

# REVESCO

## Revista de Estudios Cooperativos

**MONOGRÁFICO: Crisis económica actual y sus posibles repercusiones en la economía social**

**Juan Francisco Juliá Igual**

**TRIBUNA DE OPINIÓN: Emprendimiento y Universidad. una referencia al caso de España y a la UPV.**

**Anjel Errasti**

**Tensiones y oportunidades en las multinacionales coopitalistas de Mondragon:  
El caso Fagor Electrodomésticos, Sdad. Coop.**

**Rafael Chaves Ávila y  
Teresa Savall Morera**

**La insuficiencia de las actuales políticas de fomento de cooperativas y sociedades laborales frente a la crisis en España.**

**Aitziber Etxezarreta y  
Santiago Merino**

**Las cooperativas de vivienda como alternativa al problema de la vivienda en la actual crisis económica.**

**Carmen Ruiz Jiménez,  
Elia García Martí y  
M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz**

**Cómo responden a la crisis económica actual las sociedades cooperativas agrarias. El caso de las almazaras cooperativas andaluzas.**

**Juan Carlos Pérez de  
Mendiguren y Unai Villalba**

**Los modelos organizativos de traperos de emáus en el estado y su respuesta a la crisis.**

**AECOOP**

Asociación  
de Estudios  
Cooperativos



**ESCUELA DE ESTUDIOS  
COOPERATIVOS**

Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales. Universidad Complu-  
tense de Madrid.

**Número 113**

**ISSN: 1885-8031**

REVESCO  
REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS

Editado con el Patrocinio del



MINISTERIO DE TRABAJO  
ASUNTOS SOCIALES

Secretaría General de Empleo

DIRECCION GENERAL DE FOMENTO  
DE LA ECONOMIA SOCIAL,  
DEL TRABAJO AUTÓNOMO  
Y DEL FONDO SOCIAL EUROPEO

**Edita**

**Escuela Estudios Cooperativos**

Director

Gustavo LEJARRIAGA

**AECOOP**

Directora

Paloma BEL

**Directora REVESCO**

D<sup>a</sup>. Josefina FERNÁNDEZ GUADAÑO

**Coordinadora Editorial**

D.\* Sonia MARTÍN LÓPEZ

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos no se identifica necesariamente con las opiniones vertidas en los trabajos y colaboraciones que publica.

La política editorial de la Revista autoriza el *autoarchivo digital* de la versión oficial de la editorial en formato acrobat.

ISSN: 1885-8031 - Depósito Legal: M. 38.816-1983

---

## CONSEJO DE REDACCIÓN

**Directora:**

D<sup>a</sup> Josefina FERÁNDEZ GUADAÑO. Profesora Contratado Doctor de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Investigadora de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid.

D. Baleren BAKAIKOA AZURMENDI. Universidad del País Vasco.

D<sup>a</sup>. Paloma BEL DURÁN. Universidad Complutense de Madrid.

D. Rafael CHAVES ÁVILA. Universidad de Valencia.

D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Universidad Complutense de Madrid.

D. Francisco JULIA IGUAL. Universidad Politécnica de Valencia.

D. Alejandro MARTÍNEZ CHAERTERINA. Universidad de Deusto.

D. Ricardo PALOMO ZURDO. Universidad San Pablo CEU.

D. Arturo RODRÍGUEZ CASTELLANOS. Universidad del País Vasco.

D. Anxo TATO PLAZA. Universidad de Vigo.

D. Alfonso VARGAS SÁNCHEZ. Universidad de Huelva.

## CONSEJO ASESOR

Presidente:

Sr. D. Carlos GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ. Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid. Presidente de la Asociación de Estudios Cooperativos (AECOOP).

- D. Antonio Pedro BAYLOS GRAU. Universidad de Castilla La Mancha. Albacete (España).
- D. Guido BONFANTE. Facoltà di Scienze Politiche della Università di Torino. Torino (Italia).
- D. Vicente CABALLER MELLADO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).
- D. Manuel CARRASCO CARRASCO. Universidad de Huelva. Huelva (España).
- D<sup>a</sup>. Enmanuele CUSA. Università degli Studi di Trento. Trento (Italia).
- D. Renato DABORMIDA. Università degli Studi del Piemonte Orientale. Facoltà de Economia. Alessandria (Italia).
- D. Samar K. DATTA. Indian Institute of Management Ahmedabad. Gujarat (India).
- D. Ricardo DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA. Pontificia Universidad Javeriana. Santa Fé de Bogotá (Colombia).
- D. Javier DIVAR GARTEIZ-AURRECOA. Universidad de Deusto. Bilbao (España).
- D. Federico DURÁN LÓPEZ. Universidad de Córdoba. Córdoba (España).
- D. Gaudencio ESTEBAN VELASCO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. Pilar GÓMEZ APARICIO. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. M<sup>a</sup> Jesús HERNÁNDEZ ORTÍZ. Universidad de Jaén. Jaen (España).
- D. Javier ITURRIOZ DEL CAMPO. Universidad de San Pablo-CEU. Madrid (España).
- D<sup>a</sup>. Silvia Elisa KESSELMAN DE UMANSKY. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.
- D. Gustavo LEJARRIAGA PEREZ DE LAS VACAS. Universidad Complutense. Madrid (España).
- D. Uriel LEVIATAN. University of Haifa. Institute for the Research on the Kibbutz & the Cooperative Idea. Israel.
- D. Jose Luis MONZÓN CAMPOS. Universidad de Valencia. Valencia (España).
- † D. Alfonso Carlos MORALES GUTIÉRREZ. ETEA. Córdoba (España).
- D<sup>a</sup> Adoración MOZAS MORAL. Universidad de Jaén. Jaén (España).
- D. Alfredo MUÑOZ GARCÍA. Universidad Complutense de Madrid (España)

D. Fulton MURRAY. University of Saskatchewan. Saskatoon (Canadá).

D. Rui NAMORADO. Universidade de Coimbra. Facultad de Economía. Centro de Estudios Cooperativos. Coimbra (Portugal).

D. Manuel ORTIGUEIRA SÁNCHEZ. Universidad de Sevilla. Sevilla (España).

D. Luigi Filippo PAOLUCCI. Universidad de Bolonia. Bolonia (Italia).

D. Enrique PASTOR SELLER. Universidad de Murcia. Murcia (España).

D. Juan Del PINO ARTECHE. Universidad de Málaga. Málaga (España).

D<sup>a</sup>. Irene PISÓN FERNÁNDEZ. Universidad de Vigo. Vigo (España).

D. Paul PREVOST. Université de Sherbrooke. Québec (Canadá).

D. Mario RADRIGÁN. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales PRO – ASOCIA. Santiago de Chile (Chile).

D. Andrés RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ. Universidad de Granada. Granada (España).

D. Ángel ROJO FERNÁNDEZ-RÍO. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid (España).

D. Fernando SACRISTÁN BERGIA. Universidad Rey Juan Carlos (España).

D. Francisco SALINAS RAMOS. Universidad Pontificia de Salamanca. Madrid (España).

D. Juan José SANZ JARQUE. Madrid (España).

D. Ricardo SERVER IZQUIERDO. Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (España).

D. Reiner SCHULZE. Universidad de Münster. Münster (Alemania).

D. Bernard THIRY. Universidad de Liège. Liège (Bélgica).

D. Benoit TREMBLAY. Université de Montréal. Montreal (Canadá).

D. Ramón VALLE CABRERA. Universidad Pablo Olavide. Sevilla (España).

D. Alberto ZEVI. Università degli Studi di Urbino. Uo (Italia).

D. Javier ZORNOZA BOY. Universidad Complutense. Madrid (España).

REVESCO  
REVISTA DE ESTUDIOS COOPERATIVOS  
Numero 113, MONOGRÁFICO: Crisis económica actual y sus posibles  
repercusiones en la economía social

## *Sumario*

---

*Páginas*

|                                                                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TRIBUNA DE OPINIÓN: Emprendimiento y Universidad. una referencia al caso de España y a la UPV, por<br><i>Juan Francisco Juliá Igual.....</i>                                                                                       | 7   |
| Presentación del MONOGRÁFICO, por<br><i>Baleren Bakaikoa, Aitziber Etxezarreta y Enekoitz Etxezarreta....</i>                                                                                                                      | 28  |
| Tensiones y oportunidades en las multinacionales coopitalistas de Mondragon: El caso Fagor Electrodomésticos, Sdad. Coop., por<br><i>Anjel Errasti.....</i>                                                                        | 30  |
| La insuficiencia de las actuales políticas de fomento de cooperativas y sociedades laborales frente a la crisis en España, por<br><i>Rafael Chaves Ávila y Teresa Savall Morera.....</i>                                           | 61  |
| Las cooperativas de vivienda como alternativa al problema de la vivienda en la actual crisis económica, por<br><i>Aitziber Etxezarreta y Santiago Merino.....</i>                                                                  | 92  |
| Cómo responden a la crisis económica actual las sociedades cooperativas agrarias. El caso de las almazaras cooperativas andaluzas, por<br><i>Carmen Ruiz Jiménez, Elia García Martí y M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz.....</i> | 120 |
| Los modelos organizativos de traperos de emáus en el estado y su respuesta a la crisis, por<br><i>Juan Carlos Pérez de Mendiguren y Unai Villalba.....</i>                                                                         | 150 |

# **TRIBUNA DE OPINIÓN: EMPRENDIMIENTO Y UNIVERSIDAD. UNA REFERENCIA AL CASO DE ESPAÑA Y A LA UPV.**

POR

Juan Francisco JULIÀ<sup>1</sup>

## **RESUMEN**

El emprendimiento entendido de forma amplia como el desarrollo de una idea o negocio, principalmente en el ámbito empresarial, es hoy sin duda un fenómeno de gran interés y especialmente si éste es innovador.

Los países más competitivos y las economías más desarrolladas se distinguen por contar con un tejido productivo que tiene su origen en un emprendimiento que podemos llamar inteligente, ya que está basado en uso innovador del conocimiento y la creatividad, y en tecnologías avanzadas, que muestra además gran capacidad de mercado y de internacionalización.

En este sentido, se observa la importancia de la búsqueda de ecosistemas en los que se reúnan el conocimiento, la creatividad y la tecnología, que permitan mejorar la capacidad innovadora desde el emprendimiento.

Las universidades, y muy especialmente las de perfiles científico y tecnológico pueden constituir a tal fin un ecosistema muy favorable y contribuir al necesario cambio hacia una economía como la de los países más avanzados y competitivos, basada en el conocimiento. Esté, es sin duda, hoy el reto de una economía como la española, y ésta es la visión que se tiene desde una universidad tecnológica española de cómo la Universitat Politècnica de València, líder en innovación y transferencia, de cómo se puede contribuir desde una

---

<sup>1</sup>Juan Francisco Julià: Presidente de la Fundación Ciudad Politécnica de la Innovación CEGEA. Universitat Politècnica de València ([jfjulia@esp.upv.es](mailto:jfjulia@esp.upv.es))

institución académica universitaria a generar un ecosistema de emprendimiento inteligente y con valores.

**Palabras clave:** competitividad, economía del conocimiento, economía social, economía con valores, emprendimiento, innovación, universidad.

## **TRIBUNE OPINION : ENTREPRENEURSHIP AND UNIVERSITY. A REFERENCE TO THE CASE OF SPAIN AND THE UPV.**

### **ABSTRACT**

The project broadly understood as the development of an idea or business, mainly in business, is now definitely a phenomenon of great interest, especially if it is innovative.

The most competitive countries and most developed economies are distinguished by having a productive network that has its origin in a venture we call smart because it is based on innovative use of knowledge and creativity, and advanced technologies which also shows great ability to market and internationalization.

In this way, we observe the importance of finding the ecosystems where knowledge, creativity and technology to improve the innovative capacity from the enterprise.

Universities, and especially the scientific and technological profiles for this purpose can be a very favorable ecosystem and contribute to the necessary shift towards an economy like that of the most advanced and competitive countries, based on knowledge. It is certainly today the challenge of an economy like the Spanish, and this is the view we have from a Spanish University of Technology and how the Technical University of Valencia, a leader in innovation and transfer, to contribute from a university to create an ecosystem of intelligent Enterprise and values academic institution.

**Keywords:** competitiveness, knowledge economy, social economy, economy values, entrepreneurship, innovation, university.

### **1. CONCEPTO Y VISIÓN ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO**

Emprendimiento es un término que se escucha y lee habitualmente en los medios en estos últimos años y que sin duda suscita mucho interés, con una valoración en general muy

positiva. Sin embargo, es un término conceptualmente manejado de forma muy amplia y no muy precisa ya que admite varios usos más o menos limitados.

La palabra deriva de la voz castellana “emprender” que proviene del latín *colligere* o tomar, siendo también generalmente aceptado que cuando se habla de emprender este verbo deriva del vocablo “*entrepreneur*”, que se usa para describir a un individuo que organiza y opera en una empresa asumiendo riesgo financiero para hacerlo, ligándolo claramente a la figura del emprendedor empresarial.

No obstante, es claro que el concepto puede y es de hecho utilizado en ocasiones en un sentido mucho más amplio, entendiéndolo como el hecho de implementar o desarrollar una idea o negocio. Así la Real Academia de la Lengua Española incorporará en su próxima edición este término, con el significado de acción y efecto de emprender (acometer una obra) y cualidad de emprendedor.

Y se señala asimismo que el uso del término *emprendedurismo* es una traducción inadecuada de la palabra *entrepreneurship* usada para describir el espíritu emprendedor en sentido empresarial.

Lo cierto es que el término emprendimiento se le acompaña muchas veces de adjetivos que dan muestra de su uso generalizado. Así, se habla de emprendimiento social, emprendimiento femenino, emprendimiento verde, emprendimiento por cuenta ajena o intraemprendimiento, emprendimiento propio, etc.

En todo caso, sí participamos, de la idea que el hecho de emprender siempre debería relacionarse con la innovación en el sentido en el que señalaban grandes economistas como Joseph Schumpeter o Peter Drucker que vinculan a los *entrepreneurs* a la innovación y los procesos de cambio (Schumpeter 1968, Drucker 1997).

Es cierto que la visión hoy del emprendimiento, como señalaba recientemente en una conferencia el Presidente de Redemprendia, profesor Senén Barro, como oportunidad y necesidad es ampliamente compartida, y que su uso como decíamos más común es el relacionado con la puesta en marcha de un negocio o empresa, que en nuestra opinión debería contar con un componente innovador, ya que como éste apunta, es una función previa a la innovación, recordando como señalaba Schumpeter que los progresos económicos son el resultado de innovaciones (Barro 2013).

¿Pero, cual es hoy la realidad hoy del emprendimiento en España?

En una primera aproximación y según el informe conocido como GEM 2012 que corresponde a la siglas de Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2012), se cifra en 1.751.000 individuos representando este número, si hablamos de lo que se conoce por tasa de actividad emprendedora, esto es iniciativas activas (negocios) que van desde los 0 a 3 meses y de los 3 meses a los 42 meses, el 5,8 % de la población entre 18 y 64 años, con un descenso de un 2% en relación con el año anterior, que hasta la crisis presentaba una tendencia en general de crecimiento positiva, pero que desde ya el 2008 ha sido a la inversa. Cabe señalar que si hablamos de emprendimiento potencial, esto es de aquellos individuos que durante los próximos tres años llevan idea de iniciar un negocio o actividad, y que arroja una tasa del 12%, presenta al menos frente al pasado año un crecimiento de un 24% que resulta en principio esperanzador, aunque lo importante no es la cifra estadística sino los resultados económicos y sociales.

De hecho, lo que distingue a los países más competitivos no son estas cifras sino las características de su emprendimiento que serán determinantes en sus logros y su contribución a la competitividad de sus economías.

El perfil del emprendedor es desde luego variado, si bien ha crecido el de aquellos que cuentan con estudios superiores 34,4% y posgrados 6,6%, situándose en más de un 40% los que cuentan con estudios universitarios o asimilables, y con un crecimiento frente al año anterior de un 13,6%, que podemos valorar en positivo.

Eso sí, continua tratándose en general de microempresas (menos de 10 empleados) ya que un 93, 5% contratan de 5 a ningún empleo ajeno (de 5 a 1 el 36,4% y ninguno el 57,1%) cifras que si bien mejoran frente al año anterior son ciertamente bajas, como el nivel medio de la inversión inicial que se sitúa en 18000€ y que con las dificultades de acceso a la financiación con motivo de la crisis que ha reducido la oferta crediticia, pese a la aparición y crecimiento de las capital riesgo, business angels, y demás, ha disminuido frente a años anteriores (Figura 1).

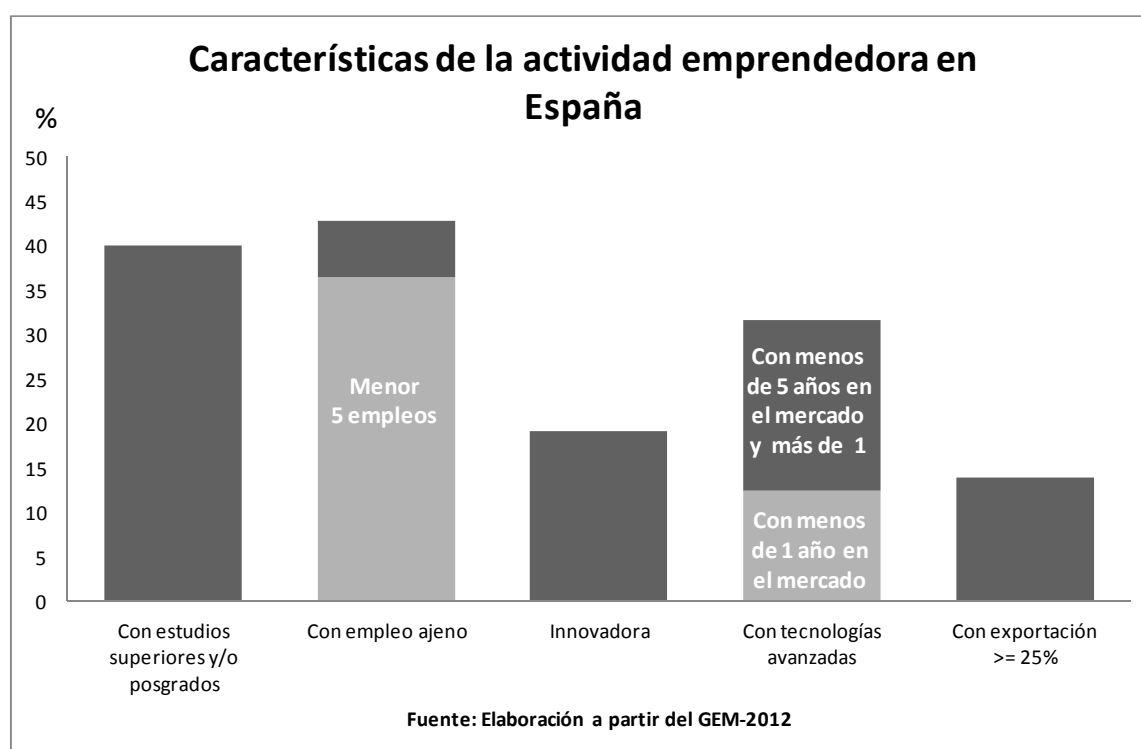
Del mismo modo, el porcentaje de emprendimiento que viene derivado como principal motivación por la necesidad, frente a la oportunidad de negocio, es todavía bastante relevante

ya que se sitúa sobre el 25,6%, uno de cada cuatro, lo que es un valor superior al de los países más competitivos.

Con todo, la peor cara de nuestro emprendimiento viene de su carácter poco innovador, tan solo es un 19,2% y algo innovador un 22,6%, eso sí con un crecimiento en torno al 20% respecto al año anterior (Figura 1).

Otro tanto puede señalarse de su nivel tecnológico que es escaso, ya que atendiendo a la antigüedad de la principal tecnología utilizada nos encontramos que emplean tecnología de última generación de menos de 1 año solo el 12,5% y de entre 1 y 5 años un 19,1 % (Figura 1).

**Figura 1**



Ambos valores deben sin duda preocuparnos si atendemos a la estrecha relación que hay entre economías competitivas, e innovadoras y tecnológicamente avanzadas, y más cuando en la nuestra, la economía española, presenta aun hoy indicadores no precisamente positivos, así como nos recordaba el informe COTEC de este año (COTEC 2013), nuestro índice sintético de innovación (0,44 en el 2011 frente a por ejemplo Suiza 0,83 según la Comisión Europea 2012) nos sitúa en el grupo de países innovadores moderados, lejos de los

líderes de innovación. Lo mismo que nuestro nivel tecnológico, aun bajo, y que lleva a que nuestra balanza comercial de bienes de alta y media tecnología sea muy deficitaria, con un nivel de empleo en alta y media cualificación inferior el de los países más desarrollados (Figura 2).

**Figura 2**



Tampoco en una economía global y abierta como la actual puede satisfacernos el contar con un emprendimiento en general poco internacionalizado, ya que nada menos que el 74,5% no exporta nada y tan solo exportan más de un 25% de su producción, un 14% (GEM 2012).

Sí es verdad, como señalaba el Profesor Federico Gutiérrez-Solana quien fue Presidente de la CRUE y actualmente dirige el Centro Internacional Santander de Emprendimiento (Gutiérrez-Solana 2013), que poseemos conocimiento, ya que nuestra producción científica es buena, se sitúa entre las primeras del mundo y es razonable en cuanto a calidad, produciéndose la mayor parte de ella en el sistema universitario público, con un nivel de inversión y gasto en I+D muy inferior al que correspondería a nuestra economía en términos de PIB, especialmente si nos referimos a la iniciativa privada.

También nuestra capacidad creativa es aceptable si atendemos al Global Creativity Index, que refleja que somos más creativos que competitivos.

Si es cierto como dice, que nuestro nivel de transferencia es bajo si atendemos a nuestro nivel de patentes y su explotación, que aún es menor si nos referimos al que correspondería a las empresas, y que explica nuestra baja capacidad y actividad innovadora, que por cierto según el último informe COTEC disminuyó el número de empresas con actividad innovadora (COTEC 2013), hechos que determinan nuestro bajo índice de competitividad que nos sitúa según el The Global Competitiveness Report en el puesto 36.

Ello nos hace pensar, que al menos si en el entorno del ecosistema universitario público, y dado el peso ya del emprendimiento de universitarios, se impulsa éste junto a la transferencia e innovación, cabe esperar una mejora de estos indicadores y con ellos de nuestra competitividad.

## **2. INTERÉS Y OPORTUNIDAD DEL EMPRENDIMIENTO PARA LA ECONOMÍA ESPAÑOLA**

Una diferencia entre los sistemas de emprendimiento más exitosos y los que no lo son tanto, deriva de la visión de interés y oportunidad que tienen a la hora de emprender y del menor peso que tiene la mera necesidad como la motivación principal, siendo así por lo que preferimos abordar el tema desde este doble enunciado.

Comenzaremos para mostrar el interés del emprendimiento como valor social y económico, recordando que la primera potencia mundial y una de las cinco más competitivas e innovadoras es EEUU, donde su economía y sociedad conforman uno de los ecosistemas más favorables al emprendimiento. Alan Salomont, anterior Embajador de EEUU en España, y quiero recordar que fue quien llevó adelante la creación del primer American Space en España ubicándolo en Valencia en la Universidad Politécnica, decía que en su país se entiende que lo que es bueno para los emprendedores es bueno para el País, por ello se valora y se apoya como en ningún otro sitio con un marco legal y financiero muy favorable a todos quienes emprenden. Frases tuyas como “ en ningún otro sitio del mundo han favorecido más a los emprendedores” y “ América ama a sus emprendedores” testimonian bien lo dicho y explican, por ejemplo, que una de las revistas de más difusión: Times Magazine, tomara como portada de personajes del año a emprendedores como, Ted Turner (CNN), Andy Grove (Intel), Jeffrey Preston (Amazon), y más recientemente Bill Gates (Microsoft) y Mark Zuckerberg (Facebook), en quien recién me se basó una de las películas más taquilleras de

los últimos años, “La Red Social” y que muestra que el interés por el emprendimiento llega hasta la meca del cine, Hollywood (Salomont 2013).

Pero aquí, lo que nos interesa resaltar es que esto ha sido posible sin duda por su capacidad previa de innovación en el marco de una verdadera economía del conocimiento. Pelo Salaburu nos recuerda como la revista *The economist* señalaba que la cantidad y calidad de la vida intelectual en América (en referencia a EEUU) es también la más alta del mundo. Este País produce 1/3 de los artículos científicos, es donde trabajan 2/3 de los Premios Nobel, sitúa a 17 de sus universidades entre las 20 mejores universidades del mundo según el conocido ranking de Shanghai (Salaburu 2006).

