo, ninguna cooperativa de crédito.

Podemos concluir, que de los principales grupos empresariales de la Economía Social existentes actualmente, sólo uno de ellos está coliderado por una cooperativa de crédito, Laboral Kutxa). El resto de grupos mantienen relaciones de colaboración puramente financiera con cooperativas de crédito, al igual que las pueden mantener o mantienen con otras entidades bancarias.

**Capítulo 4. Grupos Empresariales de la Economía Social en la
Comunidad Valenciana. Estudio empírico**

4.1. Diseño de la investigación: objetivos, metodología y análisis

4.1.1. Objetivos y metodología de la investigación: el método del caso

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la función que una cooperativa de crédito desempeña dentro de los Grupos Cooperativos en los que participan empresas no financieras de la Economía Social, y el papel que desempeñan tanto desde una posición de liderazgo como desde una posición de no liderazgo.

Este objetivo general se cumple a partir de los siguientes objetivos específicos:

- 1) Realizar un seguimiento y describir las actividades concretas que realiza la cooperativa del crédito dentro del grupo, tanto financieras (financiación de las empresas del grupo), como de gestión (de gestión del grupo).
- 2) Analizar las relaciones de colaboración que se establecen dentro del grupo entre la cooperativa de crédito y el resto de empresas no financieras que forman el grupo a diversos niveles de cooperación: gestión, mercado.

Cinco fases componen el proceso de investigación de la presente tesis. La primera fase se corresponde con el ejercicio de reflexión previo a toda investigación donde se identifica la temática de análisis y la definición de objetivos. La segunda fase se identifica con la delimitación del marco de análisis propuesto. En esta fase se aborda el marco teórico, una revisión del estado del arte de Grupos Empresariales y de la relación Banca-Industria desde la perspectiva estratégica, así como del papel que las Cooperativas de Crédito desempeñan en los Grupos Empresariales de la Economía Social en España. En la tercera fase del trabajo se concreta el diseño de la investigación a través de la concreción de la metodología, ámbito de aplicación e instrumentos utilizados. La cuarta fase coincide con la aplicación de la metodología de investigación cualitativa basada en el método del caso, a los Grupos Empresariales de la Economía Social, en un territorio que ha gestado importantes actividades vinculadas al cooperativismo de crédito (en la C.Valenciana), y el papel que desempeña la cooperativa de crédito, como eje sobre la que se sustenta dicho grupo (posición de liderazgo vs no liderazgo). La quinta y última fase presenta las conclusiones elaboradas tanto a partir de los resultados obtenidos en la fase cuatro, como de resultados globales del proceso exploratorio desarrollado en la investigación.

El cuadro 4.1. esquematiza dicha información y la secuencia temporal de la investigación.

Cuadro 4.1. Cronología de la investigación.

Periodo	Fase investigación
Septiembre a Diciembre 2011	<i>Fase 1. Análisis del problema</i> Definición de objetivos. Mapa conceptual de la investigación
Enero 2012 a Noviembre 2012	<i>Fase 2. Marco teórico</i> Delimitación del marco de análisis Estado del arte grupos empresariales cooperativos. Diagnóstico inicial
Diciembre 2012 a Marzo 2013	<i>Fase 3. Diseño de la investigación</i> Metodología de la investigación Ámbito de aplicación Técnicas e instrumentos de análisis
Abril 2013 a Enero 2014	<i>Fase 4. Metodología de investigación cualitativa</i> Aplicación método del caso Elaboración del cuestionario Recogida de información Procesado de respuestas y tratamiento de la información Análisis de resultados
Febrero 2014 a Octubre 2014	<i>Fase 5. Elaboración conclusiones finales</i> Conclusiones generales Limitaciones al estudio

Fuente: elaboración propia

A pesar de que en origen se pudiera identificar dos vías de análisis para acometer un proyecto de investigación, por uno el abordado con técnicas basadas en información objetiva, y por otro, las que se basan en la información subjetiva (Pulido, 1989) hasta los años setenta y ochenta del siglo XX la exploración empírica en el campo empresarial estaba básicamente sujeto a la utilización de técnicas cuantitativas como argumentan Venkatraman y Grant (1986); Bowen y Wiersema (1999); Rouse y Daellenbach (1999).

Es a partir de los años noventa cuando se produce un cambio de tendencia encontrando en las técnicas cualitativas los mecanismos para sortear el contexto dinámico y cambiante del mundo de la empresa, figura relativamente nueva en estudio de la que no siempre se disponen de datos actualizados y completos y para la que la complementariedad con esta técnica garantiza un análisis con mayor rigor.

Así, aunque la tendencia dominante sea la metodología cuantitativa, no significa que ésta sea la única alternativa válida para investigar, ya que la metodología cualitativa ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa. Ésta ha ido ganando en interés dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante.

Para comprender cómo desarrollan la investigación cada una de estas técnicas se identifican a continuación las premisas de las que parte el análisis.

A partir de acontecimientos observables de los que se dispone información objetiva y exacta, la investigación cuantitativa permite describir, explicar y cuantificar la dimensión de las variables analizadas así como de los factores que pueden incidir sobre ellas. El diagnóstico inicial realizado a partir de muestras estructuradas y extensas como las de esta técnica permite alcanzar a una generosa población de estudio. Según Corbetta, (2003) la investigación cuantitativa favorece el “control científico de los instrumentos, que busca la extensión de la representatividad de la muestra y que se preocupa por la objetividad y capacidad de generalización final de los hallazgos estudiados”.

De sucesos informados pasados se obtienen unos resultados que bien pueden definirse tanto de tipo descriptivo como causal, útiles no sólo para el momento presente del análisis sino que también pueden ser utilizados para predecir comportamientos futuros de las variables observadas. Se corresponden por tanto en el uso de técnicas de previsión de análisis de series temporales los modelos de regresión, los indicadores económicos y la investigación operativa, entre otros (Aguirre, 1994; Pollock, 1999).

Modelos todos ellos rígidos con planteamientos ligados al dato empírico y fuera de todo enfoque interpretativo por parte del investigador.

Las técnicas cualitativas son técnicas de investigación subjetivas ligadas a la interpretación que de una determinada información elabora un sujeto/os aprovechando su maestría y experiencia. Su metodología se identifica con un proceso exploratorio que pretende en palabras de Seguí i Server (2009, 2010a y 2010b) ofrecer “información sobre la naturaleza, la cualidad y las motivaciones de la conducta humana y su uso es preferente cuando la información que se ha de obtener es de tipo cualitativo, es decir, cuando los hechos no son directamente observables” para lo que la técnica utilizada, bajo el criterio de Pedret (2003) se sustenta en “muestras reducidas de las que se obtiene un abundante conocimiento. Evidentemente, sus resultados no son cuantificables ni extrapolables al conjunto de una población. No obstante, su utilidad radica en su potencia para la descripción de hechos y en cómo consigue explicar sus motivaciones con datos”.

En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones (Jones, 1985, pág. 25).

Es tal la capacidad que aporta en cuanto a comprensión y profundidad de los hechos estudiados, poniendo su énfasis más en los detalles que en el número de unidades de análisis existentes (Mucchielli, 2001) que, investigadores de base positivista han reconocido la utilidad de los métodos cualitativos en la fase exploratoria de la investigación otorgándole incluso un carácter precientífico (Blalock, 1970; Mintzberg, 1988; Shaw, 1999).

Ambos métodos no son comparables porque como queda argumentado parten de fuentes distintas para el análisis, pero sí complementarios ya que conjuntamente subsanan las limitaciones individuales. Son varios los autores que argumentan esta línea en sus trabajos, entre los que destacamos Pedret y Sagnier (2003) que señalan como factor determinante del reciente desarrollo y utilización de la investigación cualitativa el hecho de que resulta muy útil para complementar a las metodologías cuantitativas, puesto que aporta una valiosa investigación previa de carácter exploratorio, además de aportar información sobre las motivaciones de los sujetos estudiados. También Landeta

(1999) que identifica en los cambios en el entorno y, sobre todo, el aumento de su grado de turbulencia (mayor complejidad, mayor dinamismo, mayor incertidumbre y mayor heterogeneidad), la justificación para utilizar también las técnicas cualitativas para comprender mejor los fenómenos que se producen en las organizaciones, ya que las técnicas cuantitativas no permiten analizar con el suficiente grado de detalle y profundidad la realidad empresarial (Campos, 2011, pág. 125).

Bajo las argumentaciones anteriores se fundamenta la decisión de utilizar en esta investigación la aplicación de la metodología de investigación social cualitativa, complementada en la medida que sea necesaria con fuentes de información y valores obtenidos de una aproximación cuantitativa a los resultados de las empresas. Para abordar estos últimos aspectos en la presente tesis se partirá de la información estadística y de los documentos contables, balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias de las empresas que forman parte del grupo empresarial.

La técnica de investigación cualitativa escogida es el método del caso, por considerarla interesante en un estudio de carácter exploratorio como el presente. Como consecuencia del impulso metodológico hacia las técnicas cualitativas, el estudio de casos, ha cobrado una mayor fuerza, aunque su utilización siga siendo minoritaria en comparación con la de otros métodos cuantitativos y siga teniendo una aceptación aún reducida entre la comunidad científica. Chetty (1996) indica que tradicionalmente el estudio de caso fue considerado apropiado sólo para las investigaciones exploratorias. Sin embargo, algunos de los mejores y más famosos estudios de caso han sido tanto descriptivos como explicativos. En este contexto, Eisenhardt (1989) ha identificado otros usos de este método en la descripción, en la contrastación de teoría y en la generación de teoría. Perry (1998) afirma que el método del caso enfatiza no solo en la construcción de teorías, sino que en su propio desarrollo también incorpora las teorías existentes lo cual revela una mezcla de inducción con deducción.

Villareal y Landeta (2007) manifiestan que se trata de una metodología de investigación que es útil y necesaria para el avance científico en la Economía de la Empresa y que es especialmente útil cuando se pretende comprender un fenómeno real considerando todas y cada una de las variables que tienen relevancia en él y cuando se busca explorar o evaluar situaciones y fenómenos complejos. Evidencian que para su

empleo como metodología científica se debe seguir un diseño metodológico riguroso para alcanzar los niveles de validez y confiabilidad más altos posibles.

El método de estudio de caso es una metodología valiosa para la investigación de fenómenos en fase de descubrimiento, es decir para aquellos procesos de los que no se pueden observar comportamientos previos ya que no se dispone de información sobre ellos y, lo que se pretende es generar teorías para comprender el motivo por el que ocurren. Estas circunstancias se dan, entre otras, como habituales en la Economía de la Empresa (Arias, 2003).

La creciente complejidad de los fenómenos organizativos, requiere de una investigación de carácter exploratorio y comprensivo más que de búsqueda de explicaciones causales y para ello, los estudios de casos pueden ser el método de investigación más apropiado (Sosa, 2006). Es un método que orienta a comprender en profundidad las dinámicas presentes dentro de escenarios individuales, descubriendo nuevas relaciones y conceptos, más que verificar o comprobar proposiciones establecidas (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989).

Mintzberg (1990, pág. 109) sostiene que “no importa cual es el estado del campo, si es nuevo o maduro, toda investigación interesante explora”. De hecho, parece que cuanto más profundamente investigamos en este campo de las organizaciones, más complejas descubrimos que son, y más necesitamos recurrir a metodologías de investigación de las denominadas exploratorias en oposición a las consideradas "rigurosas".

La mayor fortaleza de esta herramienta de investigación radica en que a través de ella, se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado (Yin, 1989) así como que los datos utilizados pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Eisenhart, 1989; Chetty, 1996). Otra de sus bondades es que es una forma de investigación que puede utilizarse para describir o contrastar proposiciones, pudiendo servir para propósitos tanto exploratorios como descriptivos y explicativos.

Sus ventajas fundamentales como técnica de investigación son de acuerdo con Kingsley y Bozeman (1997), que proporciona al investigador gran cantidad de información sobre el fenómeno estudiado, es especialmente adecuado cuando el conocimiento sobre la materia es reducido o cuando se persigue crear una teoría explicativa del fenómeno, resulta una herramienta útil para el aprendizaje de un determinado fenómeno y es muy flexible, puesto que permite al investigador variar los procedimientos de investigación en función de la interacción con el objetivo investigado.

Como toda técnica de investigación cualitativa ha tenido sus detractores y defensores. Así, no han sido pocos los trabajos que han manifestado su disconformidad con esta herramienta. Martínez Carazo (2006, pág.171) recopila algunas de estas limitaciones de las que se destacan dos líneas principales: los documentos elaborados a partir del método del caso proporcionan pocas bases para la generalización de los resultados, así como por la carencia de rigor que algunos atribuyen, al permitir que el punto de vista del investigador influya en la dirección de los encuentros y en las conclusiones de la investigación. Opiniones como estas sustentan la afirmación de Stoeker (1991) de que “este método no cumple la fiabilidad científica asociada a los métodos cuantitativos”, poniendo por tanto en entredicho la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos a partir de la utilización del método del caso para la investigación.

Ahora bien, tampoco han sido menos las contribuciones de autores por reforzar la extensión de la validez y fiabilidad del método del caso como instrumento de análisis (Bonache, 1999; Gummesson, 2000). En esta labor, dos son las principales argumentaciones que tratan de contrarrestar las limitaciones atribuidas a este método en el párrafo anterior. Maxwell (1998) resuelve la limitación del método del caso en lo concerniente a la generalización (imposibilidad de aplicar los resultados obtenidos para el conjunto de la población) mediante la utilización del concepto de transferibilidad en el sentido de poder trasladar las teorías generadas con el método del caso a otros sujetos de base comparable. Con el fin de neutralizar la subjetividad del investigador en el proceso, Yin (1989) plantea someter a examen la investigación a partir de “el protocolo de estudio de caso” ya que “a pesar de que el estudio de caso ha sido considerado como la estrategia más suave de investigación, es también considerada la más difícil de hacer (Yin, 1989, pág.21-27). Significaría por tanto, que el estudio del caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el

protocolo de estudio del caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundaría en el aumento de la calidad de la investigación (Sarabia, 1999, pág. 235).