Y es que también parafraseando a Salamont, “América ama a sus universidades”, basta recordar la pasada campaña electoral a la Presidencia, cuando el actual Presidente Barak Obama decía en su discurso que sus universidades son una de la tres cosas de las que el pueblo americano se puede sentir más orgulloso”.

Es bien claro el interés que supone el emprendimiento unido a innovación y conocimiento, es algo que sin duda contribuye e identifica a un país verdaderamente competitivo y con una fuerte economía.

Por otro lado, inevitablemente hemos de recordar que con toda seguridad el final de la primera década del siglo XXI y el inicio de la segunda, serán recordados en nuestra historia por la grave crisis económica global sin parangón en décadas pasadas. Una situación que se inicia con la crisis de las hipotecas basura, las conocidas como *subprime*, que puso de manifiesto los excesos del sector inmobiliario y financiero con una afición voraz a la especulación y donde hubo importantes fallos de los mecanismos de ordenación y regulación de los mercados, y una cuestión mucho más de fondo, una profunda crisis de valores dando prevalencia al imperio de la codicia y la sinrazón frente al interés social y económico.

Es verdad que en su desarrollo, esta crisis ha tenido y tiene ritmos e intensidades bien distintas. Así reviste una especial gravedad en algunas de las economías periféricas en Europa, especialmente en las del Sur, como en nuestro caso y ha servido para poner de manifiesto la necesidad de una economía más plural y equilibrada y sobre todo más competitiva.

La opción hasta la fecha por un modelo empresarial dominante y especulativo centrado casi exclusivamente en unos sectores (ladrillo, turismo) que en general no destacan por ser intensivos en conocimiento, ha determinado en buena medida el abandono de la necesaria atención hacia otros y ha llevado no solo al estallido de la burbuja inmobiliaria y la crisis financiera sino también a nuestra pérdida de productividad y por ende competitividad, cuyo camino de recuperación no puede basarse tan solo en abaratar costes (sobre todo de la mano de obra), sino en su mejora por el uso activo e inteligente del conocimiento, creatividad y tecnología, con un emprendimiento innovador. Esa y no otra es nuestra oportunidad.

Nuestra economía necesita de cambios ciertamente importantes. Debemos atajar nuestro severo déficit presupuestario, que ha llegado a triplicar el que señalan los Pactos de estabilidad Presupuestaria de la UEM, y que aún hoy los duplica, también nuestro importante déficit tecnológico en bienes de alta y media tecnología que han llevado a una balanza comercial para este tipo de bienes deficitaria, impropia de un país como el nuestro. Nuestra dependencia energética, que se sitúa muy por encima de países próximos con los que competimos y que requiere de una regulación distinta, más abierta y flexible. También en el mercado laboral, donde sin duda se debe ser más prudente, es necesario menos complejidad y más flexibilidad.

Nuestra economía está todavía hoy, lejana a esa llamada “del conocimiento”. El excelente informe ABACO del IVIE señala como en las economías más importantes y competitivas, el peso de las llamadas actividades basadas en el conocimiento están por encima del 75% de su PIB, mientras que en nuestro caso solo alcanzan el 55%, lo que determina una mayor dificultad para un empleo estable (IVIE 2013).

Y como consecuencia de todo ello, la principal derivada que ha tenido y tiene esta crisis es la destrucción de empleo y la incapacidad para su recuperación, llegando al más triste de los datos, más de un 26% de paro, más que doblando la media Europea, y más de un 50% de nuestros jóvenes menores de 25 años sin trabajo. Si bien, al menos en el caso de los universitarios, esta cifra se reduce prácticamente a la mitad.

De nuevo, insistir entonces en el interés y oportunidad del emprendimiento, pero no solo de cualquier emprendimiento. Nuestro Doctor honoris causa el filósofo Jose Antonio Marina con motivo de la presentación de su libro “la creatividad económica” en la que se apuesta por ella como elemento central para nuestra salida de la crisis decía: el emprender

como trabajador autónomo es una solución de emergencia, el sálvese quien pueda” (Marina, Satrustegui 2013). No debemos basar la prosperidad solo en entidades como trabajadores autónomos por que no se va a desarrollar la técnica de alto nivel que es imprescindible. Necesitamos empresas que sean capaces de innovar.

Marina, sostiene también una visión del emprendimiento amplia no solo limitada al que busca empleo o al empresario y reivindica la necesidad de elevar el conocimiento económico de la sociedad.

Aquí, es bueno recordar que emprendimiento e innovación, siempre deben de ir acompañados de un buen plan de negocio y la adecuada gestión económica. De lo contrario puede suceder como a la empresa económicamente señera de nuestro sector pesquero, PESCANOVA, que aun siendo una de las más referenciadas por su capacidad innovadora, atraviesa una delicadísima situación económica hoy, como todos conocen, y donde el informe forense de la consultora KPMG, habla de discrepancias entre la realidad y la contabilidad referida a la deuda financiera, sin duda fruto de una mala gestión económica y un mal plan de negocio.

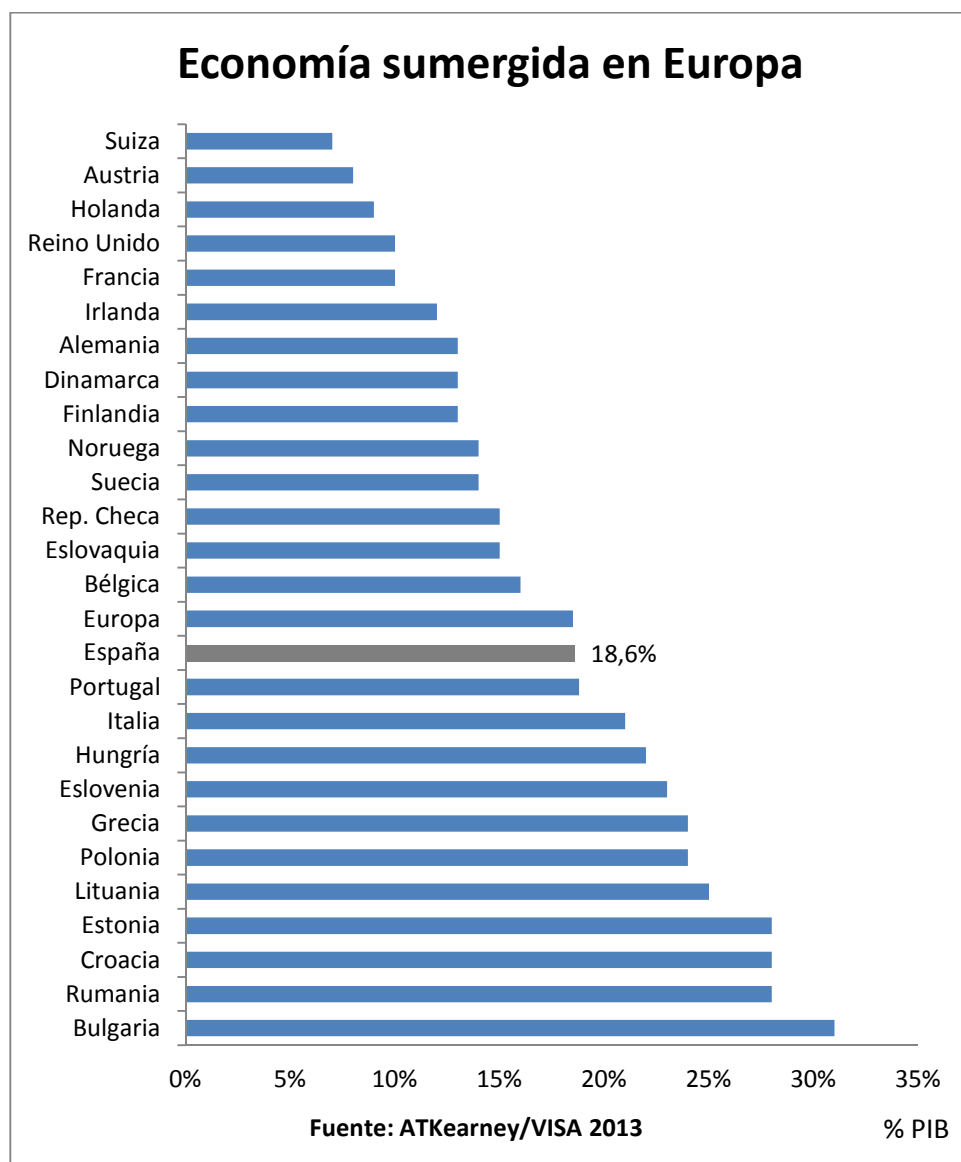
En definitiva, aprovechar la oportunidad de que emerja un nuevo emprendimiento capaz de dotarnos de un nuevo tejido productivo, distinto, más creativo, más intensivo en conocimiento (científico, tecnológico y económico) y socialmente más comprometido.

Es en este punto, desde una valoración inicial positiva de la nueva ley de emprendedores, donde se debe señalar que si bien se contienen importantes incentivos y ventajas fiscales para éstos, especialmente en el inicio de la actividad, apoyo al emprendimiento como experiencia en la universidad, además de facilitar los trámites y reducir las responsabilidades personales del emprendedor ante posibles casos de quiebra, son disposiciones, aun comparativamente con otros países, insuficientes, y en nuestra opinión carentes de orientación y fomento de medidas más explícitas en el sentido de lo apuntado.

El pasado 5 de septiembre el periódico “el economista” hacía referencia a un informe de la consultora Bloomberg en el que señala a España como el País de Europa con peor pronóstico para los próximos cinco años, en referencia a la salida de la crisis por la lentitud en su proceso de recuperación.

Y el que estos malos augurios no se cumplan dependerá de que contemos con una política económica de crecimiento y empleo basada en el cambio de modelo que todos sostienen pero que no se acompaña de suficientes medidas, ni de la suficiente convicción en su lectura presupuestaria.

Una política hasta ahora centrada fundamentalmente en el ajuste presupuestario para la necesaria corrección del déficit, vía ingresos por el crecimiento de la carga tributaria (IRPF, IVA, IBI, especiales, etc..) y una drástica reducción del gasto público sin apenas distinción. Siendo que como señalan algunos expertos, lo que hemos de mejorar es sobre todo la eficacia recaudatoria más que la elevación de las cargas. Hoy la llamada economía sumergida, la no declarada, se estima, según el informe VISA (2013) de la consultora AT Kearney dirigido por el profesor Friedrich Schneider, que es el 18,6%, que aun siendo verdad que ha disminuido y que se aproxima a la media de Europa (18,5%), es bastante mayor que las de las economías más competitivas que están muy por debajo (ejm. Alemania 13%, Francia y Reino Unido 10%) (Figura 3), de hecho nuestra pérdida recaudatoria se cifra en unos 72.000 millones de € como recogía el informe sobre la economía sumergida en España de la Fundación de Estudios Financieros (Jiménez, Martínez-Pardo 2013). También el informe VISA indica que sectores como la construcción, el comercio mayorista y retail, y el hostelero son los que mayores cifras dan de economía oculta (Schneider, Kepler, 2013).

**Figura 3**

Una idea de la magnitud del problema en España, es que esta cifra supone en el 2009 el 74% de nuestro déficit anual y que según la Fundación de estudios Financieros solo el que nos situáramos en un nivel de economía sumergida próxima a los países de nuestra entorno próximo contaríamos con una recaudación adicional de entre 18.000 y 20.000 millones de € lo que equivaldría a una rebaja en nuestro déficit público nada menos que de 1,8 a 2% del PIB (Jiménez, Martínez-Pardo 2013).

De ahí la importancia de medidas para erradicar o al menos disminuir este problema, medidas que los expertos hablan, tanto de orden preventivo como sancionador con una regulación fiscal y laboral más clara y sencilla y especialmente con la mejora de nuestra

conciencia y moral tributaria, que bueno es señalar que afortunadamente según el citado informe está mejorando por parte de nuestra ciudadanía.

Otra de las medidas que necesitan de revisión y cambios es la reducción del gasto público, que no debe disminuir en el caso de capítulos tan estratégicos como la Educación superior y la I+D, como han hecho Francia y Alemania entre otros. Aquí al contrario se han producido importantes recortes. Solo según la CRUE en las Universidades Públicas Españolas su subvención ordinaria de 2009 a 2013 ha disminuido en 17% en España (CRUE 2013), y en nuestra Comunidad Valenciana en un 19%, llegando incluso la I+D a disminuir en los Presupuestos del Estado de 2009 al 2012 en un 26%, que además ha ido acompañada de importantes disminuciones por parte del sector privado, así el último informe COTEC de 2013 llama la atención sobre que el número de empresas innovadoras de 2008 a 2011 se redujo un 43 % y el de empresas con actividades en I+D en un 35% (COTEC 2013).

Faltan medidas que impulsen también el ahorro energético y que disminuyan nuestra fuerte dependencia en cuanto a la partida de coste energético en nuestras empresas

Medidas que impulsen de forma efectiva nuestra transferencia de conocimiento, que desde luego no se corresponde con el nivel de nuestra producción científica donde como destacan distintos informes (Perez et al. 2012), representamos en torno a un 3% de la producción mundial, valor muy superior al peso de nuestras exportaciones de bienes y servicios, y cuando en patentes ni siquiera el 1%.

Son tiempos de crisis, pero como Albert Einstein decía sin crisis no hay desafíos. Es el momento, la oportunidad de impulsar todas estas medidas para favorecer ese necesario emprendimiento innovador y generador de riqueza, pero los hechos y no las palabras parece que por el momento no acompañan.

### **3. IMPORTANCIA DE LA UNIVERSIDAD EN EL EMPRENDIMIENTO**

Podemos decir, que por el solo hecho de que hoy más de un 40% del emprendimiento sea desarrollado por personas con educación superior y posgrados, justifica sobradamente que este tema sea de una especial atención en la política universitaria y en la actividad que las universidades desarrollan, y explica que en la nueva Ley de emprendedores se haya atendido a la conveniencia de promover las experiencias de emprendimiento en el marco universitario.

Pero ya hemos indicado que coincidiendo con la opinión de muchos expertos, el emprendimiento debe ser un instrumento para el desarrollo de la innovación, para que esta se produzca con el ejercicio de la actividad empresarial y este además orientada hacia el cambio de modelo productivo que basado en el conocimiento sea mucho más competitivo.

Desde luego siendo así, parece claro que el lugar más apropiado para generar un ecosistema más favorable a que este tipo de emprendimiento emerja, es la universidad, donde se producen 2/3 de nuestra producción científica en España, y en particular en el sistema público que concentra un 97% de esa producción y donde se forman más del 88% de nuestros titulados universitarios (CRUE 2010).

Es por ello que la Universidad debe entender la importancia del emprendimiento, que debe llevarlo a sus aulas y a su actividad universitaria en todos sus niveles de enseñanza y en especial debe impulsar y fortalecer así su tercera misión, que como saben es valorizar el conocimiento mediante una transferencia cada vez más activa con mayor compromiso con la innovación y el emprendimiento, con una permanente y estrecha colaboración con los distintos agentes económicos y sociales, empresas, Administraciones e instituciones.

El III Encuentro de Rectores UNIVERSIA RIO 2014 que se celebrará en esta ciudad brasileña en julio bajo el lema “La Universidad del siglo XXI” ha introducido como uno de sus debates esta cuestión, con la pregunta, ¿formamos en actitudes y capacidades creativas, innovadoras y emprendedoras?. Debate que modera el profesor David Noel Ramírez del TEC de Monterrey y que en sus conclusiones previas (Ramírez 2013), señala que independientemente del debate existente sobre la factibilidad para algunos de enseñar a emprender, no solo por cuestionar los métodos sino más aun al considerar el hecho de que se pueda desarrollar el espíritu emprendedor por ser algo muy inherente a la naturaleza de cada individuo, está la consideración de que los principales actores que determinarán el destino de la formación en emprendimiento, innovación y creatividad son las instituciones educativas a través de su profesorado y estudiantes.

Es nuestro deber impulsar el emprendimiento, desde un espíritu humano que busque la mejora continua de nuestra sociedad como sostiene David Bornstein, en su magnífica obra, “Cómo cambiar el mundo” que se editó por primera vez en inglés por la Oxford University Press en 2004 y que ha sido desde entonces traducida y editada en otras lenguas, y donde nos habla de los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas (Bornstein 2009).

También el informe BBVA/IVIE sobre “universidad, universitarios y productividad en España” destaca entre sus propuestas la promoción de la cultura emprendedora en la universidad (Perez et al 2012), lo mismo que los expertos que participan en la elaboración del GEM (Gomez et al 2009)

Hemos pasado de una enseñanza informativa (saber) a la basada en el saber hacer (adquisición de destrezas y habilidades) y ahora necesitamos desarrollar la capacidad de actuar de nuestro profesorado y alumnado, la llamada inteligencia ejecutiva y es verdad, que como muchos opinan ello exigirá cambios radicales en nuestro método educativo, y que además esto pueda contribuir también, desde un mayor compromiso social de la universidad, a aquello a lo que se refería James Grant director de UNICEFF desde 1980 a 1995, uno de los mayores emprendedores e innovadores sociales del pasado siglo, cuando decía, “la moralidad debe avanzar de la mano de la capacidad”. Él que estudio en Harvard, siempre destacó por su compromiso social y su carácter emprendedor y fue quien concibió campañas mundiales con ideas imaginativas para poner a disposición de los niños de todo el mundo soluciones sanitarias sencillas a bajo coste, entre ellas las campañas de vacunación en muchas zonas en vías de desarrollo, que han salvado millones de vidas y a muchos niños de padecer daños irreversibles. Años más tarde la Fundación Bill& Melinda Gates promovida por otro gran emprendedor del siglo XXI, con una ayuda de 750 millones de dólares apoya la extensión de esta actuación.

El experto en innovación, Xavier Marcet, con ocasión del seminario Universia, en el TEC de Monterrey, sobre ideas y oportunidades para el desarrollo de modelos de innovación vinculados a la universidad, señalaba que la universidad es un agente importante de los ecosistemas de emprendimiento e innovación, y puede ejercer de *hub* de encuentro entre inversores y emprendedores que pivotan en la universidad para crear empresas de alto valor. Puede ser no solamente una magnífica plataforma de emprendedores recién egresados sino también de emprendedores mayores y de dinámica de emprendimiento corporativo de empresas consolidadas (Marcet 2013).

Siendo, no obstante cierto, que queda mucho por hacer en este terreno en todas nuestras universidades, no sería justo dejar de reconocer que algo está ya cambiando. Hoy el emprendimiento y la innovación forman parte del discurso universitario, y se entiende como parte de la misión en muchas universidades, de su contribución al cambio de modelo

económico, a la generación de riqueza y progreso social, y especialmente por su relación con la mejora del empleo de nuestros egresados, buscando que esté sea lo más rápido, en mejores condiciones, más estable y adecuado.

De hecho, hoy felizmente podemos observar el importante esfuerzo realizado al respecto por nuestras universidades, solas o contando con la colaboración de algunas instituciones, si bien con un escaso apoyo hasta la fecha desde las administraciones.

Una buena muestra, son las experiencias recogidas en el libro que Redemprendia editó el pasado año, con el título, "100 buenas prácticas de emprendimiento universitario" "donde se relacionan un centenar de casos de iniciativas y proyectos impulsadas por universidades iberoamericanas, un buen número de ellas españolas (Redemprendia 2013), como también los diez casos de éxitos que se analizan en la obra, "Emprender con éxito desde la universidad" (Romero et. al. 2013).

En este punto, nos gustaría destacar dos buenas iniciativas que están teniendo un excelente desarrollo.

**Redemprendia**, es una red de universidades creada en 2006, que promueve la innovación y el emprendimiento responsable desde el compromiso con el crecimiento económico, el respeto medioambiental y la mejora de la calidad de vida, en línea con sus universidades, entre las que se encuentran una veintena de universidades iberoamericanas entre las que están la mayor parte de las que más actividad de transferencia desarrollan. Dos de nuestras universidades públicas (Universitat de València y la Universitat Politècnica de València) ya forman parte activa de esta importante Red, que cuenta con el apoyo del banco Santander, institución financiera que a través de UNIVERSIA, la mayor red de universidades iberoamericanas del mundo y con más un millar de instituciones asociadas, muestra día a día su apuesta por el mundo universitario y el papel clave que desempeña para el progreso social y económico, y en particular en estos últimos años también por el emprendimiento universitario.

El **Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE)**, es de más reciente creación, octubre de 2012, se trata de nuevo de una iniciativa impulsada por el Banco Santander, junto al Gobierno de Cantabria y la Universidad de Cantabria, que pretende constituirse en un centro de referencia del sistema universitario internacional en la

investigación, transferencia y formación en emprendimiento, desarrollando proyectos docentes y actividades universitarias que estimulan la cultura emprendedora y la innovación, algunas de las cuales probablemente cuenten con un marco más adecuado con la entrada en vigor y desarrollo de la nueva Ley de Emprendedores.

El CISE cuenta con la valiosa colaboración entre otras instituciones, del Babson College, escuela de negocios de Massachusetts (Boston), que es un referente internacional en formación en emprendimiento. De hecho su programa master en administración de negocios ocupa el primer puesto en emprendimiento 19 años consecutivos por la US News&World Report.

Una de las iniciativas del CISE, que más interés ha despertado es el programa e2, estudiante por emprendedor, un programa para el desarrollo de habilidades y el fomento de la cultura emprendedora, que sitúa a los participantes en una situación de emprendedor real.

Las universidades públicas valencianas a través de su CEI Hábitat 5U, constituirán en breve la primera antena/nodo regional del CISE, lo que permitirá desarrollar estas interesantes iniciativas en nuestro territorio y permitirá a los estudiantes de nuestras universidades y emprendedores participar activamente en programas como el e2, lo que sin duda es una buena forma de contribuir mediante el emprendimiento e innovación a la mejora de nuestro hábitat y territorio.

Se espera contar para ello en unos meses con la presencia del actual director del CISE y buen amigo de las universidades valencianas, el Profesor Federico Gutiérrez Solana, para el inicio del proceso mediante la firma de un acuerdo marco con las cinco universidades y su CEI Hábitat 5U. Iniciativa a la que deseamos se sumen todas las instituciones y empresas que en su día mostraron su apoyo explícito a este CEI., y de forma muy especial al Banco Santander. División Universidades quien como hemos visto no ha querido estar ausente en ninguna de las iniciativas emprendidas hasta la fecha con este fin.

Para terminar este punto, y dejando claro que todas nuestras universidades públicas vienen en estos últimos años desarrollando distintas iniciativas que pretenden impulsar el emprendimiento y la innovación, con algunas de las cuales he tenido ocasión de colaborar como con la cátedra INCREA de la UJI que dirige el profesor Francisco Michavila, permítame que me refiera a nuestra Universidad.

La Universitat Politècnica de València, es una universidad emprendedora e innovadora, la primera en este capítulo entre la españolas como reconoce el recientemente publicado U-ranking de la Fundación BBVA/IVIE (Fundación BBVA/IVIE 2013, ver (Tabla 1) u-ranking ISSUE- P de innovación y desarrollo tecnológico) y como muestra su trayectoria y el hecho de su liderazgo en transferencia, patentes y creación de spin-off. Viene apostando desde hace años por promover el emprendimiento innovador y de base tecnológica, apoyando y asesorando a nuestros emprendedores, a tal fin se creó en 1992 el Instituto IDEAS cuyo balance no puede ser sino satisfactorio. Más de 500 empresas creadas, 40/50 anuales en los últimos años, muchas de ellas por egresados e investigadores, y que han permitido también desde 2006 que la propia institución participe en algunas de las spin-off-UPV. Una labor complementaria a la del Instituto es la que vienen desarrollando la Cátedra de cultura directiva y empresarial promovida por nuestro Consejo Social y la Cátedra Banca Jóvenes Emprendedores.

**Tabla 1:** TOP 10 Universidades Españolas

|    | Docencia             | Investigación        | Innovación             |
|----|----------------------|----------------------|------------------------|
| 1  | Pompeu Fabra         | Pompeu Fabra         | Politécnica Valencia   |
| 2  | Politécnica Cataluña | Islas Baleares       | Politécnica Cataluña   |
| 3  | Valencia             | Barcelona            | Politécnica Madrid     |
| 4  | Autónoma Madrid      | Autónoma Madrid      | Pública Navarra        |
| 5  | Politécnica Valencia | Valencia             | Autónoma Madrid        |
| 6  | Autónoma Barcelona   | Rovira i Virgili     | Autónoma Barcelona     |
| 7  | Complutense Madrid   | Politécnica Cataluña | Santiago de Compostela |
| 8  | Islas Baleares       | Lleida               | Cantabria              |
| 9  | Salamanca            | Politécnica Valencia | Alicante               |
| 10 | Lleida               | Carlos III           | Pompeu Fabra           |

Fuente: U. ranking 2013 Fundación BBVA/IVIE

Es cierto, aun con a ello, que también en nuestra universidad queda mucho camino por recorrer y que no podemos quedarnos satisfechos con lo mucho avanzado. Por ello expresar nuestra satisfacción porque el actual programa de gobierno del equipo rectoral haya

introducido como un elemento central de su política universitaria la formación y el estímulo para el emprendimiento en todos los niveles formativos y en todas las estructuras, las creación de aulas a tal fin en los centros (Escuelas y Facultades), el ofrecimiento de formación y apoyo en emprendimiento también en posgrados y doctorados, así como la potenciación de IDEAS y la presencia de esa acción coordinada con las cinco universidades públicas desde la CPI en el marco del acuerdo CISE-Hábitat 5U, son en nuestra opinión iniciativas muy acertadas.

#### **4. HACIA UN EMPRENDIMIENTO INTELIGENTE Y CON VALORES**

De todo lo expuesto se desprende la importancia que tiene el emprendimiento para nuestra recuperación y progreso económico, pero de nuevo insistir en que siempre, un emprendimiento bien orientado que contribuya al cambio de modelo económico, a la llamada sociedad del conocimiento, un emprendimiento innovador, que como señala Federico Gutiérrez-Solana debe estar sustentado por el conocimiento como contenido, la creatividad y el talento como capacidad y el emprendimiento la actitud.

En relación con ésto, recordar una vez más al admirado nobel de economía y profesor en la Universidad de Columbia, Joseph Stiglitz, al que tuve ocasión de escuchar en Sevilla en el 2008, que señalaba que la actual gran crisis económica global, había puesto de manifiesto lo que él llamaba el fin del fundamentalismo de mercado, y que más importante que el origen de esta crisis tuviera lugar de la mano de algunos sectores (inmobiliario y financiero) era identificar que se trataba de una crisis de valores, que ha permitido como decíamos el imperio de la codicia sobre la razón y el bien común, por lo que reclamaba una mayor ordenación y supervisión de los mercados, sin por supuesto renunciar a la economía de mercado (Stiglitz 2010).

Necesitamos está claro, una economía diferente, basada en el conocimiento, que haga un uso inteligente del mismo, que incorpore creatividad, tecnología, que añada valor siendo realmente innovadora, pero con valores, como la cooperación, la sostenibilidad, el respeto medio ambiental, y el permanente compromiso ético, y siempre dentro de la economía declarada.

Una economía además plural, en la que coexistan lo público y lo privado tanto en las formas propias de la sociedad de capital tradicional como las de economía social y trabajo

autónomo, la conocida también como la economía de rostro humano, donde prevalece el interés de las personas frente al capital.

Es en este sentido, superado el debate sobre la factibilidad o no de enseñar a emprender en la universidad, y reconociendo ello como una obligación más, que forma parte de nuestro compromiso social, que podemos afirmar que es la universidad, y en particular en nuestro país la pública donde se puede favorecer un ecosistema de emprendimiento orientado a la mejor respuesta a los importantes retos que tiene hoy la sociedad, entre ellos sin duda la recuperación de la economía y con ella del empleo, pero a la vez con visión de futuro y sin olvidar su papel en la promoción del emprendimiento social, aquel que David Bornstein reivindica por lo que representa para el cambio y mejora social y que puede ayudar a construir un mundo cada vez mejor..

Como conclusión, un emprendimiento inteligente y con valores. La Universidad debe hoy formar y generar conocimiento, transferirlo, pero hoy más que nunca ponerlo en valor mediante la innovación y el emprendimiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- BARRO S. (2013) +Universidad-especulación. Ed. Netbiblo . La Coruña pp 171
- Bornstein D. (2009) Como cambiar el mundo. Ed. Debate. L´Hospitalet. pp447
- COTEC (2013) Informe Cotec 2013. Tecnología e innovación en España ([www.cotec.es](http://www.cotec.es))
- CRUE (2010) La universidad española en cifras. ([www.crue.org](http://www.crue.org))
- DRUCKER P. (1997) Capitalismo, socialismo, democracia. Ed. Aguilar. Madrid pp512
- FUNACIÓN BBVA/IVIE (2013) u-ranking de universidades españolas. ([www.u-ranking.es](http://www.u-ranking.es))
- GEM (2012) Informe GEM España 2012. Global entrepreneurship Association. ([www.gem-spain.com](http://www.gem-spain.com))
- GOMEZ J. M., MARTINEZ J. M., MIRA J., (2009) caracterización del emprendedor de la C.V.: elementos sociodemográficos, capital humano y social, y factores situacionales. Ed. UMH. Cátedra Banca jóvenes emprendedores. pp139
- GUTIERREZ-SOLANA F. (2013) Conocimiento, creatividad, Emprendimiento e Innovación. Rev. Tribuna complutense. Opinión pag 4
- IVIE (2013) Observatorio de las actividades basadas en el conocimiento. Informe ABACO 2013 ([www.observatorioabaco.es](http://www.observatorioabaco.es))

- JIMENEZ A., MARTINEZ-PARDO R. (2013) La economía sumergida en España. Documentos de trabajo nº 4. Ed. Fundación de Estudios Financieros. pp 94
- MARINA J.A., SATRUSTEGUI S. (2013) La creatividad económica. Ed. ARIEL. Barcelona pp196
- PEREZ F. et al (2012) Universidad, universitarios, y productividad en España. Fundación BBVA/ IVIE
- RAMIREZ D. N: (2013) III Encuentro de Rectores UNIVERSIA-RIO. Debates previos) ([www.universia.es](http://www.universia.es))
- MARCET X. (2013) Universidad, innovación y emprendimiento ([www.xaviermarcet.com/2013/06/universidad-innovación-y-emprendimiento](http://www.xaviermarcet.com/2013/06/universidad-innovación-y-emprendimiento))
- REDEMPRENDIA (2012) 100 buenas prácticas de emprendimiento universitario. 486
- ROMERO J. M. et al (2013) Emprender con éxito desde la universidad. Colección estudios redemprendia. Ed. Netbiblo. La Coruña pp 117
- SALABURU P. (2006) El modelo de universidad americana,¿ es un referente para Europa. EN TOLEDO F., ALCON E., MICHAVILA F. Universidad y economía en Europa Ed. Tecnos. Madrid pp 100-134
- SCHNEIDER F., KEPLER J. (2013) The Shadows Economy in Europe. Informe ATKearney /VISA
- SCHUMPETER J. (1968) Capitalismo, socialismo, democracia Ed. Aguilar Madrid pp512
- SOLOMONT A. D. (2013) Porque florecen los emprendedores en Estados Unidos. Rev Executive Excellence nº 78 pp 1-4
- STIGLITZ J.E: (2010) Caída libre: el libre mercado y el fundamentalismo de la economía de mercado. Ed Taurus. Madrid pp 423

## **PRESENTACIÓN MONOGRÁFICO: CRISIS ECONÓMICA ACTUAL Y SUS POSIBLES REPERCUSIONES EN LA ECONOMÍA SOCIAL**

La presente Gran Recesión está afectando a todos los sectores económicos y sociales. Lo que en una primera fase comenzó golpeando a las instituciones financieras norteamericanas, más tarde pasó a Europa donde algunas de estas entidades fueron abocadas al cierre, alguna nacionalizada y un gran número de ellas tuvieron que ser rescatadas con fondos públicos. Del sector financiero pasó a la construcción, para luego generalizarse en todos los sectores económicos. En este contexto, la economía española es de las economías occidentales más afectadas por los avatares de esta crisis.

Como en anteriores crisis económicas, muchas empresas, las más vulnerables, se han visto obligadas al cierre. Tampoco los trabajadores autónomos se están librando del azote de esta crisis y muchos de ellos han tenido que clausurar sus negocios.

Tampoco se están librando de esta Gran Recesión las empresas de la Economía Social (ES). Sin duda alguna, estas empresas de la ES resisten mejor las crisis económicas que las empresas capitalistas cuyo último objetivo es maximizar sus beneficios. Aquéllas, al buscar objetivos más sociales, como el mantenimiento y creación del empleo, se adecuan mejor a los avatares de la crisis porque son más flexibles que las empresas tradicionales. No obstante, estos últimos años observamos abundantes casos de cierres de empresas pertenecientes a la ES.

Muchas de estas empresas de la ES trabajan para empresas capitalistas como proveedoras de bienes intermedios o servicios y debido al cierre o entrada en ERE de las empresas cliente se han visto afectados y en ocasiones abocadas a desaparecer.

Asimismo, cada vez existen más dificultades para acceder a una vivienda digna, una educación de calidad y otros servicios básicos como la asistencia médica, etc. Estas dificultades abren nuevos horizontes a las empresas de la ES, siendo posible dar respuestas a sectores sociales más vulnerables de nuestra sociedad.

Todo el ámbito de la ES está impactado por la desaparición de FAGOR Electrodomésticos. Esta cooperativa señera de la Corporación Mondragon ha entrado en concurso de acreedores que para los detractores del cooperativismo y de la ES este cierre es

una muestra de la poca consistencia de las empresas de la ES. Para desmitificar esta confusa idea contamos con el artículo del Dr. Anjel Errasti *“Tensiones y oportunidades en las multinacionales capitalistas de Mondragon”*.

Son de sumo interés las políticas públicas llevadas a cabo por los poderes públicos en el ámbito de la ES para hacer frente a los avatares de la Gran Recesión. Esta perspectiva nos lo dan los investigadores de IUDESCOOP de la Universidad de Valencia Dr. Rafael Chaves y Dra. Teresa Savall con su trabajo *“La insuficiencia de las actuales políticas de fomento de cooperativas y sociedades laborales frente a la crisis en España”*.

Tal como se ha mencionado más arriba, los jóvenes y muchas familias se encuentran con problemas financieros para adquirir una vivienda digna. Para paliar este problema en las últimas décadas se han constituido muchas cooperativas de vivienda, pero en muchos casos estas cooperativas han sido instrumento de especulación. Los profesores de GEZKI D. Santiago Merino y la Dra. Aitziber Etxezarreta con su aportación *“Las cooperativas de vivienda como alternativa al problema de la vivienda en la actual crisis económica”*, plantean crear cooperativas que no se extingan una vez entregadas las viviendas a los socios.

Otro sector afectado por la Gran Depresión es la agricultura, incluyendo las sociedades cooperativas agrarias. Esta crisis también ha afectado a las almazaras cooperativas de Andalucía, incluidas las ubicadas en la provincia de Jaén. Para tratar este tema contamos con la contribución de la profesoras investigadoras de la Universidad de Jaén las doctoras M<sup>a</sup> Jesús Hernández, Elia García y Carmen Ruíz. El título de su artículo es *“¿Cómo responden a la crisis económica actual las sociedades cooperativas agrarias? El caso de las almazaras cooperativas andaluzas”*.

Los artículos del presente monográfico finalizan con la aportación de los profesores investigadores de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Juan Carlos Pérez de Mendiguren y Unai Villalba sobre *“Los modelos organizativos de Traperos de Emaus en el estado y su respuesta a la crisis”*, siendo éste un trabajo que analiza las repercusiones de esta Gran Recesión en las empresas de la Economía Solidaria.

Baleren BAKAIKOA  
Aitziber ETXEZARRETA  
Enekoitz ETXEZARRETA

**TENSIONES Y OPORTUNIDADES EN LAS  
MULTINACIONALES COOPITALISTAS DE MONDRAGON:  
EL CASO FAGOR ELECTRODOMESTICOS, SDAD. COOP.**

POR

Anjel ERRASTI<sup>1</sup>

**RESUMEN**

Las cooperativas de Mondragon, de acuerdo con su misión, reflejan el esfuerzo de combinar los objetivos de las organizaciones empresariales que compiten a nivel internacional con la creación de empleo, la utilización de métodos democráticos de gestión y el compromiso con el entorno. La multinacionalización de las cooperativas trae consigo nuevas contradicciones, paradojas y dilemas al mundo de la democracia económica. En este artículo se analiza el caso de la cooperativa-multinacional “Fagor Electrodomésticos S. Coop.” de la Corporación Mondragon. Tras años de expansión internacional mediante la inversión directa extranjera, debido a la crisis ha tenido que acometer procesos radicales de reestructuración del empleo, tanto en las plantas de la matriz de Mondragón, como en sus empresas filiales extranjeras: la empresa francesa Fagor-Brandt y la antigua empresa comunista polaca Fagor Mastercook. El análisis de las medidas adoptadas para reducir el empleo en Fagor nos servirá de base para profundizar en el conocimiento de las características organizativas de las multinacionales de Mondragon y para reflexionar sobre las posibilidades de extender el modelo cooperativo a las filiales.

**Palabras Clave:** Cooperativas, Multinacionales, Mondragon, Fagor Electrodomésticos Sdad. Coop.

**Claves Econlit:** A130, F23, M160, M54

---

<sup>1</sup>Anjel Errasti: Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social, GEZKI, Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU). Dirección de correo electrónico: [a.errasti@ehu.es](mailto:a.errasti@ehu.es).

## **TENSIONS IN THE MONDRAGON COOPITALIST MULTINATIONALS**

### **ABSTRACT**

The Mondragon experience reflects the effort to combine the basic objectives of business development in international markets with job creation, the use of democratic methods in the organisation of the business and a commitment to the development of its social environment. The internationalisation of Mondragon cooperatives brings new dilemmas, paradoxes and contradictions for the Economic Democracy. This work analyses the case of the Mondragon cooperative-multinational Fagor Electrodomésticos. For many years Fagor has been growing via foreign direct investment, but the recent economic crisis has forced Fagor to establish radical job restructuring processes, both in the factories of the parent company in Mondragon and in its European affiliated companies, the French company Fagor-Brandt and the Polish firm Wrozamet, renamed Fagor-Mastercook. The analysis of the practices developed to downsize employment at Fagor pretends expand our understanding about the characteristics of the Mondragon multinationals and on the difficulties of spreading the cooperative model to subsidiaries.

**Keywords:** Cooperatives, multinationals, Mondragon, Fagor Electrodomesticos Sdad. Coop.

Este artículo se presentó a evaluación tres meses antes de que en noviembre de 2013 Fagor Electrodomésticos presentara concurso de acreedores para su sociedad matriz y sus sociedades filiales. Por consiguiente, la parte empírica de este artículo referido a Fagor no hace referencia a los hechos justamente anteriores y posteriores al cierre de la misma. En nuestra investigación llegábamos a la conclusión de que no sólo estaba en peligro la supervivencia del modelo cooperativo, sino también la propia supervivencia de la empresa – algo compartido por muchos de los entrevistados, pero que nadie esperaba que realmente sucediera. Si bien los acontecimientos que afectan a Fagor han sido los peores que pudieran imaginarse, esperamos que las líneas básicas de nuestra investigación hayan resistido la prueba de los últimos acontecimientos.

## 1. INTRODUCCION

A principios de 1990, en el contexto de la globalización económica, algunas cooperativas industriales pertenecientes al grupo cooperativo de Mondragon comenzaron a realizar inversiones directas en el extranjero. Fagor Electrónica, Copreci, Irizar, MSI y Fagor Electrodomésticos establecieron las primeras filiales en el extranjero en Tailandia, México, Francia y China en busca de nuevos mercados y costos más bajos (Errasti et al., 2003). En la actualidad, 28 empresas multinacionales pertenecientes a la corporación Mondragon controlan 94 filiales repartidas por todo el mundo (Mondragon, 2012a). Estas cooperativas-multinacionales compiten en los mercados mundiales, y en términos generales – aunque con pocas pero significativas excepciones – están haciendo frente a la crisis económica actual satisfactoriamente. Estas cooperativas se han convertido en las empresas tractoras no solo de Mondragon si no también de muchas empresas del País Vasco. Sin embargo, esta trayectoria de expansión internacional plantea algunos interrogantes respecto al devenir industrial de Mondragon y a los valores y principios democráticos que originalmente se encontraban en el núcleo de la experiencia cooperativa.

Las cooperativas de Mondragon han recibido la atención de muchos investigadores: representan uno de los casos de mayor éxito económico en el ámbito de la democracia económica y de las experiencias de participación de los trabajadores en el mundo, sin dejar formar parte de la sociedad capitalista industrial (Whyte y Whyte, 1988; Greenwood y González, 1991; Cheney, 1999). Los desafíos de la globalización y los efectos de la crisis económica actual no han hecho más que aumentar el interés de los investigadores sobre Mondragon. Sin embargo, son muy pocas los estudios que han abordado el carácter multinacional de sus empresas. Es bien sabido que la estrategia de multinacionalización se ha basado tanto en la adquisición de empresas como en la creación nuevas empresas (greenfield investments) y que los trabajadores de las filiales extranjeras son en su totalidad trabajadores asalariados por cuenta ajena (Clamp, 2000). No obstante, cabría preguntarse si se estableciera un continuo que clasifique las empresas en función de su nivel de democracia y participación, dónde habría que ubicar las filiales de Mondragon: ¿se situarían cerca del polo de máxima participación y democracia de los trabajadores, como tradicionalmente se han ubicado las cooperativas de Mondragon? o ¿estarían situadas en el otro extremo del continuo junto con las filiales de las multinacionales convencionales? Dicho de otra manera, ¿son las cooperativas-

multinacionales de Mondragon Humanity at Work, como su lema y misión sugieren, realmente diferentes de las corporaciones multinacionales al uso?

Algunos investigadores señalan la expansión de Mondragon como una muestra de degeneración cooperativa. Por ejemplo, Huet (2000, 284) señala que Mondragon "se convirtió en una empresa capitalista tradicional que opera sus propias plantas en países con bajos salarios". Otros investigadores ponen de relieve la naturaleza cooperativa de las sociedades matrices: Luzarraga e Irizar (2012, 114) sostienen que las cooperativas globales de Mondragon siguen una estrategia de producción internacional basada en la multilocalización y que representa "un caso de innovación cooperativa hacia una globalización centrada en las personas". Según MacLeod (2006, 33), la dimensión social de las filiales extranjeras se deriva de su objetivo de proteger la identidad cooperativa y la estabilidad social de las sociedades matrices, y por lo tanto las empresas de Mondragon siguen siendo "el modelo más cercano de una verdadera empresa social que actualmente existe en el mundo". Errasti et al. (2003, 127) destacan la oportunidad que las cooperativas-multinacionales de Mondragon ofrecen para construir un nuevo modelo más cercano a una "empresa multinacional democrática". Vanek (2007, 304) argumenta que si tal evolución es posible, entonces puede haber esperanza "de avanzar hacia un mundo de mayor participación, en lugar de un mundo de explotación capitalista".

En contraste con estos enfoques, sostenemos que es necesario un examen más detallado de las filiales de Mondragon, que analice las contradicciones y las paradojas de las relaciones entre sociedades matrices cooperativas de Mondragon y sus filiales capitalistas en el extranjero. En este artículo vamos a estudiar un aspecto concreto de las actividades internacionales de las cooperativas-multinacionales de Mondragon. Como señalaba Stiglitz (T.U., 2005), las multinacionales convencionales no se sienten responsables de la pérdida de los puestos de trabajo derivados de las deslocalizaciones; sin embargo, las cooperativas si sienten esa responsabilidad. Pero cuando las cooperativas se convierten en multinacionales para mantener el empleo de sus socios-trabajadores, ¿se sienten responsables de la pérdida del empleo en las filiales extranjeras? En este artículo vamos analizar el caso de la cooperativa "Fagor Electrodomésticos S. Coop." de Mondragon (en adelante Fagor) que, tras años de una intensa expansión internacional, en el momento actual debido a la crisis ha tenido que acometer procesos radicales de restructuración del empleo, tanto en sus plantas de producción del País Vasco, como en su filial Fagor-Brandt con plantas productivas en Francia y en Italia,

así como en la filial Fagor Mastercook de Polonia. El análisis de las medidas adoptadas para afrontar la crisis y reducir el empleo nos permitirá entender mejor las características de las multinacionales de Mondragon, sus dificultades para competir en los mercados globalizados y la complejidad que entrañaría extender el modelo cooperativo a las filiales.

El artículo sigue como se señala a continuación. En la segunda parte se realiza una reflexión sobre las paradojas que genera la transformación de las cooperativas en multinacionales. La tercera parte presenta el caso que se va estudiar a continuación, analiza el proceso de internacionalización de la matriz cooperativa Fagor y la gestión del empleo en la matriz durante la crisis. Asimismo, se analiza el declive industrial y de empleo de la filial francesa Fagor-Brandt y la situación de la filial polaca Fagor Mastercook, la antigua fábrica del régimen comunista Wrozamet. En el apartado cuarto, se estudian los aspectos diferenciales de la multinacional Fagor. El artículo finaliza con la presentación de las conclusiones más relevantes y con una serie de reflexiones que ligan nuestros hallazgos a los debates de la literatura sobre multinacionales.

## **2. CUANDO COOPERATIVAS SE CONVIERTEN EN MULTINACIONALES**

La relevancia mundial del cooperativismo de Mondragon reside, por una parte, en la gran concentración de cooperativas, sobre todo industriales, existentes en el País Vasco y por otra parte en el modelo empresarial democrático desarrollado por las mismas (Whyte y Whyte, 1991, Cheney, 1999; Azkarraga et al, 2012). El Grupo Industrial de Mondragón se compone de 152 empresas organizadas en 8 divisiones y con una plantilla de 37.857 personas. El Grupo industrial representa el 45% del empleo de Mondragon, que en total, incluidos los grupos de conocimiento (incluyendo catorce centros de investigación y la universidad), el grupo financiero y el de distribución asciende a un total de 83.569 (Mondragon, 2012a). De 2007 a 2011, como resultado de la recesión, las ventas y el empleo del grupo industrial cayeron significativamente, en torno a un 13% y 12%, respectivamente (Mondragon, 2008, 2012a). La mayoría de las cooperativas de Mondragon, sin embargo, hasta ahora han hecho frente a la crisis sin recurrir al cierre de empresas o al despido de los socios trabajadores, mediante la puesta en práctica de los mecanismos de solidaridad Mondragon (Elortza et al, 2012). En contraste con la tasa de desempleo del 26% en España, la tasa en el valle de Mondragón, donde alrededor del 50% de la fuerza laboral es empleada por las cooperativas, se sitúa en el 11,7% (Eustat, 2012). Sin embargo, la reducción en el número de trabajadores

temporales ha sido considerable, que unido a la paralización de las contrataciones, han contribuido a un incremento de la tasa de desempleo juvenil (Mondragon, 2012a; Arrasate, 2013).

Una de las claves para hacer frente a la crisis ha sido la internacionalización de las cooperativas. Las exportaciones de Mondragon han aumentado en los últimos años hasta en un 60% (Mondragon, 2012a). Asimismo, durante las últimas décadas las mayores cooperativas industriales de Mondragon se han transformado en multinacionales. En 2012 Mondragon contaba con casi 100 filiales en el extranjero, con un total de más de 15.000 trabajadores, que representan el 40% del empleo industrial en Mondragon. Las filiales extranjeras producen el 23% de la producción industrial total de Mondragon en 2011, que asciende a casi la mitad de las ventas internacionales de Mondragon (Mondragon, 2012a).

La multinacionalización de las cooperativas industriales de Mondragon ha transformado profundamente la experiencia de Mondragon. Muchas multinacionales de Mondragon, como Fagor Electrodomésticos, Copreci, Ederlan, Batz, Cikautxo y Fagor Industrial, ahora tienen más trabajadores extranjeros que socios trabajadores. Sin embargo, se sabe muy poco acerca de las características internacionales de estas cooperativas-multinacionales. El término multinacional raramente se menciona en los documentos internos de Mondragon o en investigaciones sobre dichas cooperativas, incluso cuando el tema es la globalización o el proceso de internacionalización. Las filiales representan una parte cada vez mayor de Mondragon, pero se consideran algo así como “cajas negras”. Nadie parece interesado en examinar el traje nuevo del emperador. Sin embargo, en gran medida, es en el ámbito internacional donde está en juego el futuro y la credibilidad de Mondragon.

## **2.1. Cooperativas y multinacionales: nuevos dilemas y paradojas**

En las cooperativas de Mondragon, precisamente por su compromiso con la participación y la democracia, se observan de una forma más nítida una serie de dilemas y paradojas sobre la participación de los trabajadores (Greenwood et al, 1992; Cheney, 2006). La multinacionalización de las cooperativas sólo exacerba dichas tensiones y contradicciones. Existe un profundo antagonismo entre el modelo cooperativo, más cerca de las empresas basadas en la comunidad, y el modelo de empresa multinacional. La combinación de ambos crea nuevas paradojas – empezando por el nombre. No está claro como habría que denominar

a estos nuevos híbridos. Multinacionales coopitalistas, ¿tal vez? En cualquier caso las tensiones y las incongruencias van más allá de los aspectos semánticos.