Dejando a un lado el debate teórico, en la actualidad la metodología cualitativa en general y, en concreto la herramienta del método del caso, han facilitado la comprensión e instrumentalización de teorías en el campo de las organizaciones empresariales constituyéndose como mecanismos de referencia para su investigación además de estar exentos de toda duda sobre la fiabilidad y validez de sus resultados. Chetty (1996) confirma la rigurosidad de esta metodología enumerando algunos motivos que le confieren tal grado como que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta al cómo y por qué ocurren determinados fenómenos.
- Centran el estudio en un tema determinado.
- Perfecto para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas y/ escasas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual facilita la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Es difícil determinar cuál es el número de casos a estudiar para generar teoría. Son varios los argumentos que tratan de establecer un rango adecuado, no existiendo unanimidad. De hecho Romano (1989, citado por Perry, 1998) indica que no hay una guía precisa y la decisión sobre el número de casos que deban ser incluidos ha de dejarse al investigador, opinión similar a la de Patton (1990, pág. 181), que afirma que “no hay reglas” para el tamaño de la muestra en una investigación cualitativa. Otros

trabajos sí establecen un rango de casos que podría ser de utilidad para las investigaciones que apliquen esta metodología. Eisenhardt (1989, pág. 545) sugiere entre cuatro y diez casos, y afirma que: “mientras no existe un número ideal de casos, con un rango entre cuatro y diez casos se trabaja bien. No obstante, en una publicación posterior la misma autora Eisenhardt (1991, pág. 620) indica que el número de casos va a depender del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener.

El rigor con el que debe ser aplicado el método del caso, para neutralizar o salvar las deficiencias de las que se le ha acusado exige un adecuado diseño de investigación, así como protocolarizar el proceso, tal y como se ha indicado. Este diseño (Yin, 1989), comprende fijar la atención en cinco componentes especialmente importantes: las preguntas de investigación, las proposiciones teóricas planteadas, las unidades de análisis, la vinculación lógica de los datos a las proposiciones y los criterios para la interpretación de los datos.

Para cumplir el principio de triangulación y garantizar la validez interna de la investigación Yin (1989, pág. 29), recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos. Así se permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información (internet, memorias internas, encuestas, bases de datos..) guardan relación entre sí (principio de triangulación), y si desde diversas perspectivas convergen los efectos explorados.

Con el fin de realizar el análisis inductivo Shaw (1999, pág. 65) recomienda las siguientes etapas: 1) recolección de la información (trabajo de campo), análisis de sitio, 2) estructuración y organización de los datos, (transcripción inicial de las entrevistas y notas de campo), 3) codificación de los datos (comparación de los datos con la literatura y proposiciones.), 4) conceptualización y explicación del problema, y 5) socialización y ajuste de los resultados (feedback).

Esta técnica por sus características y utilidades, se ha convertido en una forma esencial de investigación en ciencias sociales, en dirección y gestión de empresas, y en otras áreas (políticas, educativas...), y son diversos los estudios internacionales y nacionales que abordan la contribución de esta metodología y/o la aplican en sus investigaciones. Entre los internacionales destacan los trabajos de Stoeker (1991),

Hammel (1992), Otley y Berry (1994), Stacke (1994), Maxwell (1996, 1998), Hoque y Alam (1999), y entre los nacionales los de Ruiz (1996), Rialp (1998), Sarabia (1999), Oltra (2003), Azofra et al. (2004), Rialp et al., (2005a y 2005b), Fong (2005), Cepeda (2006), Villarreal y Landeta (2007). También ha sido empleada en tesis doctorales, Santidrian (2001), Sosa Cabrera, (2006), Seguí, (2007), Alfonso, (2010).

En esta investigación lo que se pretende es analizar la función que una cooperativa de crédito desempeña dentro de un Grupo Cooperativo en el que participan empresas no financieras de la Economía Social. La aportación teórica del método del caso en esta investigación pretende generar teorías para contrastar la hipótesis (propuesta y argumentada en el marco teórico de esta tesis) que permita identificar comportamientos diferenciados de gestión en las organizaciones a razón de si la cooperativa de crédito ejerce una posición de liderazgo dentro del Grupo Cooperativo o no la ejerce.

4.1.2. Casos de análisis. Ámbito de la investigación y fuentes de información.

En nuestra investigación, se desea analizar el papel de las cooperativas de crédito dentro de los Grupos Empresariales Cooperativos en los que participan empresas no financieras de la Economía Social. El citado trabajo de investigación pretende un enfoque estratégico de la labor desempeñada por estas entidades, tanto cuando su posición en el grupo es de liderazgo como cuando ésta es de no liderazgo, por lo que se propone el análisis de dos casos distintos:

- 1) El Grupo Cooperativo Caixa Popular: donde la Caixa Popular, como cooperativa de segundo grado, mantiene relación de colaboración con otras empresas no financieras de la Economía social en una posición de liderazgo dentro del mismo.
- 2) El Grupo ASCES: en el cual el grupo ASCES, integrado por cooperativas de distintas clases (de enseñanza, de distribución comercial,...), mantiene una relación de colaboración con dos cajas rurales de Castellón. Estas dos cajas rurales no ejercen el liderazgo dentro del grupo

Las fuentes de información básicas y necesarias para realizar el estudio empírico propuesto son las siguientes:

- Fuentes de información directa: entrevistas realizadas a los principales responsables (Director General/ Presidente) de los dos grupos y de las cooperativas de crédito estudiadas.
- Fuentes de información indirecta procedentes de las entidades: documentos internos de las entidades analizadas (informes, boletines, etc.)
- Fuentes de información indirecta externas: publicaciones (revistas, libros) sobre las entidades analizadas.

En la presente Tesis se aplica el método del caso a dos Grupos Empresariales de la Economía Social en la C. Valenciana, para lo cual y previo contacto telefónico y/o por e-mail, se les ha efectuado una entrevista en profundidad (entrevista personal estructurada) así como, consultado documentación interna, visitado las instalaciones, y se ha tenido un contacto directo con los responsables de la gestión y otros trabajadores de la empresa. La muestra escogida es la muestra adecuada que nos va a permitir explicar el comportamiento en la dirección y gestión de los Grupos Cooperativos desde las dos perspectivas, liderazgo de la cooperativa de crédito en su grupo, y no liderazgo dentro del grupo.

4.2. Caso 1: Grupo Cooperativo Caixa Popular

4.2.1. Orígenes y motivos de creación del Grupo Caixa Popular

Caixa Popular es una cooperativa de crédito, de segundo grado y de trabajo asociado con una antigüedad de casi 40 años, fuertemente vinculada al cooperativismo de servicios (enseñanza principalmente) e industrial de la Comunidad Valenciana. Actualmente forma parte del Grupo Caja Rural y el Banco Cooperativo Español. Tal como señala su Consejo Rector, “somos una empresa cooperativa valenciana de servicios, financieros y de otros próximos, con vocación social y localista, y con una marcada voluntad de crecimiento”. Esta sería su misión, que como se puede ver, pone el énfasis en su carácter de empresa que busca la satisfacción de sus clientes a través de la diferenciación y personalización en el servicio. Sus tres ejes principales de actuación, que quedan recogidos en sus diferentes planes estratégicos, son: objetivos propios del negocio bancario (volumen de negocio, eficiencia, etc.), objetivos de mejora profesional y objetivos de valores.

El nacimiento de Caixa Popular surgió a partir del Principio de Intercooperación Cooperativa, principio reconocido por la Alianza Cooperativa Internacional en su 23º Congreso celebrado en Rochdale. Es a partir de este intento de crear un Grupo Cooperativo a nivel de la Comunidad Valenciana, cuando comienzan a aparecer actuaciones que van a llevar a que en el mes de julio de 1977, se constituya Caixa Popular con un capital inicial de 50 millones de pesetas⁹. El capital fue suscrito en su mayor parte por Coinser, un porcentaje menor por Covipo (Cooperativa de Viviendas Populares) y el resto por socios de las cooperativas integrantes de Coinser, siendo en la primavera de 1978 cuando se inaugura la primera oficina en Alaquàs.

Es a partir de esa primera etapa, que abarca desde que en 1976 se crea el Grupo Cooperativo Coinser como Cooperativa industrial de servicios y germen real del movimiento cooperativo valenciano, cuando, y después de realizar varias visitas al Grupo Cooperativo Vasco de Mondragón¹⁰, se inicia todo el proceso comentado anteriormente y que se puede resumir en lo que se ha definido como primera etapa.

La segunda etapa comienza con la constitución de la Cooperativa de Crédito Popular, que en el año 1980 pasará a denominarse Caixa Popular. El objetivo que se persigue con la creación de la cooperativa de crédito es doble: en primer lugar, es básico el intentar poner a disposición del Grupo Cooperativo Asociado los recursos financieros necesarios para el desarrollo del mismo, colaborando en el desarrollo, expansión y crecimiento del Grupo Asociado; y en segundo lugar, se debería prestar los servicios técnicos de asesoramiento y consulta necesarios para el desarrollo empresarial de las Cooperativas Asociadas (Ferrer, 1986). Es evidente que el esfuerzo que hizo Coinser por constituir la Caixa Popular está en la base del éxito del Grupo Cooperativo a lo largo de su vida.

El Grupo Cooperativo en torno a Caixa Popular se basaba en una serie de principios que, como en los comentarios anteriores, estaban en la línea de lo que había hecho el Grupo Cooperativo de Mondragón. Estos principios, que han ido evolucionando con el paso del tiempo, son los siguientes:

1) Capitalización: se capitalizarían todos los excedentes generados y se reinvertirían en las cooperativas. No se podrían producir retornos cooperativos.

⁹ Inicialmente, el Banco de España les exigía solo 2 millones de pesetas, pero fueron ampliando las exigencias hasta llegar a los 50 millones.

¹⁰ El cual ha sido desde sus inicios el principal referente del cooperativismo valenciano del cual surge Caixa Popular.

- 2) Solidaridad retributiva, de forma que las diferencias salariales entre los socios de una cooperativa fuese como máximo de 1 a 3, con salarios similares a las empresas del entorno.
- 3) Gestión profesionalizada: todas la cooperativas deberían estar dirigidas por un profesional.
- 4) Planificación: se exigía la realización de un Plan de Gestión anual junto con un Plan estratégico a Largo Plazo, especialmente en las cooperativas de mayor volumen.
- 5) Sistema de Control.
- 6) Transparencia en la gestión.
- 7) Corresponsabilidad General o responsabilidad compartida.
- 8) Representatividad en cuanto a la delegación de poderes.
- 9) Puerta Abierta: libertad de entrada y de salida de los socios.
- 10) Todos los trabajadores de las cooperativas del Grupo deberían ser socios.
- 11) Independencia política de tipo partidaria: los cargos públicos o políticos no eran compatible con puestos de alta responsabilidad en la cooperativa.
- 12) Intercooperación económica de las cooperativas del grupo. Se realizaron varios intentos con grupos sectoriales y grupos comarcales.

Estos principios se mantuvieron y Caixa Popular se identificó con el Grupo Cooperativo vinculado a esa entidad durante prácticamente seis años, el tiempo que permanecieron juntos (de 1978 a 1983).

Si se analizan los planes de gestión anuales y el Plan Estratégico de Largo Plazo, coincidentes entre el grupo cooperativo y Caixa Popular (Caixa Popular, varios años), podemos destacar como más significativos los siguientes objetivos:

- Conseguir un grupo cooperativo, en expansión, rentable, eficiente, consolidado, dinámico y transformador de la realidad socio económica de las zonas de actuación.

- Crear empleo estable por medio del mantenimiento y puesta en marcha de cooperativas solidarias y eficientes capaces de generar puestos de trabajo con futuro

- Incremento del grado de estabilidad de las empresas cooperativas asociadas al grupo. Para ello se actuaría mediante: el favorecimiento de la existencia en cada cooperativa de estructuras adecuadas, el ofrecimiento de cobertura institucional y la creación de un microentorno cultural adecuado para el desarrollo de un cooperativismo eficiente y solidario en un entorno general de economía de mercado.

- Consolidar, aplicar y desarrollar una filosofía cooperativa que se centrara en los siguientes puntos: el establecimiento de resoluciones de Grupo, favorecer la generación de un sustrato filosófico común y la solidaridad con el entorno en el que el Grupo operaba y con el cooperativismo, a través de prácticas de intercooperación.

Tal y como se señala en Seguí (2007), estas actuaciones se desarrollan de manera específica para cada uno de los stakeholders de la caja. A continuación en un esquema (cuadro 4.2.) se presenta sintéticamente cuales han sido estas directrices y actuaciones con respecto a las relaciones con cada uno de los stakeholders.