Para determinar hasta qué punto las multinacionales coopitalistas de Mondragon difieren de otras multinacionales, no sólo se debe analizar las características cooperativas de la empresa matriz, sino también habría que examinar las características desde el punto de vista de sus actividades internacionales. En concreto, habría que estudiar cual es la contribución diferencial que las filiales de Mondragon realizan a los países en las que se ubican. Desde el punto de vista de los trabajadores, habría que analizar la diferencia que supone para un trabajador extranjero entre trabajar en una filial de Mondragon respecto a trabajar para otra empresa multinacional. Para ello sería necesario deconstruir las multinacionales de Mondragon y analizarlas en base a aspectos críticos de las multinacionales como las relaciones matriz-filial, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales en las filiales, la transferencia de tecnología, los flujos de capital y los precios de transferencia, el lugar de decisión, la responsabilidad social, etcétera (Cohen et al., 1979; Dunning et al., 2008; Dicken, 2007; Forsgren, 2008). El criterio básico de este tipo de investigación sería que cuánto estas dimensiones más se corresponden a los principios cooperativos, más se distinguirían de la práctica de otras multinacionales.

Se podría esperar razonablemente que las multinacionales coopitalistas difieran de otras multinacionales convencionales con respecto a las relaciones matriz-filiales. Por ejemplo, el tratamiento del dilema “integración -respuesta” de las multinacionales (the “integration-responsiveness dilemma, Doz y Prahalad, 1991) puede tener inflexiones especiales en el caso Mondragon. El dilema fue formulado por primera vez por Hymer (1979, 48) de la siguiente manera: "Las empresas multinacionales deben desarrollar una estructura organizativa para equilibrar la necesidad de coordinar e integrar las operaciones, con la necesidad de adaptarse a un mosaico de lenguas, leyes y costumbres". Una multinacional puede resolver este dilema decantándose por uno de los dos enfoques organizativos alternativos: el dominante o el federativo, o en otros términos, la jerarquía o la heterarquía (Hedlung 1993). La multinacional dominante refleja una clara jerarquía en la que la sede corporativa decide e implementa las estrategias principales para toda la multinacional. En cambio, en la empresa multinacional federativa, la sede tiene que competir con las distintas filiales su influencia estratégica, en un modelo más cercano a una red (Goshal y Bartlett, 1990). Según Hymer, las multinacionales tratan de reducir el carácter federativo de la

multinacionalidad, ya que es contrario a las élites dominantes de las multinacionales (Hymer, 1979). En el caso de las multinacionales de Mondragon, por un lado, se podría esperar, a partir de sus principios cooperativos, un modelo más cercano al modelo federativo o a la heterarquía. Sin embargo, es posible que no sólo la alta dirección de las multinacionales de Mondragon, sino también los propios socios trabajadores, como propietarios y empleados de la empresa matriz, pueden tratar de limitar la naturaleza federativa de las multinacionales.

Una característica importante de las multinacionales de Mondragón es que la expansión internacional no ha sido en detrimento del empleo local (Errasti et al, 2003; Luzarraga e Irizar, 2012). Las multinacionales de Mondragon han seguido una estrategia multilocalización, tanto buscando nuevos mercados emergentes, como siguiendo a clientes tradicionales. Durante las últimas décadas, en términos generales, las cooperativas que se convirtieron en multinacionales han creado más puestos de trabajo en el País Vasco que aquellos que no lo hicieron (Luzarraga e Irizar, 2012; Mondragon, 2012b). En algunos casos, sin embargo –como en el caso de Fagor estudiado aquí – ha habido destrucción de empleo significativa.

La naturaleza de la propiedad de estas multinacionales coopitalistas de Mondragon ha significado que las deslocalizaciones, en el sentido estricto de la palabra, hayan sido limitadas, según lo sugerido por Stiglitz (TU, 2005). Sólo los productos que ya no son rentables en la matriz se han enviado a las filiales extranjeras. De acuerdo con la estrategia de multilocalización, la empresa matriz sigue manteniendo tantos empleos como sea posible y, sobre todo, los relacionados con las funciones básicas de dirección, gestión de I + D, diseño, etcétera. Esto tiene un efecto positivo en la sociedad matriz y en el país de origen, pero puede llegar a frenar el desarrollo de la filial, y por lo tanto el desarrollo de sus trabajadores y el país anfitrión de las inversiones. Paradójicamente, para los trabajadores extranjeros puede ser menos interesante trabajar para una filial de Mondragon que trabajar para una filial de una multinacional convencional, ya que Mondragon siempre dará prioridad a la sociedad matriz y a sus trabajadores. Asimismo, las oportunidades de desarrollo pueden reducirse considerablemente si las filiales pagan servicios administrativos, cánones y royalties por transferencia de tecnología y servicios de gestión a la empresa matriz, dejando a la filial en una situación tecnológicamente dependiente, sin compensación más allá de puestos de trabajo (Gurak, 2003). Por otro lado, la aplicación de prácticas de cooperación en las filiales y sus

relaciones laborales podría dar lugar a consecuencias positivas significativas para los trabajadores, para las filiales y para los países donde se encuentran.

### **3. EL ESTUDIO DE CASO: LA MULTINACIONAL COOPITALISTA FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS**

Fagor es una multinacional integrada por dieciseis plantas de producción en seis países: País Vasco (7 plantas), Francia (4), China (2), Italia (1), Polonia (1) y Marruecos (1). Este estudio de caso analiza el auge y el declive de la cooperativa matriz Fagor, el declive de la empresa filial francesa Fagor-Brandt y la problemática social de la filial polaca Fagor Mastercook. En este estudio empírico vamos a estudiar las medidas adoptadas por la multinacional Fagor de Mondragon para afrontar un proceso de reducción de empleo en su planta matriz y en sus filiales europeas. Se investigará en qué medida Fagor se siente responsables de la pérdida de empleo en sus filiales, tal y como sugería Stiglitz (TU, 2005, 18) para las cooperativas. Este análisis nos permitirá conocer en mayor profundidad las características organizativas de la multinacional Fagor, determinar el carácter dominante o federativo de la multinacional y reflexionar sobre las posibilidades de extender el modelo cooperativo a las filiales. El caso ilustra claramente las dificultades a las que algunas empresas europeas, cooperativas o no, se enfrentan para sobrevivir en sectores altamente competitivos y concentrados.

Para esta investigación empírica sobre Fagor, hemos empleado la metodología de estudios de casos contemporáneos (Yin, 2003). La metodología de estudio de caso es adecuada para hacer visibles la simple existencia y el funcionamiento interno de las filiales de Mondragon. También es útil para analizar los aspectos paradójicos y las tensiones que surgen de las prácticas internacionales en el ámbito de las relaciones laborales. Sin embargo queda la cuestión de la representatividad de un solo caso y sus limitaciones para inferir conclusiones (Eisenhardt, 1989). En este sentido, el estudio de Fagor tiene algunas ventajas: Fagor es la cooperativa industrial insignia en Mondragon – además de ser la más antigua es la más grande–, y muchos investigadores la han considerado como la más representativa del sistema cooperativo de Mondragon (Whyte y Whyte, 1991; Greenwood et al., 1992). Asimismo, las filiales analizadas en este artículo son los más grandes del sistema de Mondragon.

Este estudio de caso descriptivo e interpretativo se basa principalmente en la observación participativa en Fagor y sus filiales. Asimismo, se han llevado a cabo entrevistas

informales y semiestructuradas a lo largo de 2012 y 2013 con los socios trabajadores, miembros del Consejo Rector, dirección y el Consejo Social, así como a miembros de la asociación Ahots Kooperatibista (AK). En Fagor-Mastercook en Polonia y en la planta de FagorBrandt en Lyon, Francia, se realizaron entrevistas con la dirección, los trabajadores y los representantes sindicales. Las entrevistas, por supuesto, siempre están condicionadas por las percepciones subjetivas tanto de los investigadores y como de los entrevistados (Hamel, 1993). En nuestro trabajo enfatizamos la necesidad de analizar no sólo las mejores y las peores prácticas (que sólo alimentar mitos y estereotipos), sino también la complejidad de las políticas de las sociedades matrices sobre las filiales extranjeras y las relaciones laborales. A pesar de sus limitaciones, consideramos las entrevistas como una estrategia valiosa, tanto para dar voz a las personas que participan activamente en los diferentes niveles de la organización internacional, como para refinar nuestra comprensión de los problemas y tensiones. Además de las conversaciones informales y entrevistas semiestructuradas, nuestro trabajo también se basa en las investigaciones existentes sobre Fagor y en la documentación facilitada por la empresa.

### **3.1. La empresa cooperativa Fagor Electrodomésticos: de cooperativa pionera a empresa multinacional**

Fagor fue la empresa pionera en la experiencia cooperativa de Mondragon. Se creó en 1956, cuando cinco ex-alumnos de una escuela técnica en Mondragón imbuidos de las ideas de transformación social del sacerdote Arizmendiarieta inició la producción de pequeñas lámparas y aparatos de calefacción (Ormaetxea, 2003). Fagor ha desempeñado un papel clave en el lanzamiento de otras cooperativas industriales, así como la cooperativa financiera Caja Laboral, la seguridad social cooperativa Lagun Aro y cooperativas de investigación como Ikerlan. En última instancia, Fagor inspiró la creación del Grupo Cooperativo Mondragon (Larrañaga, 1998; Ormaetxea, 2003).

En el entorno de Fagor se ha considerado el crecimiento y la internacionalización no solamente como la única vía para ser competitivos, sino también como único medio para sobrevivir (Cheney, 1999; García-Canal et al, 2002). La cooperativa Fagor se convirtió en una multinacional para poder competir con las multinacionales que se habían establecido en España después de que el país se unió a la Unión Europea en 1986. A finales de 1980 y principios de 1990, se dirige principalmente a los países del norte de África (Marruecos y

Egipto) y a los mercados de América Latina, asumiendo el control de empresas de esas regiones, así como de Fabrelec en el País Vasco (Errasti y Mendizábal de 2007, Guillén y García-Canal, 2012).

Después de unos resultados no tan buenos como los esperados, a finales de 1990 Fagor decidió centrarse en los mercados europeos, primero con el establecimiento de una empresa conjunta con la multinacional alemana Vaillant y posteriormente adquiriendo la fábrica de cocinas polaca, Wrozamet. El gran salto se produjo en 2002, cuando Fagor participó en la adquisición de su competidor francés Brandt Électroménager, que en ese momento era tan grande como Fagor. Posteriormente la expansión internacional se dirigió hacia China. Fagor ofrece actualmente una amplia gama de pequeños electrodomésticos y artículos para el hogar para el lavado, cocción y refrigeración en más de 130 países (Fagor, 2012a). Como resultado de este crecimiento, los socios de Fagor, que solamente representan un tercio de la plantilla total, se enfrenta a la dinámica de una empresa multinacional que compite en mercados capitalistas altamente globalizados.

### ***3.1.1. El ascenso y declive de Fagor***

El auge y el declive de Fagor se han producido en un periodo muy corto de tiempo. En 2007, a partir de las adquisiciones de Wrozamet y Brandt y en pleno boom inmobiliario español, llegaron a trabajar más de 11.000 personas en el grupo multinacional Fagor. En 2013, en plena recesión, los empleos no llegan a la mitad. Las ventas de Fagor cayeron más de un 35% en el mismo periodo. Como consecuencia de todo ello Fagor ha obtenido resultados negativos durante los últimos ejercicios, que están afectando gravemente su viabilidad.

El sector de los electrodomésticos de línea blanca en Europa está dominado por un reducido número de competidores multinacionales como BSH (20% de cuota de mercado), Electrolux (17%), Merloni (11%), Whirlpool (10%), Miele (6%), Fagor (6%) y Candy (3%) así como por los nuevos competidores asiáticos como Haiert, LG, Samsung y Arcelik, está inmerso en el contexto más adverso de las últimas décadas. La mayor capacidad de investigación de los gigantes del sector, por ejemplo, frente a los 385 millones de euros que Whirlpool o a los 286 millones que BSH dedican a la I+D Fagor solo dedica 40 millones (Comisión Europea, 2011), unido a la presión que ejercen los nuevos competidores desde las economías emergentes debilita la posición competitiva de Fagor. Además, la situación financiera es de extrema gravedad, a pesar del apoyo que recibe del grupo Mondragon: las

pérdidas continuadas y sus instalaciones productivas en el País Vasco en arrendamiento financiero (lease back), la presión de bancos, acreedores y proveedores y las vías alternativas de financiación como las participaciones subordinadas agotadas y en entredicho, están estrechando el cerco en torno a la empresa. La situación de la empresa es crítica. Los días de crecimiento externo vía adquisiciones han llegado a su fin. Ha comenzado otro ciclo, en el que ya se ha comenzado a vender o desprenderse de plantas productivas para reducir capacidad en Europa del oeste. Según el plan estratégico 2013-2016 este proceso continuará. Asimismo, se tratarán de forjar alianzas con fabricantes de países emergentes para rentabilizar las marcas y la tecnología, Mabe de Mexico y Rabom y Haier de China por ejemplo. En el caso de Haier, primer fabricante mundial, se prevé construir una fábrica en Polonia, con la mayoría del capital asiático, que dará trabajo a más de 500 trabajadores, para abastecer los mercados europeos. Esta estrategia podría resumirse como “si no puedes vencer a tu enemigo, únete a él”, ahondando más en las contradicciones que la multinacionalización genera en el modelo cooperativo y empresarial de Fagor.

Las plantas de producción de Mondragon están siendo gravemente afectadas por la crisis: desde 2008 hasta 2012 ya se han recortado alrededor de 3.000 puestos de trabajo (Fagor, 2007, 2012a, 2012b). Cifra que muy probablemente se incrementará en el futuro. Las estrategias adoptadas por Fagor para hacer frente a la pérdida de empleo sin recurrir a los despidos se están basando en "los mecanismos de solidaridad" tradicionales de Mondragon (Elortza et al., 2012): i) *Las recolocaciones*: Los trabajadores de Fagor están siendo transferidos a otras cooperativas en mejor situación económica. Los cooperativistas, mutualistas de Lagun Aro, pagan una cuota de ayuda al empleo que se activa en estos casos. Durante los últimos años, Fagor ha recolocado socios trabajadores en cooperativas del entorno Fagor Arrasate, Fagor Industrial, Fagor Ederlan, Copreci, Maier, etcétera. ii) *Las prejubilaciones*: Fagor cambió en 2010 sus estatutos para permitir una reducción de sus socios por la vía de prejubilaciones, de los 61 años y 58 años con un 80% de los salarios medios. En los últimos años, se han acogido a la prejubilación voluntaria numerosos socios. A esta oferta se suman bajas incentivadas, excedencias, traslados compensados y suspensión de contratos temporales con garantía de reincorporación. iii) *La reducción de anticipos*: Los socios Fagor han apoyado mayoritariamente durante los últimos años varias propuestas de reducción de anticipos, salarios, presentadas en su asamblea. Estas medidas han estado acompañadas por una gran flexibilización de las condiciones de trabajo, con un incremento de

la movilidad, calendarios muy flexibles e intensificación de la presión de trabajo lo que ha supuesto un gran deterioro en la calidad del trabajo de los socios.

Por otra parte, destacar *la reconversión de resultados* mediante la cual las cooperativas del área Mondragon ponen en común el 35% de sus excedentes netos para su redistribución como una expresión de solidaridad cooperativa, lo que ha permitido a Fagor mitigar sus pérdidas. Los socios de estas cooperativas, asimismo, han visto reducidos sus sueldos de forma que la parte destinada a ayudar a Fagor se ha incrementado. Además, el conjunto de cooperativas de Mondragon nutren el Fondo Central de Intercooperación, y el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo para desarrollar proyectos corporativos relacionados con la internacionalización, la investigación y la formación (Bakaikoa et al, 2003). La última medida, aprobada en mayo de 2013, ha consistido en la creación de un fondo de reestructuración y empleo societario, formado por contribuciones de las cooperativas con beneficios y por el 1% de los anticipos (salario) de los trabajadores de las cooperativas de Mondragon. No obstante, parece que aun y todo la ayuda de la corporación no va a ser suficiente para evitar el declive de Fagor, aunque esperemos si se pueda evitar su cierre y desaparición.

### **3.2. La filial francesa Fagor-Brandt**

#### ***3.2.1. Un siglo de capitalismo industrial***

La empresa francés de electrodomésticos Brandt fue fundada en 1924 por Edgar Brandt, artista y empresario atípico (Khar, 2010). En el origen la empresa se especializó en la fabricación de armamento ligero. Tras un proceso de sucesivas fusiones, absorciones, nacionalizaciones (tanto por el frente popular antes de la segunda guerra mundial como durante el primer mandato de Mitterrand), privatizaciones, suspensión de pagos y quiebras a lo largo del siglo XX, en 2002 la empresa de Brandt Électroménager fue adquirida por el grupo israelí Electra Consumers Products LTD (ELCO). Fagor participó en esta operación como socio industrial con un 10% de la operación, lo que equivalía a una inversión superior a los 50 millones de euros. La adjudicación del Tribunal de Comercio de Nanterre se produjo en competencia con la multinacional estadounidense Whirlpool, la turca Arcelik-Beko y la italiana Candy. La oferta Elco-Fagor sólo preveía el cierre parcial de una de las siete fábricas de Brandt en Francia y el mantenimiento 4.197 empleos del total de 5.370. Los 1.147 despidos, compensados con una prima individual de 12.200 euros, eran muy inferiores a los

que reclamaba la firma estadounidense Whirpool, de los 1.900 despidos del italiano Candy o de los casi 1.600 despidos del turco Arcelik-Beko. El presidente del tribunal de Comercio de Nanterre, Jean Pierre Dumas, declaró que el proyecto de Elco-Fagor “es el que despierta una mayor adhesión entre los trabajadores del grupo y eso es indispensable si se quiere que éste apueste por el crecimiento” (El País, 16-01-2002).

En 2005 Fagor compró a Elco toda su participación, en una operación en la que valor de la compra se estima fue 162 millones de euros (MCC participó con 50 millones). Brandt disponía de plantas productivas en el Estado francés (Lyon, Orleans, Vendome, Aizenay, Lesquin y Laroche-Sur-Yon) y una en Italia (Verolanuova). La empresa francesa contaba con una gran capacidad tecnológica sobre todo en hornos de inducción, cocinas y lavadoras. Sus ventas superaban los 800 millones de euros y se trataba de una marca líder en el mercado francés de electrodomésticos con un 17% de cuota, que hoy en día conserva hasta un 14%. Comercializa las marcas francesas Brandt, Sauter, Thompson, De Dietrich y Vedette, mientras en Italia comercializaba las marcas San Giorgio y Ocean.

### ***3.2.2. Soluciones innovadoras ante la deslocalización en Fagor-Brandt***

A partir de la absorción por la cooperativa vasca la empresa pasó a denominarse Fagor-Brandt. Debido a la naturaleza jurídica cooperativa de la matriz, los sindicatos y trabajadores franceses pensaron que las relaciones con la dirección de la empresa y la matriz del grupo podrían ser distintas, “un peu naïvement”, como señala Nahapetian (2010, 9). Sin embargo el plan de ajuste que impuso Fagor al año de la compra de Brandt, que afectó a la mano de obra indirecta, reduciendo los servicios comerciales, el servicio post venta y los efectivos de investigación y desarrollo, cambió radicalmente la perspectiva de los trabajadores de Brandt. En palabras de la representante de CGT en Lyon, Florence Lavialle “Nada cambió. Fagor tiene las mismas reglas que los otros, solo quieren obtener beneficios”. El documental “Fagor et les Brandt” describe los momentos posteriores a la absorción de Fagor (Peyret y Argouse, 2007).

Desde Fagor, en palabras del Presidente del Consejo Rector y Consejo Social de Fagor y presidente del Consejo de Administración de Fagor-Brandt, Jabier Retegi, se encuentran “con una dinámica sindical fuerte, que lo cuestiona todo”. La alta tasa de sindicalización de los trabajadores de Brandt, así como la legislación laboral francesa que tradicionalmente ha otorgado un gran poder de negociación a los sindicatos, han contribuido a afianzar la

influencia de los sindicatos en la empresa (Nahapétian, 2010). Además, los trabajadores y los sindicatos están curtidos después de haber pasado por múltiples transformaciones societarias. Siguiendo al presidente de Fagor “saben, que pase lo que pase, en última instancia, alguien les comprará. Tienen un activo en el que están interesados todos los fabricantes del sector: las marcas comerciales”. No obstante, cabe destacar que Fagor Electrodomésticos compró las marcas de Fagor Brandt a través de la filial offshore Fagor Ireland, propiedad de la cooperativa de Mondragón. A través de esta operación intraempresarial la filial offshore Fagor Ireland posee unos activos que consisten en derechos de propiedad industrial por los que cobra royalties a las sociedades del grupo, sobre todo a la propia Fagor Brandt y a Fagor Mastercook.

A finales de 2012 en Fagor-Brandt trabajaban alrededor de 1.900 personas. La pérdida de empleo desde la adquisición ha sido de alrededor de 2.300 personas a partir de la adquisición de Fagor. El ajuste del empleo se ha realizado mediante múltiples fórmulas durante los últimos siete años: planes de regulación de la mano de obra indirecta (personas), jubilaciones (la no renovación de los contratos temporales, las bajas naturales, bajas pactadas, despidos por faltas y la cesión de plantas productivas). En este contexto, no es de extrañar que las relaciones entre la matriz y los sindicatos de la empresa hayan sido tensas (Nahapetian, 2010; Amado-Borthayre, 2009). Se han convocado muchos paros y huelgas en las diferentes plantas de Fagor-Brandt. El comité central de la empresa, que representa a las diferentes plantas de Fagor-Brandt, y que está formado por los sindicatos que representan a la mano de obra directa así como por el sindicato de mandos y ejecutivos (CFDT, CFTC, CGT, FO Y SUD), ha mantenido una línea dura y reivindicativa ante la dirección de la empresa.

Destacamos las experiencias de cesión de plantas ocurridas en la plantas de Lyon (Francia) en 2011 y en la planta de Verolanouva (Italia) en 2012. Estas plantas han sido transferidas a sendos grupos empresariales ajenos a Fagor para producir otros productos con la mayor parte del empleo actual. La producción de línea blanca de estas plantas está siendo transferida a Mondragon y a Polonia. La nueva fábrica de SITL (La Société d’Innovation et de Technologie de Lyon) encabezada por el empresario francés Pierre Millet empleará a 460 trabajadores de los 560 empleados actuales en la fabricación de paneles solares, purificadores de agua y coches eléctricos. La nueva fábrica italiana que pretende ocupar a 300 de los 439 empleados se dedicará al reciclaje y a la fabricación de scooters eléctricos y de helicópteros biplaza. Fagor aunque no cuenta con una participación de capital en las sociedades, ha

aportado recursos para la transformación societaria. En un caso de deslocalización productiva Fagor ha evitado el cierre de la fábrica y enviar a la totalidad de los trabajadores al paro. En palabras del director de recursos humanos de Fagor y representante en el Consejo de Administración de Fagor-Brandt, Xabier Bengoetxea “preferimos gastar dinero en fórmulas que permitan mantener el empleo, antes que gastarlo en indemnizaciones por cierre”. Cabe destacar que estas operaciones han contado con el respaldo del 90% de los trabajadores de la planta de Lyon manifestado en una votación, con la mayoría de los sindicatos franceses y la totalidad del apoyo de los sindicatos italianos (FIOMM, UILM y FIM) en la planta italiana. “Estaba claro que no se podía hacer el mismo producto en Mondragon y aquí. Por lo menos tendremos trabajo” señalaba un dirigente de un sindicato francés que apoyó la propuesta. Aunque fuentes del sindicato CGT que se han mostrado contrarios al acuerdo se quejan de que “los de Fagor se han quedado con la producción y las marcas, y a nosotros nos han dejado la planta y unos productos nuevos con un futuro muy incierto”.