Cuadro 4.2. Directrices en las relaciones de la Caja con los stakeholders

En las relaciones con los socios	En las relaciones con los clientes
<ol style="list-style-type: none"> 1) Generar beneficios, tanto desde el punto de vista contable como medio para garantizar el futuro de la cooperativa, para mantener y crear trabajo digno y estable y para hacer realidad su misión (la cual se puede resumir en “crecer para crear riqueza en las comarcas valencianas utilizando fórmulas cooperativas y generando valor para los socios cooperativos) 2) Ser coherentes con la misión de la cooperativa, defendiendo el modelo mixto, la eficacia en la gestión, la representación democrática, la promoción del cooperativismo y el fomento de la intercooperación 3) Ser profesionales, demostrando ética profesional, actitud de actualización permanente, conocimiento y cumplimiento de las normas y exclusividad profesional 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Generar confianza, siendo discretos, honestos, transparentes, prudentes y formales. 2) Ofrecer calidad de servicio, estudiando al cliente, detectando las causas de su insatisfacción, actuando en el entorno local, demostrando una actitud de servicio y respeto, siendo amables, correctos y rápidos en la atención al cliente, diferenciando el producto, etc. 3) Globalizar la relación, ofreciendo al cliente un trato excelente y homogéneo en todas las oficinas y por parte de todos los profesionales.
En las relaciones con los compañeros	En las relaciones con la sociedad
<ol style="list-style-type: none"> 1) Respetar personal y profesionalmente a los compañeros, lo que implica tener con ellos un trato respetuoso, sincero y no discriminatorio 2) No encubrir ninguna actuación irregular de los compañeros 3) Ayudar al desarrollo/formación de los demás 4) Trabajar en equipo, solidariamente, de forma que primen los intereses colectivos 5) Aplicar el sistema de Dirección Participativa basado en la correcta utilización de las técnicas directivas 6) Retribuir el trabajo de los socios y aspirantes a socios 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Hacer patente el compromiso con la sociedad valenciana, creando trabajo estable, reinvertiendo recursos ajenos y propios y contribuyendo a la conservación y potenciación de la cultura autóctona 2) Contribuir a la consolidación y expansión del cooperativismo en la sociedad, como un modelo de empresa en los diferentes sectores y modalidades 3) Apoyar el asociacionismo, como una forma de enriquecimiento y fortalecimiento de la sociedad civil valenciana, dando salida a sus inquietudes y solucionando sus problemas 4) Tener sensibilidad por los problemas de la sociedad en general, con un especial interés hacia colectivos más desfavorecidos de ésta (mayores, discapacitados, tercer mundo...) y hacia el cuidado y conservación del medio ambiente 5) Estar permanentemente informados,

	sobre la evolución e inquietudes de la sociedad valenciana, a través de los medios de comunicación locales y de los estudios que estuvieran a su alcance
En las relaciones con los proveedores	En las relaciones con la administración pública
<ol style="list-style-type: none"> 1) No aceptar regalos por parte de los proveedores, ni en efectivo ni en especie 2) Los proveedores habituales deberán ser clientes de la entidad (a menos que sea geográficamente inviable) y se elegirán atendiendo a su relación calidad precio, su trayectoria y su seriedad, dando preferencia -en igualdad de condiciones- a proveedores que sean empresas de economía social 3) Pedir, como mínimo, dos presupuestos antes de elegir al proveedor 4) Hacer estudios de mercado, con la finalidad de tener otras alternativas en caso de necesidad y para contrastar precios. 5) Considerar a los proveedores como departamentos externos, proporcionándoles toda la información necesaria sobre lo que se espera de ellos como proveedores. 6) Cumplir y hacer cumplir las condiciones acordadas, en todo lo referente a plazos de entrega, precios, condiciones de pago, calidad... 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tener información sobre la estructura de la Administración Pública, en aquellos ámbitos que nos puedan afectar o interesar 2) Mantener relaciones respetuosas, con la finalidad de facilitar y agilizar trámites burocrático-legales que se tengan que llevar a término. 3) Cumplir con la ley vigente, pago de impuestos, veracidad en la comunicación de datos, transparencia... 4) Aprovechar el máximo posible, dentro de la legalidad vigente, las subvenciones, ayudas, desgravaciones fiscales... en beneficio de la cooperativa 5) No hacer ni aceptar regalos, en efectivo o en especie, de funcionarios públicos o cargos políticos.
En las relaciones con la competencia	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Obtener la máxima información posible sobre competencia, especialmente, sobre sus productos y servicios, campañas comerciales, estrategias comerciales, detectar sus puntos fuertes y débiles... 2) Respetar a las entidades competidoras y a su personal 3) Colaborar con la competencia en aquellos aspectos que sean de interés mutuo 	<ol style="list-style-type: none"> 4) Benchmarking, utilizar la información que se obtenga sobre la competencia para no cometer sus errores y adaptar sus puntos fuertes o ventajas. 5) Ser extremadamente prudente sobre la información que se da o que pueda llegar a la competencia. En ningún caso se transmitirá información que afecte al secreto bancario (datos sobre clientes), ni de carácter interno (estrategias, sistemas de gestión, planes comerciales y de expansión...)

Fuente: elaboración propia a partir de Seguí (2007)

Es evidente que estas actuaciones, pasados los años, han demostrado que no han sido suficientes para conseguir un Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano sólido, dado que finalmente ha desaparecido y, en su lugar, han aparecido una serie de Grupos que con otro carácter y con otras normas, están actualmente en funcionamiento.

4.2.2. Situación actual del Grupo Caixa Popular.

Actualmente, la entidad tiene un ámbito de actuación provincial y centra su actividad en la ciudad de Valencia y en las comarcas de L'Horta, Camp de Túria, la Ribera Alta i Baixa, la Costera, la Safor, la Vall d'Albaida y Camp de Morvedre. A 31 de diciembre de 2013, Caixa Popular tenía un capital de 29 millones de euros, 659 millones de créditos, 70 millones de fondos propios, 1.000 millones de activos totales, 280 empleados y 60 oficinas. Su ratio de solvencia es del 12,66%, su *core capital* del 10,76%, su rentabilidad de los activos del 0,13% y su rentabilidad de los recursos propios del 1,91%.

Caixa Popular, además de ser una Cooperativa de Crédito, es también una Cooperativa de Trabajo Asociado, lo que la diferencia del resto de cooperativas de crédito y del conjunto de entidades bancarias. Sus socios, no son solamente una parte de sus clientes directamente vinculados con la entidad, si no también los propios trabajadores. Esto lo convierte en un banco democrático, en el que las decisiones son tomadas por los clientes (a diferencia de los bancos y las cajas de ahorros) y por los trabajadores (a diferencia del resto de cooperativas de crédito que no son de trabajo asociado). Este hecho no ha supuesto ningún problema dentro del Grupo Caja Rural (Asociación Española de Cajas Rurales), en el que se integraron cuando se transformaron en caja rural¹¹, para poder acceder así a los servicios propios del grupo, en especial a sus sociedades instrumentales (Banco Cooperativo Español, Rural Servicios Informáticos y Seguros RGA).

Caixa Popular es también una Cooperativa de Segundo Grado, es decir, que tiene como socios, además de personas físicas (clientes y trabajadores) a personas

jurídicas (otras clases de cooperativas). Según la memoria de 2012 de la Unión Nacional de Cooperativas de Crédito UNACC, Caixa Popular tiene 11.129 socios personas físicas y 371 socios cooperativas. Para ser socio cooperativa de Caixa Popular hay que realizar una aportación de 600 euros y ello da lugar a las siguientes ventajas: alta rentabilidad del capital aportado, ayudas para actividades de formación, promoción y divulgación del cooperativismo, ayudas para la realización de la auditoría anual externa de la cooperativa, ayudas del 50% para el pago de las cuotas anuales a los Institutos Tecnológicos y ayudas del 25% de la cuota anual de FEVECTA con un máximo de 150 euros por año. Además, Caixa Popular establece convenios específicos con las cooperativas socias en los que se establecen unas condiciones especiales de financiación. Actualmente mantiene 7 convenios de colaboración con cooperativas socias: con cuatro cooperativas de enseñanza, con FEVECTA, con UCEV Unión de Cooperativas de Enseñanza Valencianas, con Consum y con Divina Aurora (cooperativa de trabajo asociado dedicada a la fabricación y comercialización de arcas fúnebres). También mantiene convenios con otras entidades e instituciones como ayuntamientos (34 distintos) para la financiación del emprendimiento social, empresarios locales y actividades culturales, artísticas y deportivas, entidades educativas, agrupaciones de empresarios y comerciantes, entidades deportivas, medios de comunicación, asociaciones (Enclau), fundaciones (Cáritas) y otros colectivos.

Caixa Popular, junto con FEVECTA, Caja Rural La Vall San Isidro y la Caja Rural de Almassora constituyeron la cooperativa Desenvolupament Cooperatiu DESCOOP, como cooperativa de segundo grado dirigida a impulsar la creación y desarrollo de nuevos proyectos empresariales cooperativos en la Comunidad Valenciana. El objetivo de la cooperativa es poner a disposición de los grupos promotores que deseen crear una cooperativa, un instrumento flexible de financiación adaptado a las necesidades de la nueva cooperativa. Este instrumento está dirigido a cooperativas de trabajo asociado de reciente constitución o que aunque ya en marcha, tienen nuevos proyectos de inversión. Excepcionalmente podrán ser también beneficiarias otras clases de cooperativas siempre que incluyan en sus estatutos la figura del socio trabajador. El importe de la financiación se sitúa en el intervalo de 30.000 a

¹¹ La Cooperativa de crédito Caixa Popular se creó como una caja de tipo popular (frente a las cajas rurales que se dedican a financiar principalmente al sector agrario), es decir, dedicada a financiar las actividades industriales y de servicios, principalmente de cooperativas de trabajo asociado valencianas.

60.000 euros. Descoop se incorpora al proyecto como asociado (socio de capital) y la financiación que aporte será considerada como aportación voluntaria al capital social de la cooperativa.

La diversidad de sectores incluidos como socios de la Caixa Popular es bastante dispar: Alimentación (3 cooperativas), Artesanía y Juguetes (1), Artes Gráficas (9), Construcción (6), Enseñanza (29), Metalurgia (4), Muebles/Madera (9), Servicios (50), Textil (2) y Químicas (1). Los sectores más significativos son las cooperativas de enseñanza, las cooperativas de servicios y las empresas de Economía Social del sector de la madera y el mueble. Todas ellas son cooperativas de primer grado. Todas estas cooperativas suponen 11.802 socios y una cifra de facturación de 2.052 millones de euros. Por sectores, los que más aportan en número de socios y en facturación son la alimentación (por el caso relevante de Consum), los servicios y la enseñanza.

De los sectores que componen o participan en el Grupo, tal y como se efectúa la selección para formar parte de los Órganos de Gobierno, solo están en el Consejo de Administración

Caixa Popular, como tal, no es un Grupo Empresarial en la actualidad. Sí que formó parte de un grupo durante el tiempo que duró la existencia del Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano. Durante dicha etapa, Caixa Popular se convirtió en el pulmón financiero del grupo, aportando financiación a las empresas del grupo. En la actualidad, Caixa Popular forma parte del Grupo Caja Rural, un grupo a nivel estatal formado por un número determinado de cajas rurales de todo el Estado Español.

Sin embargo, su condición de cooperativa de segundo grado le permite mantener una relación estrecha de colaboración con otras clases de cooperativas (industriales, de servicios y agrarias), por lo que en este sentido sí que podríamos hablar de un grupo “informal” liderado por la propia Caixa Popular. No obstante, estas relaciones entre Caixa Popular y las cooperativas que tienen la condición de socios de Caixa Popular, son meramente económicas o financieras. No existe una cooperación a nivel organizativo o estratégico, que es lo que realmente les daría la condición de grupo empresarial; si bien sí que hay un intercambio de personas que participan en los consejos rectores de las diferentes cooperativas.

4.2.3. El papel de la Caixa Popular dentro del Grupo

Se deduce, por tanto, que Caixa Popular no forma parte en la actualidad de ningún grupo cooperativo, si bien sí que contribuyó a formar, consolidar y mantener durante varias décadas el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano GECV creado en el año 1987¹², dentro del cual desempeñaba una función de financiación clave, tanto del grupo como del resto de cooperativas que lo constituían. En el mismo, Caixa Popular, además de actuar como pulmón financiero, era uno de los líderes en la gestión del Grupo junto con las cooperativas Consum y Florida. En este sentido, podemos decir que el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano estaba coliderado por tres cooperativas, una de ellas la Caixa Popular, que actuaban tomando decisiones compartidas con las cooperativas de trabajo asociado que lo constituían. Este Grupo se constituyó tomando como referencia el Grupo Cooperativo de Mondragón en Euskadi (actualmente Mondragón Corporación Cooperativa), y la función de Caja Popular dentro del mismo era semejante a la que desempeñaba la Caja Laboral Popular dentro del Grupo de Modragón (Martínez Verdú, 1990; Gabarda Pérez, 1995; Campos y Sanchis, 2014).

Actualmente, aunque ya no forma parte de ningún Grupo Cooperativo intersectorial¹³, continúa manteniendo una vinculación societaria con un número importante de cooperativas de trabajo asociado valencianas pertenecientes a diferentes sectores económicos (enseñanza, distribución comercial, construcción, etc.) y de diferentes clases (enseñanza, servicios, consumidores, agrarias, etc.). A través de la forma cooperativa de segundo grado, ha conseguido establecer unos lazos de cooperación, no exclusivamente financiera, con más de un centenar de cooperativas de trabajo asociado valencianas, si bien no se puede clasificar como grupo cooperativo, dado que las empresas no comparten órganos de gestión comunes ni tienen planes de actuación comunes. Por otra parte, Caixa Popular está vinculada también al cooperativismo de trabajo asociado valenciano a través de FEVECTA y mantiene

¹² El GECV fue constituido por las cooperativas Caixa Popular, Grupo Coop (consultoría y auditoría), Asecoop (seguros), Escola La Florida (enseñanza), La Mediterrànea (cerámica) y Encanya (mueble).

¹³ Sí forma parte del Grupo Caja Rural, grupo formado por un número determinado de cajas rurales de todo el Estado español.

estrategias comunes de apoyo a la creación de nuevas cooperativas de trabajadores con varias empresas cooperativas, como es el caso de la experiencia de Descoop.

4.3. Caso 2: el Grupo ASCES

4.3.1. Orígenes y motivos de creación del Grupo ASCES

La Asociación para la Cooperación de la Economía Social ASCES se constituye en 2005 con una vocación de servicio a las cooperativas, familias, empresas y comercios. Grupo ASCES tiene ámbito estatal aunque su sede se encuentra en Valencia. Es el Grupo Empresarial de Economía Social que integra en su seno a organizaciones que, liderando su sector y compartiendo valores, asumen objetivos comunes en su gestión e identidad corporativa, generando conjuntamente proyectos empresariales de intercooperación multisectorial. Actualmente está formada por: Anecoop (que agrupa a 79 cooperativas agrarias de base), Consum, Florida y Grupo Sorolla.

Su misión es ser un “grupo de prestigio, referente del conjunto de la sociedad, para potenciar la Economía Social, mediante proyectos empresariales y de intercooperación multisectorial”. Grupo ASCES desarrolla su cometido siguiendo los siguientes Principios y Valores:

- 1) Compromiso, con sus asociados y con la satisfacción de las necesidades que se desarrollen en los objetivos generales.
- 2) Participación, integrando las aportaciones de los asociados para la toma de decisiones
- 3) Liderazgo, apostando por la posición de cada uno de sus miembros y en conjunto como referente de la sociedad en su manera de entender la empresa.
- 4) Innovación, buscando formas creativas con actitud positiva ante los cambios y con espíritu emprendedor.
- 5) Intercooperación, impulsando la colaboración entre los miembros para promocionar nuevas actividades, y

6) Responsabilidad social, implicándose en el desarrollo económico y social de su entorno.

Estos principios y valores se concretan en una serie de objetivos generales, que son:

- Crear riqueza y empleo. La Asociación debe facilitar el desarrollo de sus organizaciones y potenciar nuevas actividades empresariales y de intercooperación para continuar generando riqueza y empleo.

- Establecer un modelo de gestión homogéneo. Homogeneizar las prácticas de gestión susceptibles de mejorar la competitividad de las organizaciones y transmitir la experiencia como modelo para las nuevas iniciativas.

- Contribuir al desarrollo de la sociedad y el territorio. Actuar sobre lo global y lo local significa generar los entornos necesarios en los territorios que operamos para contribuir al desarrollo de las sociedades. Trabajar para una mayor y mejor organización de la sociedad civil de la que formamos parte.

- Impulsar fórmulas innovadoras en el esquema organizativo del cooperativismo. Aunar esfuerzos para una mayor concentración en el esquema representativo del cooperativismo y de la economía social en su conjunto que posibilite un incremento del peso del mismo en los foros y decisiones pertinentes, y mejore el sentimiento de pertenencia.

- Prestigiar la imagen del cooperativismo y la Economía Social. Utilizar el liderazgo y buen hacer de los asociados desde su condición de empresas de economía social para mejorar la imagen y notoriedad del conjunto del movimiento.

- Orientar y apoyar el trabajo de las estructuras representativas. Ejercer el liderazgo de nuestras organizaciones para suplementar el trabajo de las estructuras representativas orientando su actuación.

- Potenciar la innovación y el desarrollo. Generar clima de innovación permanente en los asociados y en las nuevas iniciativas empresariales es indispensable para asegurar el desarrollo.
- Favorecer la internacionalización. Buscar y alentar los procesos de internacionalización que mejoren la competitividad de las organizaciones aprovechando el conocimiento como base de realización.
- Promover la Cooperación Internacional al Desarrollo. Mediante acciones y proyectos que mejoren las condiciones sociales y económicas de zonas en desarrollo, a través de fórmulas de economía social.

La Filosofía del Grupo se puede definir en "Trabajar en busca de la excelencia en la gestión". Por otra parte, es un Grupo que se caracteriza por su "potenciación de la Economía Social", la creencia en un desarrollo permanente generando iniciativas responsables y la asunción de compromisos. Desde su forma colectiva de entender la empresa, intentan transmitir, desde la gestión del día a día, mensajes positivos de trabajo, equipo y éxito hacia la sociedad de la que forman parte. En la misma línea, buscan facilitar el desarrollo de sus organizaciones miembros como parte de sus objetivos, como condición indispensable para asegurar la consolidación del grupo y su crecimiento. Según los responsables del Grupo: "Creemos en un desarrollo permanente generando iniciativas responsables", "Asumimos los principios de gestión basados en criterios de competitividad, innovación y atención a la persona, entendiendo su incorporación a la empresa como un aporte a su crecimiento personal y profesional".

Las organizaciones, con independencia de su actividad comercial, de producción o de servicios, deben encontrar en la Responsabilidad Social de la Empresa un modo de inserción y de actuación exigible en el conjunto de la sociedad de la que formamos parte. Las demandas necesarias que la empresa realiza a su entorno inmediato y los beneficios generados, deben revertir en el progreso social a través de modos de comportamiento transparentes y de utilidad social, generando iniciativas responsables con el desarrollo de la sociedad y la protección medioambiental.

También tienen como máxima: "Asumimos nuevos compromisos". Facilitan desde Grupo ASCES, más allá del crecimiento de cada una de las organizaciones que lo forman, el desarrollo de nuevas actividades empresariales y de intercooperación con el objetivo de continuar generando riqueza y empleo. Generar un clima de innovación permanente es indispensable para acometer el desarrollo, así como buscar y alentar los procesos de internacionalización que mejoren la competitividad de nuestra forma colectiva de entender la empresa.

La creación de Grupo ASCES responde a una necesidad del movimiento asociativo. La economía es cambiante, por lo que plantean una entidad que pueda proyectar los intereses de unas firmas que quieren seguir generando riqueza dentro del ámbito de la economía social. Estiman necesario que se estructuren proyectos ambiciosos más allá de las fronteras territoriales; y aunque su sede social esté en Valencia, buscan un alcance estatal. Las empresas que integran Grupo ASCES son organizaciones complementarias, lo que facilita el desarrollo de propuestas en común.

En ningún caso quieren perder el objetivo fundacional del cooperativismo: desarrollar la sociedad, modernizar, localizar empresas, fomentar el empleo y crear futuro. Los integrantes de Grupo ASCES son empresas líderes en sus respectivos sectores, que debido a su complementación, facilitan llevar a cabo acciones conjuntas a las que pueden sumarse todas aquellas organizaciones coincidentes con los principios de ASCES; en definitiva, no son un grupo exclusivo ni excluyente.

Según palabras del Presidente del Grupo, Emili Villaescusa, en su Carta a los miembros de la Asamblea General: "queremos implantar una nueva forma de trabajo, dar un giro a los temas de intercooperación con una concepción nueva, moderna y potenciadora del crecimiento."

4.3.2. Situación actual del Grupo ASCES

Los proyectos conjuntos en el seno del Grupo o entre sus asociados se agrupan de la siguiente manera:

1) Proyecto de Responsabilidad Social Empresarial RSE, que incluye la elaboración de una Memoria de Sostenibilidad por parte de todas las empresas del grupo, aunque los indicadores son propios de cada empresa y, por tanto, no están globalizados.

2) La creación de la cooperativa Ninos, por parte de las dos cooperativas de enseñanza que forman parte del grupo (Florida y Grupo Sorolla), dedicada a la construcción y gestión de Escuelas Infantiles para niños/as de 0 a 3 años de edad. En la actualidad, el proyecto es gestionado en su totalidad por Florida.

3) La creación de tiendas Charter en la provincia de Castellón a través de la colaboración entre Consum e Intercoop¹⁴. Mediante el acuerdo con Consum, las cooperativas miembros de Intercoop pueden crear tiendas franquiciadas de la marca Charter o pueden comercializar sus productos directamente en los supermercados Consum (aceite, vino o patés, entre otros productos), además de colaborar en materia de formación empresarial. Desde la apertura del primer supermercado en 2007 y gracias a la firma de un convenio de colaboración entre Intercoop y la cadena de supermercados Consum, han sido 14 los supermercados que han abierto sus puertas. De estos 14 centros, son 3 los gestionados íntegramente por Intercoop y otros 3 de forma conjunta con cooperativas socias del Grupo. Estos puntos de venta, en su mayoría ubicados en las cooperativas, han contribuido a la creación de 60 puestos de trabajo, de los cuales un 70% se encuentran localizados en municipios del interior de la provincia de Castellón. Mediante la generación de empleo estable, objetivo prioritario para Intercoop, se pretende contribuir a la dinamización económica en poblaciones rurales del interior.

4) Formación directiva y de los consejos rectores de las cooperativas del grupo. Desde la creación de Grupo ASCES se han organizado varias ediciones de cursos para el personal directivo y staff de las cooperativas socias (Programa *Executive* en Dirección de Empresas), así como también el curso dirigido a los nuevos miembros de los distintos Consejos Rectores. También el grupo ha organizado en colaboración con el Instituto Internacional San Telmo de Sevilla dos ediciones del programa Dirección de Empresa Agroalimentaria. Además de estas experiencias de intercooperación más visibles y tangibles, existen acuerdos de colaboración entre cooperativas del grupo para

¹⁴ Tanto Intercoop como Coarval pertenecieron inicialmente al Grupo ASCES, si bien en la actualidad ya no pertenecen al mismo.

actuar de consultores en formación y gestión de los RR.HH., etc. Cada día se utiliza más la independencia entre los miembros del Grupo, de forma que, aunque Florida suele aglutinar los aspectos derivados de la Formación interna, las Asesorías y similares son contratadas independientes por cada empresa sin que el Grupo, como tal, haga ningún esfuerzo para canalizar esta actividad.

Intercoop llegó a formar parte de Grupo ASCES en sus inicios. Se trata de un Grupo empresarial cooperativo enfocado al ámbito agroalimentario y rural de la Comunidad Valenciana y cuyas funciones son: la comercialización de productos agroalimentarios y de suministros agrarios, la prestación de servicios empresariales, la producción, investigación, fomento e implantación de energías renovables y el impulso de proyectos de desarrollo junto con otras entidades no lucrativas con compromiso social y territorial. El Grupo lo forman cuatro sociedades, dos comerciales (Intercoop Comercial, S. Coop. y Agrotaula, S.L.), una de servicios (Intercoop Qualitat i Serveis, S. Coop.) y una fundación (Fundación Intercoop); y posee 169 cooperativas asociadas (126 en Castellón, 5 en Valencia y 38 en Alicante), que suponen 113.792 socios, 9.765 empleados y una cifra de negocios de casi 500 millones de euros. El Grupo da empleo directo a 89 personas y sus ventas ascienden a 48 millones de euros, el 57% por carburantes, el 28% por fertilizantes y fitosanitarios, el 9% por alimentación y el 6% por servicios.

Grupo ASCES participa en todos estos proyectos desarrollando la idea, pero dejando que de la misma se responsabilicen las cooperativas concretas.

Según la memoria de 2012 de CEPES, el Grupo ASCES aparece en segundo lugar de la clasificación por volumen de facturación con una cifra de 2.300 millones de euros. La diversidad de sectores incluidos como socios no es excesivamente dispar: Alimentación (Consum), Sector Hortofrutícola (Anecoop) y Construcción y Enseñanza (Grupo Sorolla y Florida). También pertenecieron al grupo Intercoop y Coarval (ambas del sector hortofrutícola). De todas las cooperativas del grupo, la única que es de segundo grado es Anecoop. Desde el punto de vista organizativo, todas las cooperativas forman parte del Consejo Rector del Grupo. Por tanto, sí se puede hablar de un Grupo en sentido estricto donde todas las empresas participantes están representadas en su órgano máximo de gestión. Sin embargo, no existe una planificación estratégica

conjunta para todas las empresas del grupo y la plantilla está formada sólo por dos personas (Presidente y Secretaria), por lo que la mayoría de las actividades son asumidas de manera independiente y de forma directa por parte de cada cooperativa. Para que una cooperativa pueda ingresar en el grupo, necesita el aval de una de las empresas integrantes y que las cuentas sean transparentes, reales y positivas. La evolución histórica de las principales variables del Grupo ASCES queda recogida en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.3 Grupo ASCES. Evolución principales variables

Concepto	2006	2010	2013
Asociadas	4	5	4
Cooperativas de base	252		72
Socios trabajadores	6.190	8.829	9.970
Socios consumidores	560.000	1.484.095	2.165.648
Socios productores agrarios	150.000		100.000
Trabajadores	7.255	10.792	11.808
Facturación	1.607 millones €	2.207 millones €	2.460 millones €
Beneficios	26,22 millones €	36,68 millones €	34,86 millones €
Inversiones	99,11 millones €	85,59 millones €	82,71 millones €

Fuente :elaboración propia a partir de datos de EKAI Group y Memoria Social Grupo ASCES

4.3.3. El papel de las cooperativas de crédito en el Grupo ASCES

Grupo ASCES tiene sus orígenes en el Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano creado en 1988, pues de hecho, las mismas cooperativas han participado en la constitución de ambos grupos. Sin embargo, Caixa Popular, que fue una de las fundadoras, no ha participado en la creación del nuevo Grupo ASCES. Este hecho conviene resaltarlo, pues el nuevo Grupo nace sin la participación de ninguna cooperativa de crédito.

En todo caso, Grupo ASCES mantiene relación con algunas cajas rurales valencianas, como es el caso de Caja Rural San Isidro de La Vall d'Uixò y Caja Rural

de Almassora (ambas de la provincia de Castellón). En este sentido, las cajas rurales contribuyen a financiar algunos de los proyectos que Grupo ASCES desarrolla. Sin embargo, la posición de las cajas rurales dentro del grupo es minoritaria y en ningún caso de liderazgo. Esto es así porque el grupo lo constituyen cooperativas de gran tamaño, como son Anecoop y Consum, principalmente. Estamos pues, ante un ejemplo, en el que las cooperativas que constituyen un grupo empresarial prescinden de la colaboración de una cooperativa de crédito que actúe como pulmón financiero del grupo y de las empresas que lo constituyen. Esto es posible por la dimensión de las cooperativas que forman el grupo, pero en todo caso es una situación excepcional dentro del cooperativismo español, como se ha podido constatar en el Capítulo 3 de la presente tesis doctoral.

Capítulo 5. Conclusiones.

Conclusiones

Desde que el RD 53/1962 regulara la actuación de los bancos industriales y de negocios en España, con una clara vocación de entrar en los que estamos denominando Grupos Empresariales Financieros, el movimiento de los Grupos Empresariales ha recorrido un largo camino, con diferentes momentos que han ido señalando orientaciones diversas. Así, en 1962 se consolida la figura de los Bancos Industriales y de Negocios, para que, con la reforma Fuentes Quintana de 1977, se eliminaran las diferencias entre Banca de Industria y de Negocios y Banca Comercial pasando a ser Banca Universal. Es a partir de la citada reforma de 1977, con la que la diferenciación se había eliminado, cuando cualquier entidad de crédito podía entrar a participar en un Grupo Empresarial, cosa que antes estaba reservada a los bancos que tenían ese fin específico. Es por ello que las Cooperativas de Crédito comienzan a introducirse en el mundo empresarial, formando Grupos como el de Mondragón Corporación Cooperativa, entre otros.

El sistema bancario español está integrado por tres tipos de participantes: los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito. Las empresas, generalmente, sufren de falta de recursos, sobre todo financieros, debiendo recurrir para su obtención a los mercados de capitales. Este acceso a la obtención de recursos externos, se puede dar de dos formas, mediante las fusiones, adquisiciones y/o tomas de participación, o mediante la cooperación y/o alianzas estratégicas. Estas formas de obtención de recursos se suele materializar mediante la creación de grupos bancarios en los que la entidad bancaria (el banco, la caja de ahorros o la cooperativa de crédito) asume el liderazgo del mismo y consolida un fuerte grupo empresarial; aunque también nos encontramos con la posibilidad de adquisición de participaciones de las empresas por parte de la entidad bancaria ejerciendo un determinado control sobre la misma. Ya hace muchos años que las entidades de crédito en España han mantenido, tradicionalmente, una fuerte vinculación con las empresas no financieras (industria), anteriormente mediante la compra de participaciones en el capital de dichas empresas, lo que les permitía disponer de un cierto poder, y fruto de ese poder se ha llegado, en ocasiones, a la constitución de fuertes grupos empresariales (o grupos bancarios) liderados por la propia entidad de crédito.