### **3.3. La empresa polaca Fagor Mastercook**

#### **3.3.1. Del comunismo al capitalismo globalizado**

La empresa polaca Fagor Mastercook, más conocida como Wrozamet, tiene su origen en la empresa alemana fundada por Albert Knauth en Breslau que operó hasta la ocupación soviética hacia el final de la segunda guerra mundial. Al final de la guerra Breslau pasó a formar parte de la Polonia comunista con el nombre de Wroclaw. En este contexto, en 1946 se restableció la fundición de metal y acero de la antigua planta Knauth con el nuevo nombre de Wrocławskie Zakłady Metalurgiczne (Planta Metalúrgica de Wroclaw) posteriormente llamada Wrozamet. La empresa se dedicó a fabricar cazuelas esmaltadas, cocinas, hornos y lavadoras y fue un referente del desarrollo económico comunista polaco en el siglo XX. Asimismo, fue protagonista de los cambios que agitaron Polonia en la década de los 80. El sindicato Solidarność desde su nacimiento contaba con un gran número de afiliados en Wrozamet, tanto entre la mano de obra directa como la indirecta, y participaron en las movilizaciones y huelgas que dieron lugar al fin del régimen comunista polaco y a la caída del comunismo en Europa del Este.

A finales de 1997, Fagor comenzó a transferir tecnología a Wrozamet para fabricar un nuevo modelo de cocinas. Finalmente, en 1999, Fagor adquirió la empresa Wrozamet S.A. en el marco de una subasta realizada en el proceso de privatizaciones de las empresas estatales.

Fagor y Mondragon Inversiones adquirieron el 76% de la empresa mediante una inversión conjunta de 31,25 millones de euros. Posteriormente adquirieron casi la totalidad de la empresa. Después de la adquisición la empresa paso a llamarse Fagor Mastercook y se han realizado cuantiosas inversiones (140 millones en el periodo 1999-2010) para poner en marcha nuevas líneas de producción, muchas de ellas trasladadas desde Mondragon y Francia, tanto para los mercados de Europa del este como del oeste. Sin embargo, la capacidad de I+D de la planta es mínima. Excepto para las cocinas a gas, Wrozamet depende de las ingenierías de producto del País Vasco y Francia, así como de la centro de investigación general de Fagor Hometek que está situado en Mondragon.

### ***3.3.2. Participación y conflicto de los sindicatos en Fagor Mastercook***

La oferta de compra realizada por Fagor, aunque no fue la de mayor cuantía, fue la preferida por los sindicatos de la empresa y en último lugar por el gobierno polaco. Una de las razones residía en el paquete social que ofreció la cooperativa, en la que además de mantener el mayor número de empleo, incluía mejoras sociales para los trabajadores y una representación de los mismos en el consejo de administración de la empresa. Cuando Fagor adquirió la empresa, en Wrozamet trabajaban alrededor de 1700 trabajadores. La empresa estaba obsoleta y muy integrada verticalmente. En pocos años, como consecuencia de una fuerte reestructuración llevada a cabo por expatriados de Fagor la plantilla bajó a 900 trabajadores, para posteriormente gradualmente subir a los 1.750 trabajadores en 2008. A partir de entonces, ha habido una caída en el empleo de alrededor de 350 personas, mediante jubilaciones y la no renovación de contratos temporales.

Según el director de recursos humanos de Fagor y representante en el Consejo de Administración de Fagor Mastercook, Xabier Bengoetxea, “la presencia de los representantes sindicales en el consejo de administración facilita las relaciones con los trabajadores, incluso en los momentos más difíciles”. Por ejemplo, en el momento de compra, cuando se tuvo que reestructurar la empresa con la pérdida de casi mil empleos el proceso se realizó de forma consensuada. Los sindicatos representados en el consejo señalan “que su participación refleja otra forma de dirigir la empresa, tenemos más información y más voz que los trabajadores de la filial de Whirlpool de aquí al lado”. En este sentido cabe señalar que en 2009 Fagor Mastercook recibió de manos del presidente de la República de Polonia, Lech Kaczynski y a propuesta de la comisión nacional del sindicato Solidarność el premio de "empleador

ejemplar", cuyo objetivo es promover las buenas prácticas en las empresas, como ejemplo de compañía por su política de empleo.

En la otra cara de la moneda se encuentra el conflicto laboral mantenido por la dirección de Fagor Mastercook con el sindicato Sierpen 80. En junio de 2008, ante la crisis de la Fagor en Francia y País Vasco la dirección planteó un plan de ajuste que incluía la reducción de sueldos y la disminución de la plantilla. El sindicato Sierpen 80, minoritario en la empresa, hizo un llamamiento de huelga en contra las medidas. Según, Boguslaw Zietek, dirigente nacional del sindicato Sierpen 80, el llamamiento “fue fuertemente reprimido por la dirección y se despidió a dos líderes del sindicato”. El sindicato realizó una campaña de denuncia en los medios de comunicación del País Vasco (Berria, 2008; Gara, 200). También hubo una campaña internacional en las redes sociales dirigida por activistas estadounidenses a favor de los trabajadores despedidos. En palabras de la responsable de recursos humanos de Fagor Mastercook, Ana Pitulec, los despidos estaban justificados porque “los trabajadores habían abandonado su puesto de trabajo para realizar el llamamiento de huelga. Además, la magistratura ha dado la razón a la empresa”. El presidente de Fagor señala al respecto que “se trataba de un sindicato minoritario que buscaba notoriedad”. El sindicato Solidarnosc tacha a Sierpen 80 de “sindicato radical de extrema izquierda”. Por su parte Boguslaw Zietek acusa a Solidarnosc de “sindicato empresarial y amarillo, que el mismo fundador Lech Walesa abandonó en 2006 por sus diferencias sobre el apoyo del sindicato al partido conservador y religioso Ley y Justicia de Lech y Jaroslaw Kaczynski”.

#### **4. FAGOR: ¿UNA MULTINACIONAL SINGULAR?**

##### **4.1. Gestión de plantas en un contexto de recesión**

La alta dirección del Grupo Fagor, formada por socios de la cooperativa, nombrados por los representantes de los socios-trabajadores en el Consejo Rector, se encarga del diseño de la planificación estratégica para toda la actividad multinacional en términos de número de plantas, productos, I + D, inversiones, alianzas, etcétera. En diciembre de 2012 la asamblea general de socios trabajadores de Fagor aprobó el plan estratégico 2013-2016, con un 63,5% de votos a favor y un significativo 37,5% en contra (Fagor, 2012b). A partir de su aprobación el plan se implementa en la matriz y en las filiales extranjeras. La dirección de las filiales, formada tanto por expatriados como locales, aplica con la máxima lealtad y disciplina hacia la empresa matriz la parte que les corresponde del plan estratégico global. En el caso de

Fagor-Mastercook, durante los primeros años después de la adquisición, expatriados de Mondragon tomaron el control de la empresa para llevar a cabo el proceso de reestructuración. A partir del año 2009, la compañía ha sido monitorizada desde Mondragon sin casi ningún expatriado. Los directores de las aéreas funcionales de las filiales supervisan a los directores de la sociedad matriz.

Para Fagor, como para muchas multinacionales, uno de los apartados más importantes de la planificación estratégica es la distribución de productos y actividad entre las plantas. En un contexto de recesión estas decisiones son vitales para las plantas y sus trabajadores: el futuro de las mismas depende de dichas decisiones. Trabajadores del mismo grupo multinacional se convierten en competidores para poder ofrecer los mejores costes de producción. En el caso del sector de electrodomésticos la gran mayoría de empresas han cerrado la casi totalidad de sus centros de fabricación en Europa occidental para trasladarlos a los países de Europa del Este que cuentan una estructura de costes, sobre todo salariales, más favorable. Fagor con sus plantas del País Vasco, de Francia e Italia ha sido el fabricante europeo del sector que más trabajadores tiene en un *high cost country*. Según la dirección de Fagor, hay productos que han dejado de ser competitivos en sus ubicaciones tradicionales. Por una parte, la dirección ha decidió concentrar la producción de productos de gama alta en algunas plantas de Mondragon y Francia, mientras que la producción de productos de gama baja y de menor valor añadido se trasladó a la planta de Fagor Mastercook (Polonia). Por otra parte, como hemos visto, la dirección de Fagor ha decidido deshacerse de las plantas de Fagor-Brandt menos rentables, por ahora las plantas de Lyon y la de Verolanounva en Italia (no se descarta que la planta de Ayzenay puede seguir la misma suerte). La producción de los productos de gama alta de estas plantas está siendo trasladada a otras plantas de Mondragon y los de gama baja a la fábrica polaca Fagor Mastercook. En palabras del presidente de Fagor, Javier Retegi: “La producción no se lleva; se va sola, así de crudo. Cerramos plantas cuando no hay más remedio, haciendo el menor daño posible”.

El ajuste de la actividad ha afectado tanto a las plantas de Fagor en el País Vasco como a las de Fagor-Brandt en Francia e Italia. El plan estratégico 2013-2016 prevé el cierre de alguna planta dedicada al mueble y la venta a Vaillant de su planta en común Geyser Gastech S.A y de la planta de Edesa, todas ellas ubicadas en localidades cercanas a Mondragon. Los socios-trabajadores de las plantas vendidas seguirán siendo socios, en comisión de servicio,

durante siete años y luego pasarán a ser trabajadores por cuenta ajena de las empresas adquirentes.

En Polonia los costes salariales son cuatro veces menores que en el País Vasco y Francia (el coste por hora calculado en Fagor es de 21 euros hora para País Vasco y Francia y 5 euros hora para Polonia). Cuanto más bajos mantenga Fagor los costes laborales en su planta de Polonia, menos empleo van a tener los socios trabajadores de Mondragon. Ahora bien, si incrementan los salarios en Polonia y no lo hacen el resto de sus competidores Fagor va a estar en clara desventaja en términos de competitividad. Esta paradoja es el resultado de políticas que van más allá del ámbito de Fagor. Los estados occidentales Europeos y la Unión Europea no han protegido a su industria ni a sus trabajadores frente a las exportaciones de otros países con unos costes salariales infinitamente inferiores de producción que no consideran muchos costes sociales. La competencia encarnizada de todos contra todos y una apertura de los mercados a los cuatro vientos han conducido a una desindustrialización de los países occidentales y a la degradación de sus marcos sociales. Europa no ha protegido a sus trabajadores de occidente frente a la competencia de los países del Este (como tampoco lo ha hecho frente a competidores asiáticos), principalmente porque no ha promovido un aumento de los salarios directos e indirectos de los trabajadores de los países del Este. Europa puede optar por una sociedad estructurada en torno a las finanzas, las grandes empresas multinacionales con producción deslocalizada, el turismo y los servicios personales o puede optar por un modelo económico de proximidad, menos derrochador de energía y de transporte, más sostenible desde el punto de vista ecológico y social. El empleo cooperativo de Fagor en el País Vasco y el empleo en sus plantas de Francia depende en gran medida de si la Unión Europea apuesta por la segunda opción mediante políticas que contribuyan al mantenimiento, fortalecimiento y relocalización de la industria en Europa. Pero estas cuestiones superan los objetivos de este trabajo. Sin embargo, sus consecuencias se reflejan en el interior de las empresas, incluso en las del ámbito de la economía social, donde los trabajadores de distintos países compiten entre ellos.

#### **4.2. Extensión del modelo cooperativo**

En Fagor no solamente está en juego la pervivencia del modelo cooperativo sino que también la supervivencia de la propia empresa. Además, el carácter cooperativo de la matriz limita sus posibilidades estratégicas para poder fusionarse con los competidores, sin perder su

carácter cooperativo. Hoy en día, la supervivencia de Fagor a nivel industrial depende de sus filiales extranjeras.

La apuesta por el cooperativismo de Fagor es clara y la matriz seguirá siendo una cooperativa; sin embargo, no se vislumbra la posibilidad que el modelo cooperativo pueda extenderse a las filiales europeas, y mucho menos aun a las filiales de África y Asia. Aun cuando existe la figura jurídica de la sociedad cooperativa europea (Unión Europea, 2003) parece que ni los socios de Fagor, ni los trabajadores y sindicatos de Fagor-Brandt y Fagor Mastercook estén por la labor de convertirse en una cooperativa europea. Por una parte, en Polonia y en Fagor-Brandt los sindicatos de la empresa, con una gran implantación, no consideran viable esta posibilidad y no hay nadie que la plantee. Por otra parte, y sería la razón determinante, los socios trabajadores de Fagor no quieren perder el control de la empresa ni de las filiales y de las rentas que generan. Llevado al extremo, si los trabajadores de Fagor-Brandt y Fagor Mastercook se convirtieran en socios de Fagor podrían constituirse en mayoría y, por ejemplo, decidir el cierre de las plantas de Mondragon. Sin embargo, no es el caso: se podrían encontrar otras fórmulas intermedias que no pondrían en peligro la hegemonía de los socios de Fagor de Mondragón.

Una muestra de la desunión y de las dificultades de entendimiento entre los trabajadores de las diferentes plantas de Fagor es la no existencia de un comité de empresa europeo. Las empresas de dimensión comunitaria que empleen a 1.000 trabajadores o más de los estados miembros, o 150 trabajadores o más en, por lo menos, dos estados miembros diferentes y tengan centros de trabajo en distintos estados miembros de la Unión Europea y el resto de los estados que forman parte del acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo, podrán constituir un comité de empresa europeo (Unión Europea, 2009). Sin embargo, las diferencias culturales y lingüísticas, la desunión sindical y los intereses encontrados de las filiales, así como la actitud 'laissez faire' de Fagor no han ayudado a la creación de este órgano de información y consulta; ni cualquier otro equivalente. De hecho no existe ningún órgano de este tipo en ninguna multinacional de Mondragon. Hoy en día, no existen relaciones ni comunicación entre los trabajadores y sindicatos de distintas filiales europeas, ni con los consejos sociales de las cooperativas. Ni qué decir que las relaciones con los trabajadores de las filiales de Marruecos y de China son inexistentes (Errasti, 2014).

La estrategia social de Fagor y de Mondragon en las filiales tiene dos vertientes. Por una parte está el *Modelo de participación de filiales*, planteado por el grupo Mondragon, como una serie de indicadores y de mínimos, que la corporación aconseja a las cooperativas, relativa a la gestión y participación de los trabajadores de las filiales extranjeras. Este modelo trata de fomentar un modelo de gestión de las filiales más próximo al modelo de gestión de las cooperativas de Mondragon, aunque sin duda no está entre sus objetivos convertir a las filiales en cooperativas ni plantear transformaciones sustanciales. Por otra parte, está la apuesta de Fagor por defender el empleo junto con un estilo de gestión más humanista en la gestión de filiales, como hemos visto en los epígrafes anteriores.

Los miembros del Consejo Social de Fagor en términos generales están apoyando a la dirección de la empresa en todos los aspectos. El descontento de los socios, reflejado en la oposición al plan estratégico de Fagor, está más relacionado con la situación crítica de la cooperativa, los sacrificios a los que se ven sometidos y la ausencia de perspectivas de cara al futuro. La situación de los trabajadores de las filiales no es una cuestión prioritaria para ellos. Sin embargo miembros del grupo Ahots Kooperatibista (Voz Cooperativa) de Fagor señalan respecto a las políticas sociales en las filiales que “no son creíbles las proclamas de Mondragon por trasladar el espíritu cooperativo a las filiales, porque el objetivo de estas es servir a las cooperativas” (Domenech et al, 2006). Asimismo destacan que “a la hora de la internacionalización Fagor no se distingue del resto de multinacionales en casi nada”, condenan la destrucción de los puestos de trabajo en Francia y el enfrentamiento con los sindicatos franceses por parte de la dirección y se preguntan: “¿Es esto distinto a lo que hacen el resto de las multinacionales?” (Mikel Olabe et al, 2007). No obstante, consideran acertadas las medidas adoptadas en las plantas de Lyon y Verolanouva. Asimismo, lamentan los conflictos laborales sucedidos en la planta de Polonia, aunque aseguran “no disponer de información suficiente para tener una posición clara sobre lo ocurrido”.

El caso de la planta de Fagor-Brandt de Lyon, en primer lugar con su adquisición por Fagor en 2005 y su posterior cesión a otro grupo empresarial en 2012 es un caso interesante para señalar los aspectos diferenciales de la gestión cooperativa de Fagor. En opinión de trabajadores, directivos y representantes sindicales, incluso en la de los propios miembros de Fagor, no hay elementos diferenciales reseñables. Desde Mondragon destacan “quizás un estilo de relaciones más cercano e igualitario al que estamos habituados en la cooperativa”. Desde fuentes sindicales señalan que después de la adquisición de Fagor “no ha cambiado

nada, nadie nos ha hablado de cooperativismo” y después de la salida de Fagor Brandt subrayan que no hay cambios destacables “solo las diferencias, negativas, que conlleva ser una pequeña empresa frente a pertenecer a un grupo multinacional”. En cualquier caso, no es fácil hacer llegar el espíritu cooperativo con un pequeño número de expatriados. Además se producen paradojas interesante relacionada con el dilema “integration-responsiveness”: cuantos más expatriados envía una la cooperativa a la filial más posibilidades de expandir la cultura cooperativa, pero al mismo tiempo la filial se convierte en menos autónoma y más dependiente de la casa matriz; y viceversa. Por otra parte, es el expatriado cooperativo el que tiene que adaptarse en mayor medida al contexto socio-laboral e institucional de la filial.

El modelo cooperativo tradicional no funciona a nivel de la producción internacional. Tampoco ha aparecido ningún otro modelo basado en la cooperación y la participación. Mientras tanto, desde el mundo de la Economía Social han surgido las multinacionales coopitalistas, como nuevos híbridos singulares del capitalismo contemporáneo. En las empresas de Mondragon, después de varias décadas de experiencia en la producción internacional, se observa que la lógica del mercado y de la competencia se ha impuesto sobre los valores de participación y democracia originarios de la experiencia. Por el momento, en Mondragon no se vislumbra la aparición de un nuevo modelo de empresa multinacional que pueda resolver las contradicciones en términos de la democracia económica.

## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos analizado la trayectoria de tres empresas de naturaleza jurídica antagónica que han recorrido la historia económica y política de Europa. El origen de las tres empresas está ligado, en cierta medida, a las guerras que sacudieron Europa durante el siglo XX. La cooperativa Fagor surge en los años posteriores a la guerra civil en España en un contexto de derrota y de necesidad para el País Vasco. Por otra parte, es muy probable que durante algún momento de la segunda guerra mundial la empresa alemana Knauth, precursora de la empresa comunista Wrozamet, y la empresa francesa Brandt hubieran participado de alguna manera en el equipamiento militar o armamentístico de los ejércitos contendientes alemán y francés respectivamente.

Después de analizar el itinerario de estas tres empresas es difícil evitar la tentación de afirmar la superioridad del modelo cooperativo de Fagor frente al modelo capitalista de Brandt o comunista de Wrozamet (Fagor Mastercook), si no fuera porque Fagor ha basado su

expansión internacional siguiendo modelos capitalistas, e incluso porque la propia supervivencia del grupo Fagor está en peligro, debido a la grave crisis financiera que padece. Sin recurrir a tales generalizaciones, habría que destacar la fortaleza del modelo Mondragon. Las estructuras corporativas financieras y de investigación, así como los mecanismos de solidaridad interempresarial y la capacidad de resiliencia de los socios han contribuido de manera decisiva al desarrollo y a la supervivencia de Fagor más allá de lo que han conseguido muchas empresas del sector.

El objetivo de la estrategia internacional de la producción multilocalización en Fagor es producir una entidad integrada y coordinada. Este objetivo parece cumplirse en lo referido a los aspectos técnicos y productivos. Fagor cuenta en Europa con plantas de producción similares en base a una organización del trabajo con características bastante homogéneas. Las filiales han adoptado las prácticas de la matriz cooperativa Fagor, en aspectos innovadores como los sistemas de total de la calidad (TQM) y sus implicaciones participativas. Cabe recordar, que las empresas vascas, y las cooperativas de Mondragon como punta de lanza, han sido los líderes europeos en la adopción de este tipo de modelos (Heras et al, 2008.). Al mismo tiempo, sin embargo, cada planta tiene sus propias características distintivas con un fuerte tirón isomórfico del entorno institucional de la empresa, como la teoría económica institucional sugiere (Blumentritt y noche, 2002; Hedlung, 1993).

Esto es especialmente visible en el campo de las relaciones laborales. Las tres empresas analizadas en este artículo, por no mencionar a las filiales de Marruecos y China, representan tres modelos diferentes de relaciones laborales. En primer lugar, en el modelo francés de la filial Fagor-Brandt, con una legislación laboral desarrollada y una fuerte presencia sindical, los trabajadores han contado con un alto poder de negociación y presión, de cara a la opinión pública, empresa y gobierno, tanto en la época anterior a la adquisición por Fagor como posteriormente. En segundo lugar, la planta Fagor Mastercook de Polonia representa la transición de un modelo comunista a un modelo capitalista en la que los sindicatos tuvieron un gran protagonismo; pero que sorprendentemente dio lugar a una legislación laboral muy flexible y a unos sindicatos muy institucionalizados. Fagor Mastercook ha podido desarrollar un modelo de relaciones laborales en la empresa de mayor concertación, con la participación de los sindicatos en el consejo de administración, aunque tampoco exento de conflictos laborales. En ninguna de las filiales hay una participación de los trabajadores en beneficios ni en la propiedad. El tercero es el modelo alternativo de relaciones

laborales en la empresa matriz cooperativa Fagor, que es propiedad de los trabajadores, aunque tampoco exenta de tensiones y conflictos, como por ejemplo, la famosa huelga interna de 1974, discutido por Whyte y Whyte (1991), Greenwood et al. (1992).

Con respecto al dilema integración-capacidad de respuesta o el carácter dominante o federativo de las distintas empresas que conforman Fagor, los resultados de la investigación presentada aquí reflejan que no hay ninguna duda en cuanto a quién gobierna el complejo multinacional. La organización internacional de Fagor se basa en una clara jerarquía en la que la dirección de la cooperativa, elegida y controlada por los socios trabajadores, decide las estrategias generales en materia de producción, I + D, las inversiones, alianzas estratégicas, etcétera para la matriz y el conjunto de filiales extranjeras. Las filiales conservan cierto poder de negociación, más que a través de las estructuras de la propia organización, por medio de la acción de los sindicatos representados en cada filial. Las filiales están socialmente aisladas unas de otras, como la falta de un Comité de Empresa Europeo u otro organismo equivalente de representación laboral lo demuestra. La separación entre los trabajadores de las filiales extranjeras y la falta de comunicación tanto entre ellos como con los socios facilita el ejercicio de poder de la alta dirección de Fagor. La dirección, así como socios trabajadores, de la matriz cooperativa Fagor no parecen estar interesados en el desarrollo del carácter federativo para el grupo o en una mayor autonomía para las filiales; aunque en algún caso dan más voz a los sindicatos de que una multinacional convencional (como, por ejemplo, en el caso de la planta polaca analizada en ese artículo). En este sentido, Fagor y el resto de multinacionales de Mondragon se federalizarán sólo en la medida en que ello no vaya en detrimento de la capacidad de la sede de las cooperativas y sus socios para mantener el control sobre el grupo multinacional y sobre las filiales. Este aspecto sería el principal obstáculo para cualquier intento de transformar las filiales extranjeras de Mondragon en cooperativas.

El caso de la preservación del empleo presenta ambigüedades similares. A pesar del carácter dominante de la multinacional Fagor, destacamos su sensibilidad por la preservación del empleo y el interés por aminorar los efectos negativos de los ajustes de plantilla – lo cual, sin embargo, puede suponer no tomar las medidas de ajuste necesarias para garantizar la viabilidad de la empresa. En nuestro análisis hemos observado que la pérdida de actividad y de empleo se está produciendo con el menor coste social posible, tanto en las plantas cooperativas como en las plantas de las filiales europeas. Por una parte, están los mecanismos

de solidaridad de Mondragon y la capacidad de sacrificio de los socios para hacer frente a la crisis y a la pérdida de empleo, lo que convierte a las cooperativas en empresas muy resilientes; y por otra parte, existen elementos novedosos en la política social en las filiales, como las deslocalizaciones con cesión de plantas, frente al cierre de las mismas y al despido de los trabajadores, todo ello con el consenso social y sindical. No obstante, constatamos que el carácter cooperativo de la matriz y el objetivo de defensa a ultranza de los puestos de trabajo de los socios puede condicionar el desarrollo de las plantas filiales y sus trabajadores. La división internacional del trabajo existente en la empresa, se refleja por una parte, en la división entre el núcleo cooperativo y una periferia capitalista formada por múltiples filiales, y en otra parte, como sugería Hymer (1979) en la prioridad de las plantas de Mondragón en el empleo, en la fabricación de los productos de mayor valor añadido y en capacidad de I+D frente al del resto de filiales. Esta división es aún más marcada si se incluyen en el análisis de las filiales ubicadas en los países en desarrollo, como las plantas de China y Marruecos (Errasti, 2014).