Estas estrategias buscan para la entidad de crédito un doble objetivo: por una parte, conseguir un mercado cautivo (clientes vinculados a la entidad de crédito por medio de relaciones de capital) y de esa forma afianzar el margen de beneficios; y por otra parte, diversificar el negocio bancario ofreciendo nuevos productos y servicios complementarios o relacionados con los servicios bancarios (empresas de tasación, empresas de ocio y viaje, compañías de seguros, empresas informáticas, etc.) y de esta forma ampliar las fuentes de ingresos para la entidad. Desde el punto de vista de las empresas no financieras, esta entrada de la empresa financiera supone la presencia de un inversor activo, informado y con intención de permanencia, lo que da un cierto grado de tranquilidad a la empresa no financiera, aunque también se produce el riesgo de oportunismo, en el sentido de que la entidad bancaria puede acabar dominando a la empresa no financiera, controlando así sus decisiones empresariales.

En el ámbito del sector de la Economía Social, las cooperativas de crédito y cajas rurales han actuado como dinamizadoras de diferentes iniciativas empresariales, en especial de las empresas de trabajo asociado (cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales) y de las cooperativas agrarias. El papel de las cooperativas de crédito dentro de estos grupos empresariales ha sido algo más que una labor financiadora (facilitando los recursos necesarios para llevar a cabo las inversiones de las empresas de economía social que forman el grupo), puesto que también han realizado una labor de liderazgo en el grupo mediante asunción o propuestas de actividades de tipo organizativo y estratégico. Así, a través del trabajo y la colaboración de las cooperativas de crédito, se ha conseguido crear y consolidar fuertes grupos empresariales de la Economía Social en diferentes sectores económicos y contribuir a la expansión y el crecimiento de la Economía Social en sus múltiples formas. Una primera conclusión a destacar del trabajo realizado es que se ha podido constatar con claridad esta afirmación.

El caso de las Cajas de Ahorros es especialmente relevante de analizar, por las transformaciones tan significativas que han sufrido durante estos últimos años. No obstante, se ha de tener en cuenta que las cajas de ahorros no son incluidas dentro de la Economía Social, si bien su Obra Social sí que ha contribuido de manera importante a consolidar la Economía Social en España. Se ha constatado que las Cajas de Ahorros habían llegado a adquirir una elevada importancia dentro del Sistema Financiero Español, al punto que prácticamente estaban equiparadas con los bancos, tanto en activos como en depósitos e inversiones. La llegada de la crisis en 2007, originó que el

Sistema Financiero sufriera una ralentización muy importante y que los movimientos de capital se restringieran de forma brutal, lo que llevó a que las entidades que dependían en porcentajes elevados del mercado Interbancario, tuvieran problemas para poder hacer frente a sus compromisos de pago, dado que las captaciones de pasivo, por parte de las mismas, se había restringido muy fuertemente por la crisis, los despidos y la paralización de un elevado número de empresas, con EREs importantes y con elevado número de trabajadores involucrados en los mismos, lo que, a su vez, generaba una pérdida de recursos, falta de ingresos por nóminas, que lanzaba fuera del mercado Interbancario a las Entidades más débiles en un círculo vicioso de necesidades, falta de recursos, falta de disponibilidad y problemas de tesorería, lo que motivaba la necesidad de calificar como morosas muchas de las inversiones efectuadas y por la misma circunstancia, deterioro de la solvencia en las entidades. Esta breve reseña de lo acaecido en los últimos seis años, ha originado lo que, en los distintos cuadros del trabajo se constata, la practica desaparición del conjunto de Cajas de Ahorros, pues han quedado solamente dos, Ontinyent y Pollença, una de carácter comarcal y la otra de carácter local.

La crisis financiera y las medidas adoptadas por las autoridades monetarias también ha afectado a las cooperativas de crédito, con la desaparición del 70% de estas entidades a través de operaciones y fusiones aceleradas durante los últimos años por la creación de los Sistemas Institucionales de Protección SIP, que también ha sido utilizado por este subsector bancario. Así, unas se han integrado en SIPs, otras se han integrado en el Grupo Cajas Rurales Unidas, liderado por la cooperativa de crédito de mayor tamaño de España, Cajamar, y cuya cabecera del grupo es un banco sociedad anónima, el Banco de Crédito Cooperativo y Social. El resto de cooperativas de crédito, aproximadamente la mitad, se mantienen independientes y forman el Grupo Cajas Rurales, agrupadas en torno a la Asociación Española de Cajas Rurales y que utilizan una serie de sociedades instrumentales entre las que destaca el Banco Cooperativo Español.

Para enfrentarse a esa situación se promulgaron una serie de disposiciones normativas, pero la que, a nuestro entender fue verdaderamente importante por su utilización, fue la que configuró la formulación y existencia de los denominados Sistemas Institucionales de Protección, más conocidos como SIPs., y es el propio RDL 11/2010, en el que en su exposición de motivos, confirma lo comentado en el párrafo anterior al indicar “la persistencia de la crisis financiera junto a la consiguiente grave

crisis económica ha supuesto para el sistema bancario español un entorno intensamente adverso que se ha traducido en menores niveles de actividad, recortes de márgenes, dificultades para obtener financiación en los mercados mayoristas y aumento de la morosidad, con especial incidencia en los préstamos concedidos a los sectores inmobiliario y construcción en los que el sistema bancario español tiene una exposición relevante” y del que se puede extraer que para la consecución de la confianza de los acreedores, especialmente de Cajas de Ahorros y Cooperativas de Crédito, se deben seguir tres condiciones básicas: 1) la utilización de criterios exclusivamente empresariales para la toma de decisiones, 2) una gran rapidez y agilidad en la adopción de las medidas y 3) transmisión al mercado de la imagen del proyecto de empresa único y consolidado de esta fórmula, equivalente a la fusión. Por las características de estos, diseño, forma en la que se configuraron, etc., los SIPs se han desarrollado sobre todo en cajas de ahorro y cooperativas de crédito, tal y como se ha indicado en el presente documento.

Así, aunque en relativamente poco tiempo se habían realizado tres SIPs a nivel nacional (Solventia, Ibérico y Cajas Rurales Unidas) el más significativo, Cajas Rurales Unidas, con un total de 24 Cajas Rurales o Cooperativas de Crédito que lo integraban, suponía de media en torno al 30% de las cifras totales del sector de Cajas Rurales. Si bien, creemos importante destacar el hecho de que, a finales del año 2012 se integró en el mismo el Grupo Cooperativo “Cajas Rurales del Mediterráneo” que supuso un factor muy significativo que, por una parte empujó al indicado Grupo de Cajas Rurales Unidas a situarse a nivel nacional como el grupo más significativo dentro del conjunto de Cajas Rurales nacionales, y por otra confirmó la práctica desaparición del sistema financiero valenciano tal y como había sido conocido.

Creemos, una vez visto lo expuesto, que los SIP, en realidad, son una vía de concentración, o eliminación de Entidades pequeñas que, y a las que no se le otorga el reconocimiento al servicio social que pueden estar representando en localidades donde actúan como únicas entidades, Cajas Rurales locales, y se les exige unos niveles de cumplimiento de los test de estrés iguales a otras entidades cuando no lo son ni por forma jurídica, ni por tipo de negocio bancario y política directiva.

De otro modo, centrándonos y considerando la evolución del Sistema Financiero Valenciano en su componente de Economía Social (Cajas de Ahorro, Cooperativas de Crédito (Cajas Rurales)), no podemos obviar la práctica desaparición del Sistema Financiero Valenciano, pues, por una parte, el Sector de Cajas de Ahorro ha quedado

reducido a una sola Caja de Ahorros, Caixa Ontinyent y por otra, el Sector de Cooperativas de Crédito, a la vista de lo sucedido con la propia Rural Caja en el Grupo Cajas Rurales Unidas, las integradas en el SIP de Caja Rural del Mediterráneo (CRM) todavía independientes (dieciocho) seguirán un camino similar.

Si creemos interesante señalar que todavía de las 22 Cajas que componían en 2.011 el SIP, actualmente, con 18 Cajas integrantes, las 18 Cajas Rurales son Valencianas, y la otra es Caja Mar, cabeza del SIP y controladora del grupo Cajas Rurales Unidas, por lo que las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana, vienen a suponer, en número el 99%, y en aportaciones de cifras de balance el 7%, y que han aportado al grupo un volumen considerable de negocio, hemos de señalar que esto es debido a que no se han incluido, al corresponder al cierre de 2013, los datos del SIP de Caja Rural del Mediterráneo, puesto que las entidades más significativas, han sido absorbidas en el conjunto de Caja Mar y ya no tiene personalidad ni datos propios individuales.

Dado que estas 18 entidades aún no se han integrado (previsiblemente con CajaMar) y forman parte del grupo quedan 31 Cajas Rurales activas en la Comunidad Valenciana, pero independientes, o que funcionan sin estar integradas, de momento, en ningún SIP, solamente podemos citar a 13 de las cuales únicamente dos tienen una cuota y volumen de actividad importante Caja Rural Central de Orihuela y Caixa Popular, y el resto son de escaso tamaño.

Es pues difícil aventurar un futuro alentador a esta parte del sistema financiero, el de las cooperativas de crédito y Cajas Rurales, más bien al contrario nos hace prever un negro futuro para aquellas Cajas Rurales que, por su pequeño tamaño (la mayoría), pero no importancia, valores, historia y lazos con su zona de actuación, hayan de competir en un mundo donde a tenor de las indicaciones de las autoridades monetarias, las variables clave para tomar decisiones deberían ser aquellas basadas en el empleo de criterios “exclusivamente empresariales”.

Por todo ello creemos que se impone una rápida, urgente y estudiada actuación de este segmento del sistema Financiero, para encontrar vías, caminos, opciones, alternativas y expectativas de mantenimiento de sus estructuras en el sistema financiero.

Del análisis realizado sobre los Grupos Empresariales podemos concluir que éstos se pueden caracterizar fundamentalmente por los siguientes aspectos: i) la finalidad de servicio a los miembros de la colectividad, ii) la autonomía de gestión, iii) los procesos democráticos de decisión y iv) primacía de las personas y el trabajo sobre el capital y el

reparto de beneficios. Estas características se pueden agrupar en dos tipos o modalidades, los grupos por coordinación y los grupos por subordinación. Los grupos por coordinación son los típicos de la Economía Social; en cambio, los grupos por subordinación, también denominados “grupos en sentido estricto”, se identifican como un conjunto de empresas sometidas a un único centro de decisión y están sustentados en las relaciones de propiedad lo que conlleva una organización de tipo jerárquico. Los grupos por coordinación están formados por redes de empresas creados mediante la formalización de alianzas estratégicas que acuerdan pautas comunes de actuación en el mercado. Una característica diferenciadora entre ambos grupos son los procesos de desarrollo, en el de subordinación se implementa de arriba hacia abajo y en el de coordinación la implementación es en sentido contrario de abajo hacia arriba; en este caso, se determinan y controlan de abajo, si procede, la creación de órganos comunes de coordinación manteniendo la entidad de base el derecho de segregación.

Los más típicos en el sector de la Economía Social son los Grupos de tipo por Coordinación. Centrados en esta clase de grupos, podemos distinguir dos tipos, los denominados “por coordinación interna” y los que se clasifican como “por coordinación externa”. Son Grupos de Coordinación Interna aquellos en los que las empresas de base vinculan sus actividades económicas entre sí, sin crear nuevas entidades. Por otra parte, son Grupos de Coordinación Externa, aquellos que suelen constituir nuevas entidades jurídicamente independientes, las cuales actúan por delegación de funciones de las empresas de base, o por funciones que estas no habían desarrollado. Centrándonos en nuestro trabajo, y tratando de identificar el funcionamiento de los grupos, podemos ver que dentro de los grupos por Coordinación Externa, podemos encontrarlos, en función de que nos centremos en el tipo de actividad que realizan las empresas constituidas o en un criterio jurídico, con cuatro tipos de relaciones. Así, si nos fijamos en la actividad de cobertura, estas entidades realizan actividades de apoyo en la cadena de valor, que se les denomina actividades de cobertura (podemos citar Mondragón como este tipo de coordinación); si nos centramos en actividades productivas ligadas a aspectos como comercialización, transformación o aprovisionamiento (podemos citar a Anecoop como este tipo de coordinación); y si nos centramos en el aspecto jurídico, nos encontramos con entidades de carácter protocapitalista (S.A, Fundación) o con entidades de carácter asociativo (cooperativas, asociaciones, federaciones, AIE).

En relación con el funcionamiento de los Grupos Empresariales podemos destacar como conclusión que las entidades bancarias, históricamente han mantenido relaciones con el sector de entidades no financieras mas allá de las relaciones puramente comerciales y de apoyo financiero a operaciones o a su actividad, nos referimos a las Relaciones Banca Industria en el sentido de adquisición de participaciones sociales de las Entidades no Financieras por parte de Entidades Financieras.

Los Grupos Empresariales en la Economía Social se han desarrollado históricamente como una forma de garantizar la supervivencia de este tipo de organizaciones, pues a través de estos grupos, las empresas de la Economía Social pueden acceder a recursos y capacidades que ellas por si solas no podrían conseguir por su reducido tamaño y capitalización. De esta manera, en el trabajo realizado se ha podido concluir que la existencia de los Grupos Empresariales de la Economía Social ha sido patente a lo largo de la historia, si bien durante estos últimos años se está viendo bastante mermada como consecuencia de la crisis financiera y económica y de unas tendencias hacia la concentración vía fusiones y absorciones y no vía cooperación y alianza, que está dificultando su continuidad y la creación de nuevos grupos. Otra conclusión importante que hay que señalar es que las cooperativas de crédito han jugado un papel clave y relevante en la creación de los Grupos Empresariales de la Economía Social, no solo por su función de financiación de las inversiones necesarias para la creación del grupo y la expansión de las organizaciones que lo forman, sino también por su papel en la gestión y liderazgo de los grupos. El caso de la Caja Laboral Popular (actualmente Laboral Kutxa) es muy evidente.