En el entorno actual, la mera supervivencia en la economía mundial capitalista de mercado es un gran reto para muchas cooperativas, pero sobre todo para Fagor. A menos que la Unión Europea apueste por defender la industria de las sociedades occidentales va a ser difícil el mantenimiento del empleo cooperativo en algunas empresas de Mondragon. Por otra parte, la extensión de los principios cooperativos en el entorno multinacional presenta desafíos incuestionables, dando lugar a una gran cantidad de dilemas, paradojas y contradicciones. La existencia de diversos conjuntos de trabajadores de origen diverso – vascos, franceses, polacos, marroquíes y chinos en el caso de Fagor– integrados en una organización multinacional en el mismo grupo multinacional con unos costes salariales y condiciones socio-laborales dispares induce más la competencia que a la cooperación entre los mismos. Sin embargo, creemos que las cooperativas–multinacionales de Mondragon ofrecen una oportunidad única de explorar nuevas vías hacia la expansión de la participación económica en el marco de la economía y negocios internacionales. Es necesario abrir el proceso de reflexión sistemática llevada a cabo en Mondragon durante los últimos años (Azkarraga et. Al, 2012), a la nueva realidad que representan las multinacionales de Mondragon. Este proceso debe ir acompañado de la formación de los trabajadores y de la dirección de las filiales sobre las prácticas de participación, así como mediante un mayor diálogo entre los trabajadores de las filiales, entre sí, así como con los trabajadores de la

empresa matriz, teniendo siempre en cuenta los aspectos críticos de la multinacionalidad de las empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMADO-BORTHAYRE, L. (2009). Enjeux de gouvernance dans une coopérative multinationale: Fagor Electrodomésticos face à la globalisation et à la critique syndicale. *Pôle Sud*, nº 31, p. 87–102.
- ARRASATE (2013). *Informe del mercado de trabajo. Debagoiena*. Mondragón: Arrasate. Disponible en internet : [http://www.arrasate-mondragon.org/files/emplegu\\_saila/estatistikak/debagoineko-txostena-abendua-informe-diciembre-alto-deba,.](http://www.arrasate-mondragon.org/files/emplegu_saila/estatistikak/debagoineko-txostena-abendua-informe-diciembre-alto-deba,.)
- AZKARRAGA, J., CHENEY, G. y UDAONDO, A. (2012). Workers participation in a globalized market: reflections on and from Mondragon. En *Alternative Work Organizations*, Atzeni, Maurizio (ed), New York: Palgrave Macmillan, p. 76-102.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A. y BEGIRISTAIN, A. (2004). Governance of the Mondragon Corporacion Cooperativa. *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75 Marzo, p. 61-87.
- BARLETT C. A. y GOSHAL, S. (1989). *Managing across borders: the transnational solution*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- BLUMENTRITT, T. P. y NIGH, D. (2002). The integration of subsidiary political activities in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 33(1), p. 57-77.
- CHENEY, G. (1999). *Values at work: employee participation meets market pressure at Mondragón*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- CLAMP, C. (2000). The internationalization of Mondragon. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71 (4). P. 1-22.
- COMISIÓN EUROPEA (2011). *The 2011 EU industrial R&D investment Scoreboard*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CONSEJO DE EUROPA (2003). Reglamento (CE) nº 1435/2003 de 22 de julio de 2003, del Consejo relativo al estatuto de la sociedad cooperativa europea Boletín Oficial L 207, 18.8.2003, p. 1-24.
- DICKEN, P. (2011). *Global Shift, Transforming the World Economy*. Sixth Edition: London, Chapman publishing.

- DOMENECH, A., LEKUE, E. y OLABE, M. (2008). MCCren Internazionalizazioa. *Berria*, 1-13.
- DOZ, Y. L. y PRAHALAD, C. K. (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12. P. 145-164.
- DUNNING, J.H. y LUNDAN, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Reading: Addison Wesley.
- EISENHARDT T. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol 14 (4), p. 532-550.
- ELORZA, N., ALZOLA, I. y LOPEZ, U. (2012). La gestión de la crisis en la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz*, 79 (1), p. 58-81.
- ERRASTI, A., HERAS, I., BAKAIKOA, B. y ELGOIBAR, P. (2004). The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73, 4, p.553-584.
- ERRASTI, A. y MENDIZABAL, A. (2007). The impact of globalization and relocation strategies in large co-operatives: the case of the Mondragon Co-operative Fagor Electrodomésticos S.Coop. *Advances in the Economic Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, 10, p. 265-287.
- ERRASTI, A. (2014). Mondragon's Chinese subsidiaries: Coopitalist multinationals in practice. *Economic and Industrial Democracy*. Aceptado para publicación. 2014.
- UNIÓN EUROPEA (1994) Directiva 94/45/CE del Consejo, de 22 de septiembre de 1994, sobre la constitución de un comité de empresa europeo. *Boletín oficial*, L 254, 30.9.1994, p.: 64-72.
- UNIÓN EUROPEA (2009) Directiva 2009/38/ce del parlamento europeo y del consejo de 6 de mayo de 2009 sobre la constitución de un comité de empresa europeo. *Boletín Oficial*, L 122, 16/05/2009, p. 28 - 44.
- EUSTAT (2012). *Encuesta de la población en relación con la actividad (Para) 4º Trimestre*, Vitoria: Instituto Vasco de Estadística, Gobierno Vasco, 2012.
- FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP. (2012). *(Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión consolidado al 31 Diciembre de 2011)*. Mondragón: Fagor. 2012a. Disponible en internet : [http://www.fagor.com/c/document\\_library/get\\_file?uuid=8c6d6b3a-d73a-49de-83eb-403f8e0378c3&groupId=10136](http://www.fagor.com/c/document_library/get_file?uuid=8c6d6b3a-d73a-49de-83eb-403f8e0378c3&groupId=10136).
- FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP. (2012). *Plan Estratégico de Fagor Electrodomésticos 2013-2016*, Mondragón: Fagor Electrodomésticos. 2012b.

- FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP. (2012). *Acta de escrutinio de la asamblea general ordinaria*, 12-12-2012, Mondragon: Fagor. 2012c.
- FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS S. COOP. (2008). *Cuentas anuales consolidadas e Informe de gestión consolidado al 31 Diciembre de 2007*. Mondragon: Fagor. Disponible en internet: [http://www.fagor.com/c/document\\_library/get\\_file?uuid=030cf681-9cca-4129-9463-c3d299ece65f&groupId=10136](http://www.fagor.com/c/document_library/get_file?uuid=030cf681-9cca-4129-9463-c3d299ece65f&groupId=10136) .
- FAGOR-MASTERCOOK (2012). *Corporate Profile 2012*. Disponible en internet : [http://www.mastercook.pl/?page=en\\_fagormastercook](http://www.mastercook.pl/?page=en_fagormastercook).
- FORSGREN, M. (2008). *Theories of the Multinational Enterprise: a Multidimensional Creature in the Global Economy*. Cheltenham, UK: Edgar Publishing Limited.
- GARA (2008). *Fagor Mastercook Superexplota a los Trabajadores de Polonia*, Donostia-San Sebastián: Gara.2-8.
- GREENWOOD, D. J. y GONZÁLEZ SANTOS, J. (1991). *Industrial Democracy as Process: Participatory Action Research in the Fagor Cooperative Group of Mondragón*. Maastricht–Stockholm: Van Gorcum Arbetslivscentrum.
- GUILLEN, M. y GARCIA–CANAL, E. (2011). *Las Nuevas Multinacionales, las Empresas Españolas en el Mundo*. Barcelona: Ariel.
- GÜRAK, H. (2003). Hidden cost of technology transfer, *Y–K Economic Review*, 11,1, p. 18–56.
- HAMEL, J. (1993). *Case Study methods. Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- HEDLUND, G. (1993). Assumptions of hierarchy and heterarchy. Ghoshal, Sumantra and Westney, Eleanor (eds), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, New York: Routledge.
- HERAS I. (2008) (Dir.) Arana G., Camisón C., Casadesús M. y Martiarena A. *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- HUET, T. (2000). Can MCC go global?. *Peace Review*, 12 (2), p. 283-286.
- HYMER, S. (1979). The international division of labour. En Felton Van Liere N..J. R. B. Cohen and Nkosi M. (eds.) *The Multinational Corporation: a Radical Approach. Papers by Stephen Herbert Hymer*. Cambridge: Cambridge University Press.
- IRIZAR, I. (2006) (ed.) *Cooperativas, Globalización y Deslocalización*, Mondragón: Mondragon Unibertsitatea.

- KAHR, J. (2010). *Edgar Brandt: Art Deco Ironwork*. Lancaster, Pennsylvania: Schiffer Pub Ltd..
- KASMIR, S. (1996). *The Myth of Mondragon: Cooperatives, Politics, and Working-Class Life in a Basque Town*. Albany: State University of New York Press.
- Macleod, G. (2006). *Delocalization: The Mondragon Response*. w.p., Sidney, Nova Scotia: University College of Cape Breton Press.
- LARRAÑAGA, J. (1998). *El Cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una Utopía*. Aretxabaleta: Mondragon Corporación.
- LUZARRAGA, J. M., ARANZADI, D. e IRIZAR, I. (2007). Understanding Mondragon globalization process: local job creation through multi-localization. *Ciriec International Conference*, Victoria.
- LUZARRAGA, J. M. e IRIZAR, I. (2012). La Estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz*, 79 (1), p. 114-145.
- MONDRAGON (2008). *2007 Annual Report*. Mondragón: Mondragon Corporation.
- MONDRAGON (2012). *2011 Annual Report*. Mondragón: Mondragon Corporation.
- MONDRAGON (2012). *Impacto de la internacionalización sobre la empresa doméstica*. Mondragón: Fagor Electrodomésticos.
- NAHAPETIAN, N. (2010). Fagor, une coopérative mondialisée. *Alternatives Economiques*, N° 291, p. 67-81.
- OLABE, M., DOMENECH, A. y LEKUE, E. (2007). Fagor Electrodomésticos, ¿el paraíso terrenal?. *Gara*, 19-7-2007.
- ORMAETXEA, J.M. (1999). *Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón*. Aretxabaleta: Euskadiko Kutxa.
- PEYRET, H. y ARGOUSE, A. (2002). *Les Fagor et les Brandt*. Paris: Citizen TV.
- SITL (2012). *Société d'Innovation et de Technologie de Lyon*.
- T.U. LANKIDE (2006). Las cooperativas son una solución posible a algunos problemas del capitalismo', No 499, p. 17-18.
- WHYTE, W. F. y WHYTE, K..K. (1991). *Making Mondragon: The Growth and Dynamics or the Worker Cooperative Complex*. Ithaca, NY: ILR Press.
- UGARTE, J. (2006). Análisis de una experiencia en la Europa del Este: El Caso Fagor Polonia. En Irizar, Iñazio (ed.), *Cooperativas, Globalización y Deslocalización*, Mondragón: Mondragon Unibertsitatea.

- VANEK, J. (2007). A note on the future and dynamics of economic democracy. *Advances in the Economics Analysis of Participatory and Labor-managed Firms*, 10, p. 297-304.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. London, Sage Publications.

# **LA INSUFICIENCIA DE LAS ACTUALES POLÍTICAS DE FOMENTO DE COOPERATIVAS Y SOCIEDADES LABORALES FRENTE A LA CRISIS EN ESPAÑA**

POR

Rafael CHAVES ÁVILA<sup>1</sup> y

Teresa SAVALL MORERA<sup>2</sup>

## **RESUMEN<sup>3</sup>**

El objeto del presente artículo es analizar las políticas de fomento de cooperativas y sociedades laborales durante este periodo de crisis, identificando los principales dispositivos existentes y los de nueva implantación, evaluando su alcance y valorando su nivel de eficacia. Se han distinguido tres grupos de políticas de fomento, las políticas tradicionales de fomento, las políticas de nuevo cuño, incluyendo en estas últimas las medidas urdidas por los gobiernos regionales y la nueva ley de economía social y finalmente las políticas de austeridad.

Se concluye, en primer lugar, que las cooperativas y sociedades laborales no constituyen un sector muy subvencionado dado que el alcance de estas políticas ha sido muy reducido. En segundo lugar, contrariamente a lo que cabría esperar en un periodo de crisis, ni los dispositivos tradicionales ni los de nuevo cuño han conocido un mayor despliegue en estos

---

<sup>1</sup> Institut Universitari d'Economia Social i Cooperativa IUDESCOOP Universitat de València. Dirección de correo electrónico: [Rafael.Chaves@uv.es](mailto:Rafael.Chaves@uv.es)

<sup>2</sup> Institut Universitari d'Economia Social i Cooperativa IUDESCOOP Universitat de València. Dirección de correo electrónico: [Teresa.Savall@uv.es](mailto:Teresa.Savall@uv.es)

Han colaborado en el apartado 2.1.1. del presente trabajo Inmaculada Serra Yoldi y M<sup>a</sup> Jesús Felipe Tío, Departamento de Sociología. Universidad de Valencia

<sup>3</sup> Una parte del presente artículo fue presentada como Comunicación a las XV Jornadas de investigadores de economía social de CIRIEC, celebradas en San Sebastián. Este estudio ha sido posible por la financiación del Ministerio de Trabajo e Inmigración (Proyecto: "Evaluación de las políticas de fomento de la economía social en España", F11445) así como del Ministerio de Ciencia e Innovación (Proyecto 'La economía social en las políticas públicas. Perspectiva de política económica', DER2009-14462-C02-02) del Gobierno de España.

REVESCO Nº 113 - MONOGRÁFICO: Crisis económica actual y sus posibles repercusiones en la economía social - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)

[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2014.v113.43383](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2014.v113.43383)

Fecha de recepción: 11/11/2013

Fecha de aceptación: 22/11/2013

últimos años, al objeto de combatir los problemas de desempleo y de fortalecimiento del sector de la economía social. Al contrario, las políticas de austeridad implantadas han afectado duramente a las políticas de economía social, las cuales han visto reducirse los presupuestos asignados de modo muy acusado.

**Palabras clave:** economía social, cooperativas, políticas públicas, evaluación de políticas, políticas de fomento, políticas activas de empleo.

**Claves Econlit:** L 380 P130 J540 P000 L200

## **THE INSUFFICIENCY OF CURRENT POLICIES TO FOSTER COOPERATIVES AND LABOUR COMPANIES AGAINST ECONOMIC CRISIS IN SPAIN**

### **ABSTRACT**

This article examines policies to foster cooperatives and labour companies during this time of crisis, identifying the main existing and new tools of governments, assessing their scope and evaluating their effectiveness. It identifies three policy groups: traditional promotion policies, new policies (including those devised by the regional governments and the new social economy law) and austerity policies.

The first conclusion is that cooperatives and labour companies are not a highly-subsidised sector, as the scope of these policies has been very limited. The second, unexpectedly for a period of crisis, is that neither traditional mechanisms nor recently-devised ones have been deployed to a greater extent in recent years to combat unemployment and strengthen the social economy sector. Instead, the austerity measures have hit social economy policies badly by making severe cuts in their budget allocation.

**Keywords:** social economy, cooperatives, government policy, policy assessment, promotion policy, active employment policies

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante la primera fase de la actual crisis económica no fueron pocas las voces que se alzaron para criticar duramente el modelo de crecimiento, al que consideraron causante de la crisis, y que abogaban por un nuevo modelo de desarrollo más sostenido<sup>4</sup>. Una de las condiciones para el cambio de paradigma era el cambio en las políticas, y en concreto, un mayor despliegue y calado de las políticas públicas a favor de la economía social, pues estas empresas estarían llamadas, no sólo a contribuir a la salida de la crisis sino a jugar un papel clave en ese nuevo modelo de desarrollo.

En este contexto en los últimos años han sido múltiples los países que han apostado por esta línea de apoyo político, especialmente países iberoamericanos (Chaves y Demoustier, 2013). Las bases teóricas al respecto han sido ampliamente estudiadas en Chaves (2010 y 2012), tanto en lo referido a la justificación de tales políticas, como a su espacio en el proceso político y la tipología de dispositivos disponibles. En España, los poderes públicos estatales aprobaron leyes que pretendían ser clave en esta nueva dirección de desarrollo, por un lado, la ley de desarrollo sostenible y por otro, la ley 3/2011 de marzo, de la economía social<sup>5</sup>. Esta última contenía un amplio bloque III relativo a ‘políticas’ que pretendía dar un nuevo impulso a las políticas de fomento de la economía social.

La segunda fase de la crisis ha acelerado el deterioro de la economía española, en particular de su mercado de trabajo, de su capacidad productiva y de sus cuentas públicas. El nivel de desempleo ha alcanzado unas cotas desconocidas en las últimas tres décadas, el 27,3% en el 1º trimestre de 2013, cuando en 2008 apenas alcanzaba el 5%, y alcanzando el paro al 60% de los jóvenes, suponiendo ello el despilfarro de la juventud probablemente mejor formada de la historia reciente. Paralelamente se han aplicado con rigor políticas de austeridad y de reformas estructurales que han afectado a nuestro Estado de bienestar y a las relaciones laborales.

Las preguntas de investigación que se plantean en este trabajo son las siguientes: ¿han emergido realmente, en estos años de crisis, políticas de fomento de la economía social de nuevo cuño y se han desarrollado las ya existentes? y ¿han respondido a las expectativas

---

<sup>4</sup> Entre otros, Stiglitz (2009).

<sup>5</sup> Respectivamente Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible y Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social

planteadas al inicio de la crisis? El objeto del presente artículo es responder a ambas preguntas analizando las políticas de fomento de cooperativas y sociedades laborales durante este periodo de crisis, identificando los principales dispositivos existentes y de nueva implantación, evaluando su alcance y valorando su nivel de eficacia.

Las hipótesis desde las que partimos son dobles, por un lado, las políticas de economía social se han revelado insuficientes en relación al drama humano y laboral del país en este contexto de crisis y en relación a las expectativas de lograr que la economía social se alce como un actor clave del nuevo modelo económico, y por otro, la economía social está lejos de ser considerado un sector económico generosamente subvencionado y apoyado por los poderes públicos (Chaves, 2007). La metodología de evaluación utilizada para el estudio y contrastar estas hipótesis está basada en la recopilación de información documental, en bases de datos oficiales de índole presupuestaria y normativa y en cuestionarios dirigidos a los máximos responsables en materia de fomento de la economía social del Gobierno de España y de las Comunidades Autónomas. En cuanto al ámbito de la realidad objeto de estudio, se concibe a la Economía social en su concepción jurídica anterior a la aprobación de la Ley 3/2011, es decir, circunscrita a las cooperativas (básicamente cooperativas de trabajo asociado, CTA) y las sociedades laborales (SLab).

A efectos operativos, se ha distinguido tres grupos de políticas de fomento de la economía social:

1.- *las políticas tradicionales de economía social*. Las conforman los dispositivos que fueron activados durante los años ochenta. Esta batería de medidas está integrada por tres tipos de medidas:

a) medidas de carácter presupuestario en forma de subvenciones de fomento del empleo y de la inversión en las cooperativas y las sociedades laborales así como de fomento de las estructuras representativas, de la difusión y del fomento de la economía social;

b) medidas de tipo fiscal, en concreto una fiscalidad específica para las cooperativas (no así para las sociedades laborales), regulada por la Ley 20/1990 de 19 de diciembre, sobre Régimen Fiscal de las Cooperativas; y

c) medidas de articulación de políticas pasivas y activas de empleo, en concreto, la capitalización en forma de pago único de la prestación de desempleo en el supuesto de integración del socio en una cooperativa de trabajo asociado o una sociedad laboral.

2.- *Las políticas de fomento de la economía social de nuevo cuño*, las cuales han sido articuladas y desplegadas de modo innovador durante la década pasada en distintas Comunidades Autónomas y también las recogidas en la reciente Ley de economía social en su mencionado bloque III relativo a ‘políticas’<sup>6</sup>,

3.- *Las políticas de austeridad presupuestaria aplicadas en el periodo 2010-2013*, las cuales han afectado directamente a la magnitud global de las ayudas, tanto a las empresas y sus trabajadores como a sus federaciones y estructuras de apoyo.

## **2. LAS POLÍTICAS DE FOMENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL OBJETO DE EVALUACIÓN**

### **2.1. Las políticas tradicionales de economía social**

El núcleo principal de medidas de fomento de la economía social se urdió durante los años ochenta desde la Administración central (Chaves, 2011). Como hemos señalado más arriba, la conforman tres dispositivos que serán objeto de análisis a continuación.

#### **2.1.1. Los programas presupuestarios de fomento de la economía social**

La financiación de estos programas emana de tres niveles de gobierno, la Unión Europea, el Estado y las Comunidades Autónomas. Su gestión es descentralizada en los niveles inferiores de gobierno de modo que los gobiernos regionales gestionan fondos transferidos desde la Unión Europea y la administración central así como fondos procedentes de sus propios presupuestos. La Administración Central española consigna anualmente en los Presupuestos Generales del Estado créditos en las aplicaciones presupuestarias del programa «Desarrollo de la Economía Social y del Fondo Social Europeo», los cuales complementan y desarrollan los créditos procedentes de los fondos europeos<sup>7</sup>. Contemplan dos grandes

---

<sup>6</sup> Debe de destacarse al respecto que en el Informe para la elaboración de una Ley de fomento de la economía social realizado por el grupo de expertos el elenco de medidas propuestas de fomento era mucho más amplio que el recogido finalmente en el texto definitivo de la Ley (ver Monzón, 2010).

<sup>7</sup> La norma básica de estas ayudas es la Orden TAS/3501/2005, de 7 de noviembre, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones para el fomento del empleo y mejora de la competitividad en las cooperativas y sociedades laborales.

objetivos, el empleo y la competitividad de las cooperativas y sociedades laborales (ver Figura 1).

**Figura 1.** Programa nacional de fomento de la economía social



La distribución de estos créditos a las CCAA es establecida anualmente por la Conferencia Sectorial de Asuntos Laborales del Ministerio de Trabajo atendiendo a criterios basados en indicadores de paro registrado, creación de empleo en cooperativas y sociedades laborales y en grado de ejecución de los créditos asignados. Las acciones subvencionables con cargo a dichas partidas presupuestarias aparecen en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Medidas de fomento del empleo y de la competitividad de cooperativas y sociedades laborales del Ministerio de Trabajo e Inmigración

| <i>Líneas de ayudas</i>                                           | <i>Conceptos subvencionables</i>                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ayudas y subvenciones para el fomento del empleo en CTA y SLab | Subvención por incorporación de desempleados como socios trabajadores                            |
| 2. Prestaciones de asistencia técnica                             | 1. Estudios de viabilidad, auditoria y asesoramiento<br>2. Contratación de directivos y gerentes |
| 3. Realización de inversiones que                                 | 1.- Ayudas directas para financiar inversiones                                                   |

|                                                                                                                |                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| contribuyan a la creación, consolidación o mejora de la competitividad de cooperativas y sociedades laborales. | 2.- Bonificación de los tipos de interés de préstamos                                                 |
| 4. Formación, difusión y fomento                                                                               | Formación, difusión y fomento de la Economía Social vinculadas directamente a la promoción del empleo |
| 5. Apoyo a las asociaciones de ámbito estatal                                                                  | Subvenciones a las estructuras representativas de la economía social                                  |

Para nuestro análisis, interesa conocer la ejecución de este dispositivo en el año inmediatamente anterior al inicio de la actual crisis al objeto de estudiar su evolución subsiguiente.

### **2007: año de referencia**

La tabla 2 recoge los datos de ejecución en materia de política de economía social realizada por las Comunidades Autónomas con el presupuesto transferido desde la Administración Central.

**Tabla 2.** Ayudas a cooperativas y sociedades laborales, Presupuesto estatal, Obligaciones presupuestarias en €. 2007

| conceptos                          | Nº Trabaja. | Nº Ayudas | Importe    |
|------------------------------------|-------------|-----------|------------|
| Ayudas por Incorporación de socios | 2.085       | 1.233     | 9.349.379  |
| Ayudas por Asistencia técnica      | -           | 21        | 211.007    |
| Ayudas por Inversiones directas    | -           | 257       | 2.455.969  |
| Ayudas por Subvención de Intereses | -           | 44        | 1.122.057  |
| Ayudas por Formación               | -           | 16        | 159.034    |
| Ayudas por Difusión y Fomento      | -           | 78        | 2.027.934  |
| Totales                            | 2.085       | 1.649     | 15.325.380 |

*Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DG de fomento de la ES, TA y RSE del MTIN.*

Se constata que 2085 personas han sido beneficiarias de subvenciones por incorporación de socios en cooperativas y sociedades laborales en el año 2007. La cuantía media percibida por beneficiario se sitúa en los 4.500€. Al objeto de relativizar este dato, cabe señalar que en ese mismo año se incorporaron como socios de las nuevas cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales 8.878 personas, a los que habría que unir aquellos trabajadores que se incorporan como socios de empresas de trabajo asociado ya en funcionamiento. Ese mismo año fueron también beneficiarias 10.900 personas de la ‘capitalización de la prestación contributiva por desempleo en forma de pago único’ para integrarse en empresas de trabajo asociado. Ello significa que estas subvenciones han alcanzado a menos del 20% de los nuevos trabajadores de la economía social.