Pero este hecho también se ha dado en la Comunidad Valenciana con el caso de la Caixa Popular y el Grup Empresarial Cooperatiu Valencia. Efectivamente, Caixa Popular, como cooperativa de crédito valenciana, desempeñó un papel crucial en la creación y posterior expansión del Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano, alentando a las cooperativas del grupo, tanto financieramente como en su gestión. Sin embargo, con el paso del tiempo el Grupo se fue desgajando, hasta acabar desapareciendo, lo que también nos permite concluir la debilidad que manifiestan estos grupos, a pesar del desempeño de las cooperativas de crédito. Incluso el Grupo Cooperativo Mondragón ha sufrido pérdidas importantes en su estructura como es el caso reciente de la cooperativa Fagor, a pesar del respaldo de Laboral Kutxa.

Del estudio empírico realizado, se deduce como conclusión general principal que en la actualidad en la Comunidad Valenciana no existe ningún Grupo Empresarial de la

Economía Social sólido en el que participe alguna cooperativa de crédito como pulmón financiero del grupo. Después de la desaparición del Grupo Empresarial Cooperativo Valenciano, se han producido varios intentos pero sin resultados positivos. La Caixa Popular ha seguido su andadura en solitario como cooperativa de segundo grado, una estructura que le permite participar activamente con otras clases de cooperativas de trabajo asociado de diferentes sectores económicos, pero sin llegar a poder ser considerada como un grupo. En este sentido, Caixa Popular tiene entre sus socios un elevado número de cooperativas, que actúan en un entorno similar, donde la zona de influencia está compartida y orgánicamente tienen algunos miembros de sus órganos de gobierno intercambiados; sin embargo, no existen decisiones estratégicas compartidas, ni una gestión común, ni tampoco se da un apoyo intracooperativo de forma clara y contundente, por lo que no podemos clasificarlo como un grupo cooperativo.

El caso de ASCES sí se puede considerar como un grupo cooperativo, si bien presenta dos limitaciones importantes a tener en cuenta en nuestra investigación. Por una parte, el grupo está constituido solo por cuatro cooperativas, que si bien son las de mayor tamaño de la Comunidad Valenciana, no vienen a ser representativas del cooperativismo valenciano. Pero la principal limitación que presenta con respecto a nuestra investigación es que no hay ninguna cooperativa de crédito que forme parte del grupo, aunque sí que mantiene acuerdos de colaboración con varias cajas rurales valencianas para la financiación de determinados proyectos sociales abordados desde el grupo o desde las cooperativas que forman el grupo. Es decir, el grupo mantiene relación con cooperativas de crédito pero ninguna de estas forma parte del grupo ni participa en su gestión.

Por tanto, nos encontramos en la actualidad sin ningún grupo cooperativo valenciano con presencia directa y activa de al menos una cooperativa de crédito, lo que ha limitado de forma importante la investigación realizada. Sin embargo, las conclusiones pueden ser consideradas de interés porque el estudio de Caixa Popular demuestra que sí que sigue siendo necesaria la creación de un grupo empresarial de la Economía Social en la Comunidad Valenciana y el análisis del Grupo ASCES nos demuestra que la creación de un grupo de estas características sí es posible, aunque su extensión debería de ser mucho mayor y clara. Desde este punto de vista, sería interesante realizar una nueva investigación que analizara las posibilidades de constitución de un nuevo grupo empresarial de la Economía Social valenciano y cuáles deberían de ser sus condiciones, considerando la opinión de las cooperativas

valencianas. Es especialmente importante plantear la creación de un grupo cooperativo centrado sobre todo en las cooperativas de trabajo asociado valencianas, con las que Caixa Popular mantiene una buena relación y acuerdos de cooperación puntuales.

En conclusión, hemos analizado los Grupos Empresariales centrándonos en los que tienen entre sus partícipes una empresa de Crédito Cooperativo, y si bien hemos identificado una serie de características y formas de actuar, así como estrategias de cooperación, el análisis del Sistema Financiero Valenciano nos ha dejado una duda que deberá estudiarse en un futuro no lejano, dado que como se ha señalado, se ve bastante problemático el futuro de un Sistema Financiero Valenciano propio.

Por otra parte, no hemos encontrado colectivo que pueda incluirse o considerarse como un Grupo Empresarial tal como los que hemos definido, ello nos hace pensar que habrá que realizar un seguimiento de la evolución de las empresas de Economía Social que intenten constituirse como Grupo Económico, si aparecen, teniendo en cuenta que la participación de una Cooperativa de Crédito o Caja Rural, parece ser que cada vez será más difícil, o al menos, una de carácter autonómico. Si no apareciesen quizás debería estudiarse el porqué de esa falta de interés en un tipo de colaboración intercooperativa que ha demostrado tener éxito en el pasado.

Otro aspecto que queda para futuros estudios es ver si los colectivos que hemos analizado, en su evolución futura, consolidan esta forma de trabajar conjuntamente, que, sin ser un Grupo en sentido estricto se pueden calificar como un Grupo por coordinación, aunque en realidad no son tampoco un Grupo por coordinación, a la vista de la independencia que aplican en sus relaciones y establecer si esta forma de actuar, supone algún tipo de compromiso lo que hasta ahora no ha sido así, para aumentar sus posibilidades en el mercado derivado de alguna otra interacción interna.

BIBLIOGRAFÍA

- AEB (varios años): *Balances de la Banca en España*, Asociación Española Bancaria, Madrid.
- AEB (varios años): *Estados financieros consolidados de los grupos bancarios en España*, Asociación Española Bancaria, Madrid.
- Aguirre, A. (1994): *Introducción al tratamiento de series temporales*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Agulló Leal, F. (2000): “Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global”, *Economía Industrial* núm. 331, pp. 11-15.
- Albors, J. y Palacián, A. (1990): *El cooperativisme de treball associat al País Valencià*, FVECTA-IPFC, Valencia.
- Alfonso, V. (2010): *La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: La banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito*. Tesis doctoral no publicada, Universitat de València, 185 pp.
- Ansoff, H.I. (1985a): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.
- Ansoff, H.I. (1985b): *La estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.
- Aoki, M. (1988): *Information, incentives and bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Aoki, M. (1990): *La estructura de la economía japonesa*, Economía Contemporánea, México D.F.
- Aranzadi, D. (1998): “El papel del líder en la organización cooperativa”, *Anuario de Estudios Cooperativos 1997*, Instituto de Estudios Cooperativos, Universidad de Deusto, pp. 65-96.
- Arcas, N., Hernández, M. y Munuera, J.L. (2000): “La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de

relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio”, *Revista CIRIEC-España* núm. 36, diciembre, pp. 179-202.

Arias, M. (2003): “Metodologías de investigación emergentes en economía de empresa”. Comunicación presentada al *XVII Congreso nacional, XIII Congreso hispano-francés AEDEM*, Université Montesquieu Bordeaux, pp.19-28.

Ariztegui, Javier (2010): “Reestructuración de las cajas de ahorros y sistemas institucionales de protección (SIP)” Jornadas organizadas por Caja Granada en 17-12-2010

Azofra, V., Prieto, B. y Santidrian, A (2004): “Verificación empírica y método del caso: revisión de algunas experiencias en contabilidad a la luz de su metodología”. *Revista española de financiación y contabilidad*, núm. 121, pp. 349-377.

Banco de España (varios años). Boletín Estadístico Banco de España. Madrid.

Barallat, L. (1992): *La Banca Española en el año 2000*, Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

Barea, J. y Monzón, J.L. (directores) (1992): *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Informes del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

Barea, J. y Monzón, J.L. (directores) (1994): *Las cuentas satélite de la Economía Social en España*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.

Barea, J. y Monzón, J.L. (directores) (1996): *Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.

Barea, J., Juliá, J. F. y Monzón, J. L. (1999): “Grupos empresariales: la Economía Social ante los desafíos del mercado”, en Barea, J., Juliá, J. F. y Monzón, J. L. (directores): *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Editorial CIRIEC-España, Valencia, pp. 15-28.

Belmonte, L. J. y Cortés, F. J. (2010): “La concentración del sector de cooperativas de crédito en España”. *Revista CIRIEC-España*,. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 68, pp. 223-246.

- Belo Moreira, M. (2003): “Holdings cooperativos en el contexto de la globalización”. En: Chaves, R., Fajardo, G. y Namorado, N. (coord): Integración empresarial cooperativa. Ed. CIRIEC España, Valencia, pp. 161-184.
- Berges, A. y Sánchez Del Villar, E. (1991): “Las participaciones bursátiles de la banca en España”, *Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el sistema Financiero* núm. 34, pp. 72-80.
- Berges, A. y Soria, P. (1992). *Comportamiento bursátil de los bancos españoles*, Editorial Cívitas, Madrid.
- Bertero, E. (1994): “The banking system, financial markets, and capital structure: Some new evidence from France”, *Oxford Review of Economy Policy*, vol.10, núm. 4, pp.68-78.
- Blalock, H.M. (1970): *Introducción a la investigación social*. En: Corbetta, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Blanch, J.; Garrido, A. y Sanroma, E. (1990): “Las relaciones banca-industria y su incidencia sobre la eficiencia bancaria”, *Economía Industrial* núm. 272, pp. 85-94.
- Blasco Burriel, M. P. *et al.* (1997): “La información segmentada: referencia a los Grupos de Empresas”, *Técnica Contable* núm. 584-585, pp. 595-602.
- Bonache Perez, J. (1999): “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm 3, pp.123-140.
- Bowen, H.P. y Wiersema, M.F. (1999): “Matching Method to Paradigm In Strategy Research: Limitations of Cross-sectional Analysis and Some Methodological Alternatives”. *Strategic Management* vol. 20, pp. 625-636.
- Bueno, E. (1990): “Estructura de la Propiedad de la Empresa Española”, en Bueno, E.: *La empresa española: estructura y resultados*, 2ª edición, Madrid, Instituto de Estudios Económicos, Capítulo 4.

- Bueno, E. (1991): “Nuevas formas de organización y de planificación de los Grupos de Empresas”, Comunicación Congreso AECA, Vigo. Actas del Congreso pp. 488-534.
- Bueno, E. (1995): *La Dirección Estratégica de la empresa*, Pirámide, Madrid.
- Buzzacchi, L. y Colombo, G. (1996): “Business groups and the determinants of corporate ownership”, *Cambridge Journal of Economics*, Vl. 20, pp. 31-51.
- Caixa Popular (1998): *Memoria 78/98. Caixa Popular*, Edita Caixa Popular, Valencia.
- Caixa Popular (varios años): *Memoria Caixa Popular*, Edita Caixa Popular, Valencia.
- Caixa Popular (varios años): *Memoria económica*, Caixa Popular, Valencia.
- Caixa Popular (varios años): *Memoria social*, Caixa Popular, Valencia.
- Cals, J. (1998): “Las participaciones empresariales de las cajas de ahorros españolas”, *Papeles de Economía Española* núm. 74-75, pp. 89-108.
- Campos, V. (2011): *La crisi de l’agricultura mediterrània a l’arc mediterrani central. Un estudi de les seues causes, propostes de solució i finançament des de l’economia social*. Tesis doctoral, Universitat de València, 294 pp.
- Campos, V. y Sanchis, J.R. (2006): Los grupos empresariales de la Economía Social: ventajas e inconvenientes desde la óptica de las alianzas estratégicas. Noticias del CIDEC nº 47
- Campos, V. y Sanchis, J.R. (2014): *El modelo Consum. Una cooperativa responsable y sostenible*, Editorial Víncl, Valencia.
- Canals, J. (1995): “Bancos Universales y Bancos Especializados: Los límites de la diversificación bancaria”, *Papeles de Economía Española* núm. 65, pp. 125-141.
- Canals, J. (1996): *Bancos Universales y diversificación empresarial*, Alianza Economía, Madrid.
- Cancelo, A. (1999): “Grupos de empresas y alianzas estratégicas”, *Dirección y Progreso* núm. 164, pp. 84-86.

- Casasola, M. J., Sanmartín, M. y Tribó, J. A. (2001): “La participación bancaria en estructuras con varios grandes accionistas”, *Economía Industrial* núm. 341, pp. 43-54.
- CECA (varios años): *Balances de las Cajas de Ahorros en España*, Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid.
- Cepeda, G. (2006): La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, núm. 29, pp.57-82.
- CEPES (2014): Listado de empresas más relevantes de la Economía Social 2013-2014. En: http://www.cepes.es/publicacion_cepes=97
- Chaves, R. (1993): “Aproximación a la intercooperación en el contexto de las empresas cooperativas de producción valencianas”, Comunicación presentada en el *III Congreso Nacional de ACEDE*, Valencia.
- Chaves, R. (1996): *La Cooperación empresarial en la Economía Social*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- Chaves, R. (1999a): “Grupos empresariales de la Economía Social: un análisis desde la experiencia española”, en Barea, J., Juliá, J. F. y Monzón, J. L. (directores): *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Editorial CIRIEC-España, Valencia, pp. 67-98.
- Chaves, R. (1999b): La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica, *Revista CIRIEC-España* núm. 33, diciembre, pp. 115-140.
- Chaves, R. (2003) “La evolución de los grupos cooperativos: trayectorias autorreforzantes y degenerativas” *Integración Empresarial Cooperativa*. Ciriec
- Chaves, R. y Soler, F. (2004): *El Gobierno de las cooperativas de crédito en España*, Editorial CIRIEC-España, Valencia, 237 pp.
- Chetty, S. (1996): “The case study method for research in small- and medium-sized Firms”. *International small business journal*, vol. 5.

- Chuliá, C. (1990): “Las participaciones del sistema bancario en las empresas no financieras”, *Papeles de Economía Española* núm. 44, pp. 73-86.
- CIRIEC-España (1995): “Empresas Excelentes de la Economía Social”, *Revista CIRIEC-España* núm. 19, octubre, núm. extraordinario.
- CIRIEC-España (1997): *Casos empresariales de la Economía Social valenciana. La Economía Solidaria*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- CIRIEC-España (1998): “Respuestas empresariales de la Economía Social”, *Revista CIRIEC-España* núm. extraordinario, diciembre.
- Corbett, J. (1987): “International perspectives on financing: Evidence from Japan”, *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 3, núm. 4, pp. 30-55.
- Corbetta, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill, Madrid, 448 pp.
- Cuervo, A. (1988): *La crisis bancaria en España (1977-1985)*, Ariel, Barcelona.
- Cuervo, A. (1991a): “Estrategias de la banca española: relaciones banca-industria los grupos empresariales bancarios n Seminario Banca e Integración Financiera en Europa, UIMP,”
- Cuervo, A. (1991b): “Las corporaciones empresariales: los grupos bancarios”, Comunicación Congreso AECA, Vigo. Actas del Congreso pp. 758-784.
- Cuervo, A. (1991c): “Los grupos empresariales bancarios”, *Papeles de Economía Española* núm. 49, pp. 237-245.
- Cuervo, A. (1995). *Manual de sistema financiero español*, Ariel Economía, Barcelona.
- Defourny, J., y Monzon, J.L. (Eds.). (1992): *Economie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*. De Boeck. Bruselas
- Defourny, J., Hulgard, L., y Pestoff, V. (Eds.). (2014): *Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. Routledge. London & New York.
- Delgado Piña, M.I. (2002): “Los Grupos en las organizaciones: delimitación conceptual y tipologías”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Vol.12, pp. 11-26.

- Echenique Gordillo, R. y Grima Terré, J.D. (2001): “Rentabilizar las inversiones industriales, estrategia del Santander Central Hispano”, *Economía Industrial* núm. 341, pp. 79-82.
- Eisehardt, K.M. (1989): “Building Theories from Case Study Research”. *Academy of management Review*, vol.14, núm. 4, pp. 532-550.
- Eisehardt, K.M. (1991): “Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic”. *Academy of Management Review*, vol. 16, núm 3, pp. 620-627.
- Embid Irujo, J. (1989): “los grupos de sociedades en la C.E.E.” CDC 1989, citado en I.Fernández)
- Embid Irujo, J.M. (1996): *La problemática de los grupos*. Edita Mc Graw-Hill, Valladolid.
- Feito, J.L. (1990): “Aspectos históricos y doctrinales de las relaciones entre la banca y la industria“, *Papeles de Economía Española* núm. 4, pp. 91-92.
- Fernández Markaida, I. (2001): “Los grupos de sociedades como forma de organización empresarial” Cuadernos mercantiles, núm., 11. Edersa
- Fernández Sánchez, E. (1991): “La cooperación empresarial”, *Información Comercial Española*, núm. 693, mayo.
- Fernández Sánchez, E. (1997): *Innovación, Tecnología y Alianzas Estratégicas*, Cívitas, Madrid.
- Fernández Rodríguez, Z. (1991a): “Las corporaciones ¿algo más que una moda?, *Economistas* núm. 47, pp. 386-439.
- Fernández Rodríguez, Z. (1991b): “Los Grupos de Empresas: organización y gestión”, Comunicación Congreso AECA, Vigo. Actas del Congreso pp. 357-391.
- Fernández Rodríguez, Z. (1999): “Introducción a los Grupos empresariales”, en Barea, J., Juliá, J. F. y Monzón, J. L. (directores): *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Editorial CIRIEC-España, Valencia, pp. 29-66.

- Fernández Rodríguez, Z. (2001): “Las relaciones banca-industria: un tiempo para la revisión”, *Economía Industrial* núm. 341, pp. 13-24.
- Fernández Rodríguez, Z. (2003) “Los grupos de la Economía social. El caso español.”En: *Integración empresarial cooperativa*. Ciriec España, Valencia, pp. 143-160.
- Fernández Rodríguez, Z., y Suárez González, I. (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp.73-92.
- Ferrer, M. *et al.* (1999): “El Grup Empresarial Cooperatiu valencia (GECV)”, en Barea, J., Juliá, J. F. y Monzón, J. L. (directores): *Grupos Empresariales de la Economía Social en España*, Editorial CIRIEC-España, Valencia, pp. 259-292.
- Fong, G. (2005): “El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar”. *XIX Congreso nacional, XV Congreso hispano-francés AEDEM*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.
- Fuentes, I. (1993): “El crédito bancario en España. 1988-1993”, *Boletín Económico del Banco de España*, diciembre, pp. 31-43.
- Fuentes, I. (1995): “Evolución reciente del crédito bancario: efectos sobre la financiación de las familias y de las empresas”, *Boletín Económico del Banco de España*, noviembre, pp. 37-49.
- FEVECTA (1997): *CoopExcel. Una visión europea del éxito del cooperativismo de trabajo asociado. 27 casos*, Edita FVECTA, Valencia.
- Gabarda Pérez, V. (1995): *L'empresa cooperativa a Alaquàs i Aldaia*, Centro de Educación Cooperativa, Valencia.
- Galán, J. (director) (1994): *Los datos de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- Galve C. y Salas V. (1992): “Estructura de la propiedad de la empresa española”, *Información Comercial Española* núm. 701, pp. 79-90.

- García Gutiérrez, C. (1992): *La concentración económico-empresarial (los conglomerados) de las sociedades cooperativas*, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del CIRIEC, Valencia, junio.
- García Merino, M. T. y Martín Velasco, M. (1992): “Un intento de caracterización de los Grupos de Empresas”, *Anales de Estudios Económicos y Empresariales* núm. 7, pp. 43-56.
- García, T. y Valero, F. (1996): “Las inversiones crediticias de bancos y cajas de ahorro: evolución reciente y perspectivas estratégicas”, *Perspectivas del Sistema Financiero* núm. 54, pp. 7-30.
- GECV (1988): *El Grup Empresarial Cooperatiu Valencia*, Edita Grup Empresarial Cooperatiu Valencia, Valencia
- GECV (1998): *Memoria 90/98. Grup Empresarial Cooperatiu Valencia*, Edita Grup Empresarial Cooperatiu Valencia, Valencia.
- GECV (varios años): *Informe de Auditoría, cuentas anuales e informe de gestión del Grup Empresarial Cooperatiu Valencià*, Edita Grup Empresarial Cooperatiu Valencia, Valencia.
- Gimeno Zuera, J. y Moneva Abadía, J. M. (1993): “Las contingencias en los Grupos de Empresas: especial referencia a los grupos multinacionales”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad* núm. 22, pp. 835-861.
- González, F. (2001): “El contenido informativo de las participaciones industriales de la banca”, *Economía Industrial* núm. 341, pp. 25-34.
- González, J.I. (1998): “Análisis comparativo del régimen jurídico y de la actividad bancaria de las cooperativas de crédito en la Unión Europea”, *Revista CIRIEC-España* núm. 28, abril, pp. 115-138.
- Goyenechea Fuentes, V. (2001): “Creación de valor y rentabilidad como primer objetivo en el grupo industrial e inmobiliario del BBVA”, *Economía Industrial* núm. 341, pp. 67-70.
- Grant, R. (1995): *Dirección Estratégica. Concepto, técnicas y aplicaciones*, Cívitas, Madrid.
- Gummesson, E. (2000): *Qualitative methods in management research*. Sage Publications.

- Hammel, J. (1992): "The case method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues". *Current Sociology*, vol. 40, núm. 1, pp. 1-7.
- Hermosilla, A., y Solá, J. (1990): *Cómo cooperar*, Colección Estudios del IMPI, Madrid.
- Hill, C. y Schell, S. (1988): "External Control, Corporate Strategy and firm performance in research-intensive industries", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 577-590.
- Hoque, Z. y Alam, M. (1999): "TQM adoption institutionalism and changes in management accounting systems: a case study". *Accounting and business research*, vol. 29, núm. 3, pp. 199-210.
- Huerta Arribas, E. (1993): *La empresa: cooperación y conflicto*, Eudema, Madrid.
- Instituto Valenciano de Finanzas (varios años): Anuario de las Entidades Financieras de la Comunidad Valenciana. Ed. Instituto Valenciano de Finanzas. Valencia
- Jarrillo, J.C. (1989): "Ventaja competitiva y ventaja cooperativa", *Economía Industrial*, marzo-abril.
- Jeantet, T. (2000): *La Economía Social europea*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997): *Dirección Estratégica*, Prentice-Hall, Madrid.
- Jones, S. (1985): *The analysis of depth interviews*. En: Walker, R. (Ed.): *Applied Qualitative Research*. Gower, Aldershot.
- Jordano Pérez, J. (1992): "Tipología de los Grupos de Empresas", *Boletín de Estudios Económicos* núm. 47, pp. 53-67.
- Kester, W. C. (1991): *Japanese takeovers: the global contest for Corporate Control*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kingsley, G. y Bozeman, B. (1997): "R&D value-mapping: a new approach to case study based evaluation". *Journal of technology Transfer*, vol. 22, núm 2. En: Sánchez, M.P., Chaminade, C. y Escobar, C.G. (1999): "En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica". *Ekonomiaz*, núm. 45, pp. 188-213.

- Landeta, J. (1999): *El método Delphi: una técnica de previsión para la Incertidumbre*. Ed. Ariel, Barcelona.
- Liso, J. M; Balaguer, T. y Soler, M. (1996): *El sector bancario europeo: panorama y tendencias*, Servicio de Estudios LA CAIXA, Barcelona.
- Lorente Hurtado, J. R. y Portela Peñas, M. (1994): “A finales de 1997 no habrá más que tres grandes grupos bancarios españoles”, *Papeles de Economía Española* núm. 58, pp. 358-359.
- Marco Lajare, B., García Lillo, F. y Quer Ramón, D. (2003): “Factores de éxito y fracaso de la cooperación entre empresas: un enfoque organizativo y estratégico”, *Dirección y Organización* núm. 29, pp. 160-169.
- Martín, M., Carbó, S. y Sáez, F.J. (1995): “*Las participaciones accionarias de las entidades de depósito españolas, 1962-1992*”, Fundación Fondo para la Investigación Económica y Social, Obra Social de la Confederación de Cajas de Ahorros.
- Martínez Carazo, P.C. (2006): “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. *Pensamiento & gestión*, núm 20, pp. 165-193.
- Martínez Charterina, A. (1990): *Análisis de la integración cooperativa*, Deusto, Bilbao.
- Martínez Fierro, S. y Martín Alcazar, F. (2004): “El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas”, *Investigaciones Económicas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol. 10, núm. 3, pp. 189-207.
- Martínez Verdú, R. (1990): *El Grup Empresarial Cooperatiu Valencià. Una perspectiva històrica*, Grup Empresarial CooperatiuValencià, Valencia.
- Martínez Vilches, R. (2001): “Las participaciones empresariales de las cajas de ahorros. La experiencia de Caja Madrid”, *Economía Industrial* núm. 341, pp. 71-78.
- Mato, G. (1990): “Estructura financiera y Actividad Real de las Empresas Industriales”, *Economía Industrial* núm. 272, pp. 107-114.
- Maxwell, J.A. (1996): *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Sage Publications, Thousand Oaks.

- Maxwell, J.A. (1998): *Designing a Qualitative Study*. En: Bickman, L. y Rog, D.J. (Eds.). *Handbook of applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.
- Medina Hernández, U. (1993): “Análisis del poder en los grupos empresariales cooperativos”, *Dirección y Progreso* núm. 533, pp. 321-335.
- Melián, A., Palomo, R.J., Sanchis Palacio, J.R. y Soler, F. (2006): “La investigación en materia de cooperativas de crédito y grupos cooperativos”. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm 56, pp. 25-64
- Melián, A., Sanchis Palacio, J.R. y Soler, F. (2010): “El Crédito Cooperativo como instrumento financiero para el fomento del emprendimiento en tiempos de crisis”. *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm 68, pp. 111-139
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*, Ariel, Barcelona.
- Ministerio de Trabajo (1991): *Dirección y Administración de Cooperativas*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Mintzberg, H. (1988): “Generic Strategies. Toward a comprehensive framework”. *Advances in Strategic Management*, vol.5, pp.1-67.
- Mintzberg, H. (1990): *Strategy formation: School of thought*. En: Fredrickson, J.W. (Ed.): *Perspectives on Strategic Management*. Harper Business, Nueva York, pp. 105-135.
- Mintzberg, H. (1997): *El planteamiento estratégico*, Prentice-Hall, Madrid.
- Monzón, J. L. (1987): “La Economía Social en España”. *Revista CIRIEC-España*, núm. 0, pp. 19-29.
- Monzón, J.L. (1994): “La Economía Social en la realidad española”, *Información Comercial Española* núm. 729, mayo, pp. 29-36.
- Monzón, J.L. y Defourny, J. (1992): *Economía Social: entre Economía Capitalista y Economía Pública*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- Monzón, J.L. y Zevi, A. (1994): *Cooperativas, Mercado, Principios Cooperativos*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.

- Monzon, J.L, Antuñano, I, y Marco, F. (2010) “Sectoros de la nueva economia 20+20” pag.25, , Escuela de Investigacion Operativa,
- Mora, A. (1991): “Las relaciones Banca-Industria en la CEE”, en Torrero, A. (1991b), pp. 233-248.
- Morales Gutiérrez, A.C. (1993): *Financiación de las Cooperativas de Trabajo Asociado, ¿problema o síntoma?*, Editorial ETEA, Córdoba.
- Morales Gutiérrez, A.C. (1996): *Ineficiencias del mercado y eficacia de las Cooperativas*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- Morales Gutiérrez, A.C. (1998): *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- Mucchielli, A. (2001): *Diccionario de métodos cualitativos en ciencias humanas y Sociales*. Ed. Síntesis, Madrid.
- Navas, JE. y Guerras, L.A (1997): *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Cívitas, Madrid.
- Nieto, M.J. y Serna, G. (2001): “Las participaciones accionariales de las entidades financieras: influencia sobre los resultados”, *Economía Industrial* núm. 341, pp. 35-42.
- Ochoa, J.L. (1993): “Una revisión de la relación entre la banca y la industria en España”, *Economía Industrial* núm. 293, pp. 89-102.
- Ochoa, J.L. (1995): “Las participaciones bancarias en empresas no financieras en España: Antecedentes, crisis y posible evolución futura”, incluido en *El Papel del ahorro e inversión en el desarrollo económico*, Ekonomizerizan, pp. 235-248.
- Oltra, V. (2003): “Hacia la gestión del conocimiento: el papel clave de la dirección de recursos humanos. Una investigación empírica cualitativa”. *XIII Congreso ACEDE*, Salamanca.
- Otley, D.T. y Berry, A.J. (1994): Case study research in management accounting and a control. *Management accounting research*, núm. 5, pp. 45-65.