En lo relativo a ayudas a la inversión, 301 ayudas han sido concedidas, y un máximo de 301 empresas beneficiarias, por unos importes medios de 10.000€. En cuanto al número de subvenciones concedidas por los conceptos de inversión, de asistencia técnica y formación, constatamos que son escasos si se les compara con la población potencialmente beneficiaria: en España existían 45.451 empresas de economía social activas ese año (fuente: MTIN).

### **2010: año objeto de evaluación**

En plena crisis, durante el año 2011 se realizó una evaluación de la política presupuestaria de fomento de la economía social correspondiente al ejercicio 2010, y desarrollada de modo coordinado por los gobiernos central y autonómicos.

El análisis evaluativo se realizó en base a trabajo de campo con cuestionarios *ad hoc* dirigidos a los responsables de las administraciones públicas Central y Autonómicas. El cuestionario contemplaba las políticas implementadas por los gobiernos en sus ámbitos competenciales, los instrumentos e indicadores de evaluación utilizados así como la valoración cualitativa de las políticas puestas en marcha. La recogida de datos se realizó entre julio y septiembre de 2011.

## **Resultados**

### *Grado de ejecución de las medidas de fomento*

La primera variable objeto de análisis ha sido los presupuestos totales de las ayudas destinadas al fomento de la economía social, teniendo en cuenta tanto el presupuesto destinado a las medidas reguladas por la Orden TAS/3501/2005, como el presupuesto asignado a las medidas propias diseñadas por cada comunidad autónoma.

En la Tabla 3 se recogen los presupuestos, propios y transferidos, para cada comunidad autónoma. Los fondos transferidos provienen del Estado y de la Unión Europea y se destinan a ejecutar las medidas reguladas por dicha Orden, mientras que los fondos propios, que aporta cada comunidad autónoma de su presupuesto, puede emplearse para incrementar el montante de ayudas reguladas en la Orden señalada o asignarse a otras medidas diseñadas por las propias comunidades, las cuales serán objeto de otro apartado del presente trabajo: las nuevas políticas de economía social.

**Tabla 3:** Presupuestos totales de las políticas de fomento de la ES, 2010, €

| CCAA                   | Ppto. Fondos propios (ejecutado) | Ppto. Fondos transferidos (ejecutado) | Ppto. Total ejecutado (fondos propios y transferidos) |               |
|------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|
|                        | €                                | €                                     | €                                                     | %             |
| <b>Andalucía</b>       | 7.989.518,00 €                   | 13.521.000,00 €                       | 21.510.518,0 €                                        | 32,8%         |
| <b>Aragón</b>          | 1.198.955,71 €                   | 389.783,04 €                          | 1.588.738,8 €                                         | 2,4%          |
| <b>Asturias</b>        | 1.142.412,00 €                   | 421.250,00 €                          | 1.563.662,0 €                                         | 2,4%          |
| <b>Baleares</b>        | 89.578,16 €                      | 648.199,99 €                          | 737.778,2 €                                           | 1,1%          |
| <b>Canarias</b>        | 1.300.000,00 €                   | 410.175,79 €                          | 1.710.175,8 €                                         | 2,6%          |
| <b>Cantabria</b>       | 429.373,65 €                     | 166.538,00 €                          | 595.911,7 €                                           | 0,9%          |
| <b>Cast. La Mancha</b> | 5.004.794,80 €                   | 991.590,00 €                          | 5.996.384,8 €                                         | 9,1%          |
| <b>Castilla-León</b>   | 1.344.165,05 €                   | 475.928,31 €                          | 1.820.093,4 €                                         | 2,8%          |
| <b>Cataluña</b>        | 4.966.767,22 €                   | 3.157.164,81 €                        | 8.123.932,0 €                                         | 12,4%         |
| <b>C. Valenciana</b>   | 1.491.669,13 €                   | 2.239.670,00 €                        | 3.731.339,1 €                                         | 5,7%          |
| <b>Extremadura</b>     | 58.000,00 €                      | 690.068,72 €                          | 748.068,7 €                                           | 1,1%          |
| <b>Madrid</b>          | € -                              | 952.786,00 €                          | 952.786,0 €                                           | 1,5%          |
| <b>Murcia</b>          | 10.145.975,00 €                  | 789.478,00 €                          | 10.935.453,0 €                                        | 16,7%         |
| <b>Navarra</b>         | 1.151.311,64 €                   | 201.000,00 €                          | 1.352.311,6 €                                         | 2,1%          |
| <b>País Vasco</b>      | 4.172.145,00 €                   | € -                                   | 4.172.145,0 €                                         | 6,4%          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>40.484.665,36 €</b>           | <b>25.054.632,66 €</b>                | <b>65.539.298,0 €</b>                                 | <b>100,0%</b> |

*Fuente: elaboración propia. Datos no disponibles para La Rioja y Galicia*

Se constata que el total del presupuesto destinado al fomento de la economía social en España en el año 2010 es de 65,5 millones de €, de los cuales 25'1 provienen de fondos transferidos del Estado y de la Unión Europea y 40,5 los aportan las propias comunidades autónomas. Si se realiza un análisis por CCAA en términos absolutos, se constata cómo Cataluña y Murcia, conjuntamente, suponen casi el 50% de los presupuestos de fomento de la economía social del país, la primera con 21,5 millones de € y la segunda con 10.9 millones de €. Les sigue Cataluña y Castilla La Mancha con, respectivamente, 8,1 y 6 millones de € de presupuesto global.

En cuanto a esfuerzo presupuestario destaca Murcia, la cual aporta un 93% más de presupuesto propio que de transferido, seguida de Castilla La Mancha, Canarias y Aragón. Las comunidades autónomas, en general, hacen un esfuerzo elevado en comparación con lo que les transfiere el Estado, aportando presupuesto propio, para poner en marcha medidas de fomento de la economía social.

En la Tabla 4 se ofrecen los principales resultados obtenidos de la evaluación de las medidas de fomento para el ejercicio 2010. Los datos agregados no son coincidentes con los de la tabla anterior por las lagunas en la información suministrada por algunos conceptos y regiones. Como indicadores del grado de ejecución se utiliza el presupuesto total ejecutado para cada medida, el cual nos indicará cuál es el volumen de recursos que se destinan a cada medida; el número de empresas beneficiadas, que refleja el impacto que tienen las medidas sobre las empresas del sector; y el número de personas beneficiadas, que nos proporciona información sobre el impacto en el empleo.

A partir de la información suministrada por los responsables de los gobiernos regionales en materia de fomento de la economía social, se constata que el presupuesto total ejecutado para las medidas reguladas por la Orden señalada asciende a 49,2 millones de €, beneficiando a 3.004 empresas del sector y a 10.559 personas.

**Tabla 4:** Síntesis del grado de ejecución de las medidas de fomento de las cooperativas y las sociedades laborales (Orden TAS3501/2005)

| MEDIDA                                                                            |                                                         | Presupuesto total ejecutado | %              | nº empresas beneficiadas | %              | nº de personas beneficiadas | %              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------|--------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
| <b>Subvenciones Incorporación de socios a cooperativas o sociedades laborales</b> |                                                         | <b>9.127.516,00 €</b>       | <b>18,52%</b>  | <b>1.280</b>             | <b>42,61%</b>  | <b>1.914</b>                | <b>18,13%</b>  |
| <b>Subv. Inversiones en inmovilizado</b>                                          | <b>Subv. Directas (adq. de activos)</b>                 | 15.462.345,34 €             | 98,33%         | 877                      | 97,55%         | -                           |                |
|                                                                                   | <b>Bonificaciones tipo de interés</b>                   | 263.125,52 €                | 1,67%          | 22                       | 2,45%          | -                           |                |
|                                                                                   | <b>Microcréditos</b>                                    | € -                         | 0,00%          | 0                        | 0,00%          | -                           |                |
|                                                                                   | <b>TOTAL</b>                                            | <b>15.725.470,86 €</b>      | <b>31,91%</b>  | <b>899</b>               | <b>29,93%</b>  | <b>-</b>                    |                |
| <b>Subv. asistencia técnica</b>                                                   | <b>Subv. Contratación directores y gerentes</b>         | 1.033.352,72 €              | 26,35%         | 162                      | 35,76%         | 166                         | 100,00%        |
|                                                                                   | <b>Subv. Estudios de viabilidad, organ., comer.,...</b> | 2.552.714,54 €              | 65,09%         | 161                      | 35,54%         | -                           |                |
|                                                                                   | <b>Subv. Realización informes eco y auditorías</b>      | 53.838,05 €                 | 1,37%          | 33                       | 7,28%          | -                           |                |
|                                                                                   | <b>Subv. Asesoramiento gestión empresarial</b>          | 281.736,11 €                | 7,18%          | 97                       | 21,41%         | -                           |                |
|                                                                                   | <b>TOTAL</b>                                            | <b>3.921.641,42 €</b>       | <b>7,96%</b>   | <b>453</b>               | <b>15,08%</b>  | <b>166</b>                  | <b>1,57%</b>   |
| <b>Subv. Actividades de formación, fomento y difusión</b>                         | <b>Actividades de formación</b>                         | 6.687.825,40 €              | 56,33%         | 70                       | 23,65%         | 8.479                       | 100,00%        |
|                                                                                   | <b>Actividades fomento y difusión</b>                   | 5.184.368,99 €              | 43,67%         | 226                      | 76,35%         | -                           |                |
|                                                                                   | <b>TOTAL</b>                                            | <b>11.872.194,39 €</b>      | <b>24,09%</b>  | <b>296</b>               | <b>9,85%</b>   | <b>8.479</b>                | <b>80,30%</b>  |
| <b>Subvenciones gastos de estructura de entidades asociativas</b>                 |                                                         | <b>8.629.379,07 €</b>       | <b>17,51%</b>  | <b>76</b>                | <b>2,53%</b>   | <b>-</b>                    |                |
| <b>TOTAL</b>                                                                      |                                                         | <b>49.276.201,74 €</b>      | <b>100,00%</b> | <b>3.004</b>             | <b>100,00%</b> | <b>10.559</b>               | <b>100,00%</b> |

Fuente: elaboración propia

### Indicadores

A continuación se exponen los indicadores diseñados *ad hoc* para analizar el grado de cobertura que se ha dado en cada comunidad autónoma, es decir, para analizar el número de empresas y personas beneficiadas por las medidas implementadas en cada región relacionándolas con los beneficiarios potenciales.

Se han utilizado tres indicadores de cobertura que aparecen en las Tablas 5, 6 y 7.

En primer lugar, el *indicador del grado de empleabilidad* (Tabla 5), representa la proporción de personas empleadas mediante las medidas evaluadas respecto al total de personas trabajadoras en el sector de la economía social. De esta manera se puede identificar cuál ha sido la repercusión de las medidas en la creación de empleo, que es uno de los dos objetivos que tiene la política de fomento de la economía social que se está evaluando (ver Figura 1). El total de personas empleadas se obtiene de la suma de las personas beneficiadas por la medida de subvenciones a la incorporación de socio/as y de subvenciones a la contratación de directores/as y gerentes.

El total de personas empleadas a nivel estatal es de 2.080, 1.914 por incorporación de trabajadores como socios de cooperativas y sociedades laborales y 166 por contratación de personal cualificado. Si se compara esta magnitud con el total de personas empleadas en el sector de la economía social en el año 2010, 379.721, se obtiene que una proporción del 0,55% de las personas trabajadoras del sector ha sido contratada con ayuda de las medidas de fomento analizadas ese año, y constituye una medida de su impacto.

**Tabla 5:** Indicador del grado de empleabilidad

| CC.AA.    | Personas beneficiadas en 2010                               |                                          |                             | Total Personas trabajadoras en el sector de la ES en 2010<br>A2 | A1/A2 |
|-----------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------|
|           | Incorporación de socios/as trabajadores o socios de trabajo | Contratación de directores/as y gerentes | TOTAL Personas empleadas A1 |                                                                 |       |
| Andalucía | 482                                                         |                                          | 482                         | 74.256                                                          | 0,65% |
| Aragón    | 75                                                          | 1                                        | 76                          | 8.621                                                           | 0,88% |
| Asturias  | 93                                                          |                                          | 93                          | 6.138                                                           | 1,52% |
| Baleares  | 33                                                          | 1                                        | 34                          | 3.361                                                           | 1,01% |
| Canarias  | 44                                                          |                                          | 44                          | 7.845                                                           | 0,56% |
| Cantabria | 10                                                          | 0                                        | 10                          | 2.207                                                           | 0,45% |

|                      |              |            |              |                |              |
|----------------------|--------------|------------|--------------|----------------|--------------|
| <b>C. La Mancha</b>  | 132          | 1          | 133          | 18.648         | 0,71%        |
| <b>Castilla-León</b> |              |            | 0            | 13.622         | 0,00%        |
| <b>Cataluña</b>      | 172          | 15         | 187          | 46.631         | 0,40%        |
| <b>C. Valenciana</b> | 292          | 26         | 318          | 57.228         | 0,56%        |
| <b>Extremadura</b>   | 23           | 3          | 26           | 7.924          | 0,33%        |
| <b>Galicia</b>       |              |            |              | 11.813         | 0,00%        |
| <b>Madrid</b>        | 60           | 1          | 61           | 23.599         | 0,26%        |
| <b>Murcia</b>        | 277          | 6          | 283          | 22.623         | 1,25%        |
| <b>Navarra</b>       | 70           |            | 70           | 9.707          | 0,72%        |
| <b>País Vasco</b>    | 151          | 112        | 263          | 63.673         | 0,41%        |
| <b>La Rioja</b>      |              |            |              | 1.825          | 0,00%        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>1.914</b> | <b>166</b> | <b>2.080</b> | <b>379.721</b> | <b>0,55%</b> |

Fuente: elaboración propia

Por comunidades autónomas, han sido Asturias, Murcia y Baleares las que presentan una tasa más elevada de nuevos trabajadores de la economía social beneficiarios de estas ayudas, respectivamente, un 1,52, 1,25 y 1,01 % frente a la media de 0,55%. En términos absolutos las regiones que mayor número de personas incorporadas como nuevos socios en empresas de economía social beneficiándose de estas ayudas han sido Andalucía, Comunidad Valenciana, y País vasco, respectivamente con 482, 318 y 263 trabajadores.

En segundo lugar, se ha utilizado el *indicador de fomento de la competitividad* (Tabla 6), que representa la proporción de empresas beneficiadas por las medidas dirigidas al fomento de la competitividad evaluadas, respecto al total de empresas del sector de la economía social. Con este indicador se pretende reflejar el grado de cobertura que han tenido las medidas que tienen como objetivo mejorar la competitividad de las empresas del sector, cuantificando de esta manera el segundo de los objetivos que se persigue con la implementación de las medidas de fomento evaluadas (ver Figura 1).

Las medidas que se consideran que incrementan la competitividad de las empresas son las subvenciones para inversiones en inmovilizado y las subvenciones para asistencia técnica. Como se observa en la tabla, a nivel estatal, el total de empresas beneficiadas por las medidas que mejoran la competitividad asciende a 1.352, que si comparamos con el total de empresas de la economía social en el 2010, 37.113 empresas, se obtiene que el 3,64% de todas las empresas del sector han sido beneficiadas por este tipo de ayudas.

Las comunidades que han beneficiado a un mayor número de empresas con medidas de mejora de la competitividad en relación al tamaño del propio sector han sido Cantabria, Navarra, País Vasco y Castilla La Mancha, con porcentajes respectivos de 25,7, 14,7, 9,8 y 8,8%. En términos absolutos las comunidades con más empresas beneficiadas son Andalucía, Castilla La Mancha, País Vasco y Murcia, las cuales conjuntamente han apoyado al 73% del total del país.

**Tabla 6:** Indicador de fomento de la competitividad

| CC.AA.                    | Total empresas beneficiadas en 2010 |                          |              | Total empresas Economía Social 2010 A2 | A1/A2        |
|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------|----------------------------------------|--------------|
|                           | Subv. Inversiones en inmovilizado   | Subv. asistencia técnica | TOTAL A1     |                                        |              |
| <b>Andalucía</b>          | 259                                 | 23                       | 282          | 7.904                                  | 3,57%        |
| <b>Aragón</b>             | 72                                  | 3                        | 75           | 1.306                                  | 5,74%        |
| <b>Asturias</b>           | 40                                  | 4                        | 44           | 761                                    | 5,78%        |
| <b>Baleares</b>           | 26                                  | 4                        | 30           | 357                                    | 8,40%        |
| <b>Canarias</b>           |                                     | 0                        | 0            | 758                                    | 0,00%        |
| <b>Cantabria</b>          | 30                                  | 22                       | 52           | 202                                    | 25,74%       |
| <b>Castilla La Mancha</b> | 244                                 | 1                        | 245          | 2.791                                  | 8,78%        |
| <b>Castilla-León</b>      |                                     | 0                        | 0            | 2.114                                  | 0,00%        |
| <b>Cataluña</b>           |                                     | 15                       | 15           | 6.190                                  | 0,24%        |
| <b>C. Valenciana</b>      |                                     | 53                       | 53           | 3.882                                  | 1,37%        |
| <b>Extremadura</b>        |                                     | 3                        | 3            | 1.009                                  | 0,30%        |
| <b>Galicia</b>            |                                     | 0                        | 0            | 1.663                                  | 0,00%        |
| <b>Madrid</b>             | 19                                  | 13                       | 32           | 2.609                                  | 1,23%        |
| <b>Murcia</b>             | 99                                  | 84                       | 183          | 2.315                                  | 7,90%        |
| <b>Navarra</b>            | 108                                 | 4                        | 112          | 762                                    | 14,70%       |
| <b>País Vasco</b>         | 2                                   | 224                      | 226          | 2.313                                  | 9,77%        |
| <b>La Rioja</b>           |                                     | 0                        | 0            | 177                                    | 0,00%        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>899</b>                          | <b>453</b>               | <b>1.352</b> | <b>37.113</b>                          | <b>3,64%</b> |

*Fuente: elaboración propia*

El último indicador utilizado es el *indicador sintético de empresas beneficiadas* (Tabla 7), este indicador pone en relación el total de empresas beneficiadas por las medidas de fomento evaluadas con el total de empresas de la economía social, de manera que se pueda cuantificar el grado de cobertura empresarial del sector que tienen las medidas de fomento de la economía social.

Para obtener el total de empresas beneficiadas, no se han considerado las ayudas por actividades de formación, fomento y difusión, y por gastos de estructura de entidades asociativas, dado que este tipo de medidas no van dirigidas a las empresas de la economía social directamente, sino que se destinan a las entidades asociativas y federativas de dichas empresas. A nivel estatal las medidas de fomento en el año 2010 han beneficiado a 2.632 empresas, que si las relacionamos con el total de empresas del sector se obtiene que el 7,09% del total han sido beneficiadas por dichas ayudas.

**Tabla 7:** Indicador sintético de empresas beneficiadas: Total empresas beneficiadas respecto al total de empresas del sector de la Economía Social

| CC.AA.               | Total empresas beneficiadas en 2010                  |                                   |                          |              | Total empresas Economía Social 2010 A2 | A1/A2        |
|----------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------|----------------------------------------|--------------|
|                      | Subv. Incorporación de socios/as a coop. o soc. lab. | Subv. Inversiones en inmovilizado | Subv. asistencia técnica | TOTAL A1     |                                        |              |
| <b>Andalucía</b>     | 226                                                  | 259                               | 23                       | 508          | 7.904                                  | 6,43%        |
| <b>Aragón</b>        | 57                                                   | 72                                | 3                        | 132          | 1.306                                  | 10,11%       |
| <b>Asturias</b>      | 55                                                   | 40                                | 4                        | 99           | 761                                    | 13,01%       |
| <b>Baleares</b>      | 19                                                   | 26                                | 4                        | 49           | 357                                    | 13,73%       |
| <b>Canarias</b>      | 30                                                   |                                   | 0                        | 30           | 758                                    | 3,96%        |
| <b>Cantabria</b>     | 5                                                    | 30                                | 22                       | 57           | 202                                    | 28,22%       |
| <b>C. Mancha</b>     | 56                                                   | 244                               | 1                        | 301          | 2.791                                  | 10,78%       |
| <b>Castilla-León</b> |                                                      |                                   | 0                        | 0            | 2.114                                  | 0,00%        |
| <b>Cataluña</b>      | 172                                                  |                                   | 15                       | 187          | 6.190                                  | 3,02%        |
| <b>C. Vciana</b>     | 294                                                  |                                   | 53                       | 347          | 3.882                                  | 8,94%        |
| <b>Extremadura</b>   | 2                                                    |                                   | 3                        | 5            | 1.009                                  | 0,50%        |
| <b>Galicia</b>       |                                                      |                                   | 0                        | 0            | 1.663                                  | 0,00%        |
| <b>Madrid</b>        | 60                                                   | 19                                | 13                       | 92           | 2.609                                  | 3,53%        |
| <b>Murcia</b>        | 277                                                  | 99                                | 84                       | 460          | 2.315                                  | 19,87%       |
| <b>Navarra</b>       |                                                      | 108                               | 4                        | 112          | 762                                    | 14,70%       |
| <b>País Vasco</b>    | 27                                                   | 2                                 | 224                      | 253          | 2.313                                  | 10,94%       |
| <b>La Rioja</b>      |                                                      |                                   | 0                        | 0            | 177                                    | 0,00%        |
| <b>TOTAL</b>         | <b>1.280</b>                                         | <b>899</b>                        | <b>453</b>               | <b>2.632</b> | <b>37.113</b>                          | <b>7,09%</b> |

*Fuente: elaboración propia*

Del análisis efectuado puede obtenerse una conclusión clara: las ayudas anuales de fomento de la economía social atañen a una mínima parte del empleo y de las empresas de la economía social, lo que refuta claramente la idea de que el conjunto de la economía social sea un sector económico amplia y generosamente subvencionado.

Si se compara estas magnitudes de trabajadores y empresas beneficiarias del año 2007, anterior a la crisis, con las del año 2010, se constata que no se ha producido un significativo incremento en el alcance de estas políticas como cabría esperar para hacer frente a la crisis.

### **2.1.2. La fiscalidad especial de las cooperativas**

Las cooperativas disfrutaban de una fiscalidad especial desde 1990 la cual constituye una concreción clara del mandato constitucional establecido en su artículo 129.2 relativo a que ‘los poderes públicos promoverán a las sociedades cooperativas mediante una legislación adecuada’. Este tratamiento especial no se da, en cambio, para las sociedades laborales, las cuales tributan, con algunas excepciones menores, de acuerdo con el régimen general.

Esta fiscalidad especial ha constituido una política de fomento claro a las cooperativas en tanto les ha supuesto, como sector empresarial, un ahorro fiscal significativo. Recientemente se ha realizado una estimación de dicho ahorro estimándolo en 164,62 millones de € para el ejercicio 2007 y una media de 107,7 millones de € anuales durante el periodo 1999-2007<sup>8</sup>. No obstante, es importante señalar que este ahorro fiscal no es distribuido homogéneamente entre cooperativas ni por regiones. Un 43,2% de las cooperativas españolas obtuvieron beneficios durante 2007, luego fueron sólo ellas las beneficiarias de este ahorro fiscal, revelando el carácter fiscal de esta medida de fomento de economía social (Herrero, 2012).

Ahora bien, a lo largo de los últimos diez años, esta medida fiscal de fomento ha sido atenuada y cuestionada. Por una parte, las sucesivas modificaciones en la regulación fiscal de las empresas del régimen general han reducido de modo significativo la ventaja fiscal relativa de que gozaban las CTA, y que constituía un incentivo para la elección de esta forma jurídica, hasta llegar a eliminarla de facto. La última de estas modificaciones es muy reciente, en la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su Internacionalización, la cual establece un nuevo tipo super reducido del 15% para las empresas de reducida dimensión que reinviertan sus beneficios e incrementa las deducciones de que son objeto. Otras modificaciones significativas se produjeron en 2002, 2004 y 2006. En concreto, de acuerdo con la Ley 51/2002 de reforma del Impuesto sobre Actividades Económicas, las empresas de

---

<sup>8</sup> Se estima el ahorro fiscal considerando el tipo efectivo final de tributación de las cooperativas en relación a la tipo efectivo de las empresas de régimen general de pequeña dimensión y con las sociedades laborales, las cuales carecen de régimen fiscal especial.

pequeño tamaño están exentas de este impuesto. También las Empresas de reducida dimensión han sido beneficiadas de una bajada de su presión fiscal, por un lado, con el Real Decreto Legislativo 4/2004 de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, y por otro lado, de la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio (Monzón, 2010).