- Palomo Zurdo, R.J. (1997): “Los grupos financieros cooperativos” *Revista CIRIEC-España*, núm. 27, pp. 35-68.
- Palomo Zurdo, R.J., Sanchis Palacio, J.R. y Gutierrez Fenández, Milagros (2011) “Efectos de la crisis financiera sobre la innovación en la reorganización de los sistemas bancarios: los sistemas institucionales de protección en las entidades financieras de ámbito territorial”. *Innovar* vol. 21, num. 39.
- Parejo Gamir, J.A., Cuervo Garcia, A., Rodríguez Sáiz, L y Calvo Bernardino A. (1994): *Manual del Sistema Financiero Español*. Ariel Economía, (7ª edición)
- Patton, M.Q. (1990): *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA, Sage.
- Pedret, R. (Coord.)(2003): *Investigació de mercats* . Ed. Oberta de Catalunya, UOC.
- Pedret R. y Sagnier, L. (2003). *Herramientas para Segmentar Mercados y Posicionar Mercados. Análisis de Información Cuantitativa en Investigación Comercial*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Pereira, L. (1993): *Dirección Estratégica para Empresas de Economía Social*, Instituto de Promoción y Fomento de la Economía Social, Valencia.
- Pérez, F. y Tortosa-Ausina, E. (1998): “Ratios de diferentes productos del sector bancario español ¿existe competencia entre grupos empresariales?”, Documento de Trabajo IVIE, Valencia.
- Perry, C. (1998): “A structured approach to presenting theses”. *Australian Marketing Journal*, vol. 6, núm.1, pp. 63-86.
- Pes, A. (1990): “Banca Privada y empresas no financieras durante los años 80”, *Economía Industrial* núm. 272, pp. 75-84.
- Peteraf, M. (1993): "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 171-191.
- Piqué Camps, J. (1991): “Corporaciones y grupos de empresas: un concepto dinámico”, *Revista de Economía* núm. 9, pp. 46-48.
- Pollock, D. (1999): *Handbook of time series analysis*. Academic Press, New York.

- Porter, M. E. (1982): *Estrategias Competitivas*, Continental, México.
- Porter, M.E. (1992): *Capital choices, concil of competitiveness*, Washington D.C.
- Porter, M. E. (1995): *Ventajas Competitivas*, Continental, México.
- Porter, M.E. y Fuller, M. (1988): “Coaliciones y estrategia global”, *Información Comercial Española*, junio.
- Pulido, A. (1989): *Predicción económica y empresarial*. Ed. Pirámide. Madrid
- Quesada, J. (1993): “Cambios en el Sistema Financiero español y relaciones Banca-Industria”, *Economía Industrial* núm. 293, pp. 103-116.
- Revuelto, L. y March, I. (1997): “De cooperativa de consumo valenciana a holding cooperativo. Análisis estratégico de la cooperativa de distribución Consum”, *Revista CIRIEC-España* núm. 27, diciembre, pp. 87-110.
- Rialp, A. (1998): “El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio en la función directiva”. Ponencia *IV Taller de Metodología ACEDE*, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Rialp, A., Martínez, P.C. y Rialp, J. (2005a): “El Desarrollo Exportador de las PYMES Industriales Españolas participantes en un consorcio de Exportación: un Estudio de Caso”. *Cuadernos de Gestión*, vol. 5, núm. 2, pp.95-116.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005b): “The Born-Global Phenomenon: A comparative Case Study Research”. *Journal of International Entrepreneurship*, vol.3 núm. 2, pp. 133-171.
- Rodrigo Moya, B. (1995): “La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa”, *Revista CIRIEC-España* núm. 19, octubre, pp. 43-54.
- Rojo Martínez, A. (1991): “El valor de la empresa y la gestión estratégica de los Grupos de Empresas”, *Comunicación Congreso AECA*, Vigo. Actas del Congreso pp. 423-458.
- Rouse, M.J. y Daellenbach, U.S. (1999): “Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 487-494.

- Ruiz Navarro, J. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao.
- Rumelt, R.P. (1996): "Inertia and Transformation", en Montgomery, C. A. (ed.) (1996): *Resource-based and evolutionary theories of the firm. Towards a synthesis*. 2nd printing. Norwell, MA: Kluwer, pp. 101-132.
- Sacristan Navarro, M. y Cabeza García, L. (2008): "Participaciones industriales de la banca española: contexto, evolución y situación". *Ekonomiaz*, núm. 68, pp. 156-181
- Salamon, L., Anheier, H. (1999): *The Emerging Sector Revisited: A Summary, Revised Estimates*. Baltimore, MD: Center for Civil Society Studies.
- Salas Fumás, V. (1989): "Acuerdos de cooperación entre empresas: bases teóricas", *Economía Industrial*, marzo-abril.
- Salas Fumás, V. (1992): "Incentivos y supervisión en el control interno de la empresa: Implicaciones para la concentración de su accionariado", *Cuadernos Económicos del ICE* núm. 52, pp. 127-145.
- Sánchez Asiaín, J.A. (1990): "Relaciones Banca e Industria", *Papeles de Economía Española* núm. 4, pp. 87-90.
- Sánchez-Calero, J.(1995): "Participaciones significativas en el capital de entidades de crédito", *Revista de Derecho Bancario y Bursátil* núm. 58, pp. 249-297.
- Sanchis, J.R. (1991): "Las entidades financieras: estrategias frente al Mercado Único". *Esic-Market*, núm. 71, pp. 87-94.
- Sanchis, J. R. (1993): "Las alianzas estratégicas en la empresa cooperativa. Un caso especial: la cooperación en el sector agrario", Comunicación *III Congreso Nacional de ACEDE*, Valencia.
- Sanchis, J. R. (1995a): *Análisis estratégico de la empresa cooperativa*, Tirant Lo Blanch, Valencia.
- Sanchis, J. R. (1995b): "Análisis estratégico del entorno competitivo bancario", *Información Comercial Española* núm. 747, noviembre, pp. 121-134.

- Sanchis, J.R. (1997): *El Crédito Cooperativo en España. Análisis estratégico de las cooperativas de crédito*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- Sanchis, J.R. (2001a): *Dirección Estratégica de Empresas Cooperativas*, Editorial Promolibro, Valencia.
- Sanchis, J.R. (2001b): “Panorama actual sobre la investigación en Economía Social y Cooperativas en España desde la perspectiva estratégica”, *Revista CIRIEC-España* núm. 38, agosto, pp. 187-232.
- Sanchis, J.R. (2003): “Análisis estratégico de las cooperativas de crédito. Estudio empírico aplicado a las Cajas Rurales de la Comunidad Valenciana”, *Información Comercial Española. Revista de Economía* núm. 805, marzo, pp. 145-170.
- Sanchis, J.R. y Revuelto, L. (1995): “Análisis estratégico y crecimiento externo de las cooperativas de consumo españolas”, *Revista CIRIEC-España* núm. 18, julio, pp. 139-168.
- Sanchis, J.R. y Safón, V. (1994): “Análisis de la integración y estudio de las fusiones y alianzas estratégicas en las cooperativas de crédito españolas”, *Crédito Cooperativo* núm. 70, mayo-junio, pp. 41-65.
- Sanchis, J.R. y Safón, V. (1996): “Análisis estratégico de la integración del sector bancario español. Un estudio empírico sobre la concentración bancaria”, *Revista de Contabilidad y Tributación del Centro de Estudios Financieros* núm. 163, octubre, pp. 95-150.
- Sanchis, J.R. y Soriano, J.F. (1999a): “El Sistema Bancario Valenciano. Un estudio empírico sobre las participaciones de las entidades de crédito valencianas en el capital de otras empresas”, en *Impactos Regionales de la Integración Europea*, Associació Valenciana de Ciència Regional, Valencia.
- Sanchis, J.R. y Soriano, J.F. (1999b): “Comportamiento estratégico de las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana”, *Revista CIRIEC-España* núm. 32, agosto, pp. 85-114.

- Sanchis, J.R. y Soriano, J.F. (2000): “Análisis empresarial de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana”, *Revista Valenciana d’ Estudis Autònomic*s núm. 33, pp. 47-72.
- Sanchis, J.R., Cantarero, S. y Soriano, J.F. (2000): “Variables determinantes de los procesos de cambio estratégico. Aplicación a las cooperativas agrarias con sección de crédito de la Comunidad Valenciana”, *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* núm. 187, pp. 109-136.
- Sanchis, J.R., Herrera, J. y Soriano, J.F. (2000): “Un estudio sobre la estructura organizativa y de RR.HH. de las cooperativas de crédito de la Comunidad Valenciana”, *Revista CIRIEC-España* núm. 36, diciembre, pp. 147-178.
- Sanchis, J.R., Puig, F. y Soriano, J.F. (1998): “Las relaciones banca-industria en España. Un estudio empírico sobre las participaciones de las entidades de crédito en el capital de las empresas no financieras”, *Perspectivas del Sistema Financiero* núm. 63/64, pp. 83-102.
- Sanchis, J.R., Redondo Cano, A. y Canet, T. (1999): *Estrategia de la Empresa Cooperativa. Casos prácticos*, Editorial Promolibro, Valencia.
- Santidrian, A. (2001): *Relevancia de los indicadores de rendimiento en la generación e incorporación de conocimiento. Estudio de un caso*. Tesis doctoral. Universidad de Burgos.
- Santos, J. A. (1991a): “Los Grupos de Empresas de vinculación financiera: definición, conflictos, estrategias y estilos de dirección”, *Comunicación Congreso AECA, Vigo*. Actas del Congreso pp. 787-798.
- Santos, J.A. (1991b): “Sistemas de ordenación y control de los grupos de empresas”, *Revista de Economía* núm. 9, pp. 50-63.
- Sarabia, F.J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Schediwy, R. (1997): “La teoría del ciclo de vida de los holdings y otros grupos o federaciones cooperativas”, *Revista CIRIEC-España* núm. 27, pp. 7-21.

- Seguí, E. (2007): *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Politécnica de Valencia.
- Seguí, E. y Server Izquierdo, R.J. (2009): “Studying the financial resources for agri-food industry and rural development: description of human capital in credit unions through Delphi análisis”. *Interciencia—Journal of Science and Technology of the Americas*, vol. 34, núm. 10, pp. 718-724.
- Seguí, E. y Server Izquierdo, R.J. (2010a): “El capital relacional de las cooperativas de crédito en España. Un estudio cualitativo de sus intangibles sociales mediante el análisis Delphi”. *Revista de Estudios Cooperativos REVESCO*, núm 101, pp. 107-131.
- Seguí, E. y Server Izquierdo, R.J. (2010b): “Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades”. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 68, pp. 35-60.
- Serra Ramoneda, A. (1994): “Sobre los modelos de relaciones banca-industria”, *Perspectivas del Sistema Financiero* núm. 48, pp. 223-227.
- Shaw, E. (1999): “A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study”. *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 2, núm. 2, pp. 59-70.
- Sheifer, A. y Vishny R. (1986): “Large Shareholders and Corporate Control”, *Journal of Political Economy*, vol. 94, núm. 3, pp. 461-489.
- Singh, H., Dyer, J.H. y Kale, P. (2002): “Creación de valor a través de alianzas estratégicas”, *Harvard Deusto Business Review* núm. 109, pp. 24-41.
- Soriano, J. M. y Cerezo, E. (1991): *La experiencia intercooperativa del GECV-Grup Empresarial Cooperatiu Valencià*, Boletín de Noticias del SIDEC núm. 11, Valencia.

- Sosa Cabrera, S. (2006): *La génesis y el desarrollo del cambio estratégico: un enfoque dinámico basado en el momentum organizativo*. Tesis doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 375 pp. <http://www.eumed.net/tesis/2006/ssc/>
- Stake, R.E. (1994): *Case Studies*. En: Denzin, N.K. y Lincoln, Y.S. (Eds.): *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA., pp. 236-247.
- Stoeker, R. (1991): "Evaluating and Rethinking The Case Study". *The Sociological Review*, vol. 39 (1), pp. 88-112
- Tomás Carpi, J.A. y Monzón, J.L. (directores) (1997): *Libro Blanco de la Economía Social en la Comunidad Valenciana*, Editorial CIRIEC-España, Valencia.
- Torrero, A. (1991): *Relaciones banca-industria. La experiencia española*, Espasa Calpe, Madrid.
- UNACC (varios años): *Anuario de las Cooperativas de Crédito y de las Cajas Rurales españolas*, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.
- Valdaliso Gago, J.M. (2004): "Grupos empresariales y relaciones banca-industria en España durante el franquismo: una aproximación microeconómica", *Información Comercial Española* núm. 812, enero, pp. 163-178.
- Vargas, A. (1993): "La integración del cooperativismo agrario: justificación de su necesidad", *Revista CIRIEC-España* núm. 14, septiembre, pp. 127-154.
- Vargas, A. (1995): "Las Cooperativas de Crédito españolas. Una aproximación empírica a algunos aspectos de su gestión", *Revista CIRIEC-España* núm. 21, diciembre, pp. 7-22.
- Vargas, A. y otros (1994): "Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa", Comunicación presentada en el *VIII Congreso Nacional de AEDEM*, Cáceres.
- Venkatraman, N y Grant, J.H. (1986): "Construct measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal", *Academy of Management Review*, vol. 11 (1), pp. 71-87.
- Ventura Victoria, J. (1987): "La conducta de los grandes grupos empresariales: bases para una polémica acerca de la eficiencia asignativa interna", *Esic-Market* núm. 56, pp. 31-38.

- Vida Cooperativa (1998): Veu del Grup, *Vida Cooperativa* núm. 186 y 193, Edita Centre d'Educació Cooperativa, Valencia.
- Vida Cooperativa (1999): Veu del Grup, *Vida Cooperativa* núm. 196 y 197, Edita Centre d'Educació Cooperativa, Valencia.
- Vidal González, M. (2006): "Gestión conjunta de la calidad en grupos empresariales de la Economía Social", *Revista CIRIEC-España* núm. 54, abril, pp. 53-72.
- Vienney, C. (1994): "La Economía Social en la Unión Europea", *Información Comercial Española* núm. 729, mayo, pp. 19-28.
- Villarreal, O. y Landeta, J. (2007): "El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica". *XXI Congreso Anual AEDEM*, 6-8 junio, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Yagüe Guillén, M.J. (1998): "La cooperación interempresarial: fusiones, concentraciones y alianzas estratégicas", *Economía Industrial* núm. 320, pp. 65-75.
- Yin, R.K. (1989): "Case study Research". *Design and methods, applied social research methods series, vol. 5*, Sage Publications, London.