Otro frente ha sido el cuestionamiento de la fiscalidad especial de las cooperativas en las instancias comunitarias, al ser recurrida en tribunales europeos por supuesta consideración como ayuda de estado y por tanto contraria a la libre competencia. Durante varios años este asunto ha marcado interrogantes para eventuales modificaciones en la legislación tributaria y sólo recientemente, en Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (Sala 1ª), de 2011.8.9, se ha clarificado esta situación en el sentido de que esta tributación especial de las cooperativas (se consideraban las cooperativas italianas) es compatible con el mercado común.

En síntesis, si bien se ha aclarado el panorama relativo a la legitimidad de una tributación especial para las cooperativas por regulación desde el Tribunal de Justicia europeo, lo cierto es que las sucesivas modificaciones en la regulación fiscal de las empresas privadas tradicionales han erosionado hasta hacer prácticamente desaparecer las ventajas fiscales de que gozaban las cooperativas y por tanto anulando el ahorro fiscal que éstas tenían antes de la crisis. Por otro lado, la propia crisis ha generalizado la situación de pérdidas, y no de beneficios, a las empresas de economía social, situación que impide beneficiarse de esa fiscalidad especial. En conjunto, esta pérdida de ayuda no ha sido compensada por ninguna otra medida de esta índole, y por tanto puede considerar como un retroceso en materia de fomento de la economía social.

### ***2.1.3. La medida de capitalización de la percepción en forma de pago único de la prestación contributiva por desempleo***

La tercera medida de fomento es la posibilidad de que trabajadores desempleados que se incorporen como socios de cooperativas de trabajo y de sociedades laborales puedan percibir en forma de pago único la prestación contributiva por desempleo. Fue regulada por primera vez por R.D. 1044/1985, y ha sido objeto de sucesivas modificaciones centradas,

especialmente, en el tipo de beneficiarios y los montantes de las cantidades objeto de ayuda. La modificación más relevante ha sido en cuanto a la inclusión de los trabajadores autónomos como beneficiarios de la ayuda, en 2005, situación que no se producía desde 1992. El monopolio de que gozaban las CTA y las SLab hasta entonces para ser objeto de esta medida ha desaparecido, pudiendo los trabajadores autónomos beneficiarse de la misma.

Como se aprecia en la tabla 8, el número de socios trabajadores de CTA y SLab beneficiarios de esta medida de fomento se ha reducido durante el periodo de la crisis, lo que ha sido especialmente evidente en el caso de las sociedades laborales, que han visto reducirse en un 40,7% el número de trabajadores beneficiados. La reducción en el número de beneficiarios también se ha producido en el colectivo de trabajadores autónomos. Ante este panorama, cabe concluir que esta medida presenta serias limitaciones de alcance en cuanto a su eficacia, tal y como se encuentra diseñada actualmente, pues no parece responder a las exigencias del drama laboral que vive nuestro país.

**Tabla 8.** Eficacia de la medida ‘abono en capitalización en pago único de la prestación contributiva por desempleo’ (CAPD)

| <u>Año</u> | Trabajadores beneficiarios de la CAPD |                |                      |         | Nº de socios trabajadores totales de las nuevas CTA y SLab constituidas |                     |
|------------|---------------------------------------|----------------|----------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|            | Autónomos                             | Socios de Coop | Socios Trab. de SLab | Total   | Socios Trab de CTA                                                      | Socios Trab de SLab |
| 2007       | 143.573                               | 3.598          | 7.302                | 154.473 | 2.891                                                                   | 5.987               |
| 2008       | 153.932                               | 3.838          | 6.426                | 164.196 | 2.463                                                                   | 4.164               |
| 2009       | 150.005                               | 3.612          | 5.335                | 158.952 | 2.637                                                                   | 3.526               |
| 2010       | 145.666                               | 3.262          | 4.940                | 153.868 | 2.673                                                                   | 3.382               |
| 2011       | 139.743                               | 3.302          | 4.422                | 147.467 | 2.309                                                                   | 3.293               |
| 2012       | 138.155                               | 3.453          | 4.327                | 145.935 | 8.436                                                                   | 3.101               |

*Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales e Inmigración*

## 2.2. Las políticas de economía social de nuevo cuño

### 2.2.1. Las medidas propias de fomento de la economía social de los gobiernos autonómicos

Desde la pasada década, los gobiernos autonómicos, con cargo a sus propios presupuestos, han ampliado las medidas de fomento de la economía social procedentes del gobierno central en dos direcciones, por una parte, extendiendo esas medidas a más colectivos

beneficiarios, incrementando las cuantías percibidas por beneficiario e incrementando la magnitud global de las partidas presupuestarias afectadas. Por otra parte, innovando e implementando nuevas medidas más adaptadas a su realidad territorial. En ambos casos, estas nuevas políticas han estado supeditadas a la voluntad política de cada gobierno regional, voluntad que puede ser comparable entre regiones en función del esfuerzo presupuestario propio en relación al presupuesto transferido. En Chaves (2010) se constató que el panorama al respecto es muy desigual y que coexistían fuertes disparidades regionales, sintetizables en dos patrones, modelos, un modelo de mínimos, con menor apoyo, y un modelo avanzado, caracterizado no sólo por un esfuerzo presupuestario mayor sino también por la diversidad e innovación en las medidas de apoyo. El caso andaluz resulta paradigmático como representante del segundo. Ha institucionalizado Pactos andaluces por la economía social de carácter plurianual en concertación con los agentes sociales y la confederación representativa de la economía social de la región (Chaves y Cardona, 2008). También los gobiernos vasco y murciano han desplegado innovadoras medidas de fomento (Baleren et al., 2013, Chaves, Navarro y Arcas, 2011).

No obstante lo anterior, todas estas innovaciones en políticas de economía social son muy sensibles a las disponibilidades presupuestarias, las cuales han caído significativamente en estos últimos años, como se abordará en el apartado 2.3.

### **2.2.2. *La Ley 5/2011 de de Economía Social***

Esta Ley constituía otra iniciativa política que despertó importantes expectativas. En efecto, además de las políticas soñadas que contenía (Chaves, 2010), en concreto, el reconocimiento de este sector socioeconómico como un interlocutor social en los procesos de elaboración de las políticas públicas, era especialmente de interés la batería de políticas de fomento de la economía social que proponía. En concreto, establecía 5 grandes grupos de políticas (Chaves et al, 2011):

1.- Medidas institucionales dirigidas a remover obstáculos jurídicos al desarrollo de la Economía Social, en particular la simplificación de los trámites administrativos para la creación de entidades de la Economía Social, la revisión de la normativa a fin de eliminar las limitaciones de las entidades de la Economía Social de forma que éstas puedan operar en cualquier actividad económica sin trabas injustificadas, la revisión de la Ley de sociedades

laborales y la revisión de la normativa de desarrollo de la Ley General de Subvenciones para las entidades de acción social;

2.- Medidas de carácter cognitivo dirigidas a difundir, formar, investigar e innovar en este campo, como son el promover los principios y valores de la Economía Social, promocionar la formación y readaptación profesional en el ámbito de las entidades de la Economía Social, introducir referencias a la Economía Social en los planes de estudio de las diferentes etapas educativas, y facilitar el acceso a los procesos de innovación tecnológica y organizativa a los emprendedores de las entidades de Economía Social;

3.- Medidas institucionales dirigidas a establecer un órgano público de fomento de la Economía Social, confirmando al Ministerio de Trabajo en esta tarea, y a un órgano de participación e interlocución social en materia de Economía Social, el Consejo de Fomento de la Economía Social, en el que están representadas las Administraciones Estatal, Regional y Municipal, los Sindicatos, las Entidades representativas de la Economía Social de ámbito estatal, así como expertos;

4.- Medidas institucionales de inclusión explícita de la Economía Social en diversas políticas sectoriales, en concreto, en las políticas activas de empleo, especialmente aquellas a favor de los sectores más afectados por el desempleo, mujeres, jóvenes y parados de larga duración, en las políticas de desarrollo rural, de servicios sociales a personas dependientes y de integración social, así como la integración de las empresas de la Economía Social en las estrategias para la mejora de la productividad y la competitividad empresarial;

5.- Medidas de carácter proactivo, que impelían al Gobierno a aprobar en un plazo de 6 meses de un Programa de impulso de las entidades de Economía Social, con especial atención a las de singular arraigo en su entorno y a las que generen empleo en los sectores más desfavorecidos; impele al Gobierno a realizar una evaluación de las políticas públicas establecidas en la Ley en un plazo de dos años<sup>9</sup>; y finalmente, impele al Ministerio de Trabajo a establecer un sistema de información estadística sobre las entidades de la Economía Social, todo ello de modo coordinado entre las administraciones públicas central y autonómicas (Art. 8.4).

---

<sup>9</sup>“*Disposición adicional quinta. Informe del Gobierno.* El Gobierno, en el plazo de dos años desde la entrada en vigor de la presente Ley, remitirá al Congreso de los Diputados un informe en el que se analizarán y evaluarán los efectos y las consecuencias de la aplicación del contenido de la misma.”

---

Cumplido ya el plazo de los 2 años que contempla la Ley, si bien se han cumplido algunos de los objetivos marcados, como la inclusión de la Economía Social en la Estrategia de emprendimiento y empleo joven (2013-16) del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, el grueso del contenido innovador de esta Ley queda aún pendiente de aplicación (Pérez de Uralde, 2013), siendo especialmente significativo el grupo de medidas de carácter proactivo. Es significativo que no se haya realizado la evaluación de la aplicación de esta Ley, como establece la propia Ley, y que el propio Ministerio no haya incluido ningún apartado específico para la Economía Social, las Cooperativas y las Sociedades Laborales en su “Informe de evaluación de impacto de la reforma laboral” (de hecho no aparecen citadas las palabras ‘Economía social’ ni ‘sociedades laborales’). Este temor en cuanto a la eficacia de dar un nuevo impulso en las políticas de economía social por parte de las emergentes leyes de economía social que se están multiplicando en diversos países como Grecia, Portugal, Québec, México, Francia, además de España ha llevado a que algunos autores las denominen ‘*Sleeping beauties*’ (Levesque, 2013).

### **2.3. Las políticas de austeridad en la economía social**

La primera reacción ante la crisis por parte de los gobiernos europeos fue la aplicación durante el año 2009 de políticas expansivas del gasto público. En nuestro país se aplicó el Plan español para el estímulo de la economía y el empleo, más conocido como Plan E. Al año siguiente se reactivó el crecimiento económico internacional, no así en España. También empezaron a emerger problemas en las cuentas públicas, con fuertes incrementos en los déficits públicos y posteriormente en la deuda pública. Las economías europeas periféricas (Portugal, Italia, Grecia y España) empezaron a presentar los peores cuadros macroeconómicos. Desde la ‘troika’ o triada de acreedores internacionales, formada por la Comisión Europea, el Banco Central Europeo y el Fondo Monetario Europeo) se va a imponer a estos países severas políticas de ajuste estructural que incluyen reformas estructurales y severas políticas de austeridad presupuestaria y fiscal.

En España, la contención del gasto público a todos los niveles de gobierno comienza a aplicarse desde el ejercicio 2011. El ajuste presupuestario también afecta a las políticas activas de empleo, entre ellas, las políticas de fomento de la economía social, denominadas ‘ayudas al empleo en cooperativas y sociedades laborales’. Los panoramas presupuestarios se presentan en las tablas siguientes.

A nivel estatal el presupuesto global ejecutado en materia de políticas activas de empleo pasa de 371,8 millones de € en 2007 a 349,2 millones de € en 2012, con una evolución creciente en el primer periodo, hasta 2011 donde alcanza un máximo de 595,8 millones de € y luego caer hasta casi la mitad en apenas dos ejercicios. No obstante, las diferencias entre las diferentes políticas activas de empleo son acusadas. Las políticas de fomento de cooperativas y sociedades laborales y de desarrollo local y empresas de I+E son las que más ven reducidas sus ejecuciones presupuestarias en el periodo 2007-2012, con caídas respectivas de 51,7% y 71,8% respectivamente. Es significativo que la línea de subvenciones por incorporación de socios trabajadores, la que más directamente incide en el empleo, también haya caído en un 54,2%. Por el contrario, las políticas de apoyo a los trabajadores autónomos y a los trabajadores con discapacidad han visto incrementarse sus presupuestos ejecutados en un 7,5% y 26,1% respectivamente. No obstante, se constata que el ajuste durante la última fase de este periodo (de 2010 a 2012) ha sido menos acusado en la política de fomento de cooperativas y sociedades laborales (una reducción del 25,3%) mientras el ajuste en el conjunto de las políticas activas de empleo ha sido del 41,4%. Destacar, de nuevo por su significación, que la línea de subvenciones por incorporación de socios trabajadores ha sufrido una reducción más fuerte, del 42,5%.

A nivel autonómico la política de austeridad en el ámbito del fomento de la economía social presenta rasgos diferenciados. Utilizamos el caso de la Comunidad Valenciana como referente y sus Presupuestos iniciales para el periodo 2008-2014 como variable de análisis. Es importante señalar que la política de austeridad incide a tres niveles: primero, el de la reducción en sí de la magnitud de las dotaciones presupuestarias iniciales, segundo, en el hecho que la ejecución es inferior a la presupuestada inicialmente, y tres, que aún ejecutándose y reconociéndose la obligación de pago a los beneficiarios, la práctica cada vez cada vez más extendida por parte de las administraciones públicas es la de dilatar el pago de modo que llega a ser insostenible para los beneficiarios.

Los efectos de estas políticas de austeridad se han dejado sentir claramente en el sector cooperativo y de la economía social con fenómenos como el ahogo financiero de sus estructuras representativas o de fomento, como algunas federaciones regionales de cooperativas de trabajo asociado o la propia Fundació de Foment del Cooperativisme de la Comunidad Valenciana.

La Tabla 10 ilustra la realidad presupuestaria de la Comunidad Valenciana. Se constata cómo los presupuestos han decrecido de modo continuo a lo largo de todo el periodo de crisis. Es significativo constatar la distribución de la contribución de las tres fuentes de financiación: la Unión Europea a través del FSE – Fondo Social Europeo-, el Estado y los fondos propios del gobierno regional. La Unión Europea ha aportado recursos mientras la región gozaba de su condición de región objetivo prioritario de la Unión, condición que ha ido perdiendo en a lo largo de este mismo periodo, y por tanto los recursos procedentes de este nivel de gobierno.

**Tabla 9.** Presupuestos ejecutados en políticas activas de empleo en el ámbito estatal, en €, varios años.

|                                                                              | 2007                  | 2008                  | 2009                  | 2010                  | 2011                  | 2012                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>1. Apoyo al empleo en Cooperativas y Sociedades Laborales</b>             | <b>19.456.670,61</b>  | <b>18.317.341,11</b>  | <b>11.656.711,80</b>  | <b>12.589.672,17</b>  | <b>17.142.757,54</b>  | <b>9.402.135,72</b>   |
| 1.1. Subvenciones por incorporación de socios trabajadores                   | 10.540.610,72         | 7.702.432,88          | 6.888.001,83          | 8.405.911,06          | 8.132.277,28          | 4.831.157,88          |
| 1.2. Subvenciones directas por inversión                                     | 3.665.052,91          | 4.162.404,89          | 1.935.710,37          | 1.682.824,67          | 2.169.171,64          | 1.775.231,04          |
| 1.3. Bonificaciones de intereses de préstamos                                | 232.770,03            | 264.546,08            | 24.115,14             | 24.115,14             | -                     | -                     |
| 1.4. Subvenciones por asistencia técnica                                     | 418.951,21            | 922.530,17            | 710.497,67            | 371.500,64            | 1.372.571,03          | 294.568,20            |
| 1.5. Subvenciones para difusión, fomento y formación                         | 4.599.285,74          | 5.265.427,09          | 1.462.672,36          | 2.129.435,80          | 5.453.737,59          | 2.501.178,60          |
| <b>2. Fomento del desarrollo local e impulso de proyectos y empresas I+E</b> | <b>97.410.666,74</b>  | <b>100.549.112,57</b> | <b>94.052.522,80</b>  | <b>95.846.697,65</b>  | <b>64.167.314,36</b>  | <b>27.485.581,81</b>  |
| <b>3. Promoción del empleo autónomo</b>                                      | <b>49.322.702,80</b>  | <b>100.015.725,13</b> | <b>101.998.180,06</b> | <b>131.391.604,03</b> | <b>113.772.881,33</b> | <b>53.028.078,75</b>  |
| <b>4. Integración laboral de personas con discapacidad</b>                   | <b>205.634.090,00</b> | <b>237.783.300,16</b> | <b>273.172.669,33</b> | <b>355.998.737,28</b> | <b>258.375.235,68</b> | <b>259.340.558,27</b> |
| <b>TOTAL DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO</b>                              | <b>371.824.130,15</b> | <b>456.665.478,97</b> | <b>480.880.083,99</b> | <b>595.826.711,13</b> | <b>453.458.188,91</b> | <b>349.256.354,55</b> |

Fuente: Ministerio de Empleo.

**Tabla 10.** Presupuestos de la Generalitat Valenciana para el fomento de la ES (2008-2014), créditos iniciales. Miles de €.

|                                                    | 2008            | 2009            | 2010            | 2011            | 2012            | 2013            | 2014            |
|----------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>A) Capítulo 4. Programa de Apoyo a la ES</b>    | 5.804,17        | 3.777,37        | 3.779,67        | 3.092,90        | 2.382,31        | 2.250,81        | 1.785,50        |
| Financiación estatal                               | 1.560,36        | 1.378,00        | 1.339,67        | 1.339,67        | 1.339,67        | 1.100,00        | 1.100,00        |
| Financiación UE-FSE 2000-2006                      | 1.100,00        | -               | -               | -               | -               | -               | -               |
| Financiación UE-FSE 2007-2013                      | 526,16          | 400,42          | 900,00          | 769,95          | 34,11           | 189,45          | -               |
| Financiación Aportación Cond. General              | 997,65          | 800,42          | 540,36          | 192,49          | 8,53            | 47,36           | -               |
| Financiación Generalitat Valenciana (d)            | 1.620,00        | 1.198,53        | 999,64          | 790,79          | 1.000,00        | 914,00          | 685,50          |
| <b>B) Otros Capítulo 4. (*) ( e)</b>               | 250,00          | 424,60          | 210,00          | 280,00          | 160,00          | 400,00          | 300,00          |
| <b>TOTAL CAPÍTULO 4 (A+B)</b>                      | <b>6.054,17</b> | <b>4.201,97</b> | <b>3.989,67</b> | <b>3.372,90</b> | <b>2.542,31</b> | <b>2.650,81</b> | <b>2.085,50</b> |
| <b>C) Capítulo 7. Inversión en entidades de ES</b> | 1.734,57        | 1.410,04        | 1.400,00        | 1.000,00        | 700,00          | 600,00          | 450,00          |
| Estado                                             | 434,57          | 440,00          | -               | -               | -               | -               | -               |
| Generalitat Valenciana (f)                         | 1.300,00        | 970,04          | 1.400,00        | 1.000,00        | 700,00          | 600,00          | 450,00          |
| <b>TOTAL CAPÍTULO 7 ( C)</b>                       | <b>1.734,57</b> | <b>1.410,04</b> | <b>1.400,00</b> | <b>1.000,00</b> | <b>700,00</b>   | <b>600,00</b>   | <b>450,00</b>   |
| <b>Σ Aportación G. Valenciana (d+e+f)</b>          | <b>3.170,00</b> | <b>2.593,17</b> | <b>2.609,64</b> | <b>2.070,79</b> | <b>1.860,00</b> | <b>1.914,00</b> | <b>1.435,50</b> |
| <b>TOTAL (A+B+C)</b>                               | <b>7.788,74</b> | <b>5.612,01</b> | <b>5.389,67</b> | <b>4.372,90</b> | <b>3.242,31</b> | <b>3.250,81</b> | <b>2.535,50</b> |

Fuente: elaboración propia en base a [www.gva.es](http://www.gva.es)

(\*)Garantías para Empresas de ES, Fundació Foment del Cooperativisme y Fomento Coop. Intergeneracional

### 3. CONCLUSIONES

La centralidad de las políticas de ajuste estructural aplicadas durante la crisis por el Gobierno de España y los gobiernos de las Comunidades Autónomas ha confirmado, otra vez, el carácter periférico de las políticas de fomento de la economía social. Lejos, por tanto, de las expectativas que plantearon al inicio de la crisis, no se ha asistido a un amplio despliegue de dispositivos en pro del desarrollo de la economía social capaz no sólo de combatir los efectos de la crisis en nuestro país sino también de contribuir a sentar las bases para un nuevo modelo de desarrollo más sostenible.

En los tres grupos de políticas analizados, las políticas tradicionales de economía social, las nuevas políticas de economía social y las políticas de austeridad, se han producido retrocesos o, en el mejor de los casos, ningún avance –que en un contexto de crisis y fuerte deterioro de las condiciones laborales y del tejido empresarial constituye un retroceso relativo- en el fomento de la economía social.

En lo relativo a las políticas tradicionales, se ha constatado cómo el número de beneficiarios, tanto personas como empresas, son un porcentaje ínfimo (menos del 5%) del total de la población de este sector social y se han mantenido en unas magnitudes estables en el periodo de la crisis, cuando cabría esperar que aumentaran demostrando su papel anticíclico. Este panorama encuentra parte de su explicación precisamente en el retroceso en materia de fomento, por un lado, por una reducción en los presupuestos asignados para estos fines, y por otro, por un claro retroceso en las ventajas relativas de carácter fiscal en este periodo para las cooperativas.

La Economía Social le ‘costaba’ a las administraciones públicas central y autonómicas hasta el inicio de la crisis, en torno a 229,7 millones de €, sumando 164,2 millones de € el ahorro fiscal para las cooperativas (estimación de Herrero (2012) para el año 2007) a los 65,5 millones de € canalizados vía política presupuestaria por los gobiernos central y autonómico (estimación para el año 2010). Este coste se ha reducido drásticamente al profundizarse en la crisis dado, por un lado, que las empresas rentables van siendo menos y las que lo son no han podido beneficiarse de su fiscalidad especial en la misma medida que en los años de bonanza económica, y por otro lado, los presupuestos afectados a fomento de la economía social se han reducido a nivel estatal y autonómico.

En conclusión, debe refutarse completamente la hipótesis de que la economía social constituye un sector económico muy subvencionado y apoyado por los poderes públicos. Otro elemento a destacarse es el reducido alcance de estas políticas, y cierto carácter regresivo, dado que alcanzan a un porcentaje muy reducido de trabajadores y de empresas de economía social.

Por último, en cuanto a las políticas de nuevo cuño, tanto las innovadas por los gobiernos regionales a lo largo de los últimos diez años como las establecidas en la nueva Ley 5/2011 de economía social, se encuentran en la actualidad en una situación de compás de espera, o de *'sleeping beauties'*, en espera de que las políticas de austeridad dejen de marcar la política económica dominante y de que los gobiernos decidan apostar con hechos y números y no sólo con palabras, por la economía social, parafraseando la Open Letter remitida por la comunidad científica europea a la Comisión Europea el 13.10.2010 *"From words to facts. Supporting cooperative and social enterprises to achieve a more inclusive, sustainable and prosperous Europe"*.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAVV. (2006): *La evaluación de políticas públicas*, Monográfico de la revista vasca de economía – Ekonomiaz.
- ALFONSO, R. (2009): La legislación española sobre cooperativas y sociedades laborales: ¿una respuesta adecuada a las necesidades del sector?, *CIRIEC-Revista jurídica de economía social y cooperativa*, 20, p. 9-18.
- ALGUACIL, P. (2012): Empresas sociales y políticas europeas : los servicios sociales de interés económico general, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, nº 75, p. 81-103.
- BAKAIKOA, B., ERRASTI, A., ETXEZARRETA, E. y MORANDEIRA, J. (2013): Public policies for the stimulation of the social economy in the Basque Country, en Chaves, R. y Demoustier, D., Op. Cit.
- BAÑÓN, J. y MARTINEZ, R. (2013): *La evaluación de la acción y de las Políticas Públicas*. Madrid, Díaz Santos.
- CLEMENTE, J., DIAZ, M. y MARCUELLO, C. (2009): Sociedades cooperativas y sociedades laborales en España: estudio de su contribución a la creación de empleo y al crecimiento económico, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 98, p. 35-69.

- CHAVES, R. y CARDONA, M.C. (2008): Políticas de fomento de la economía social: el caso de la Comunidad Autónoma de Andalucía, 27 Congreso Internacional de CIRIEC sobre economía pública, Social y Cooperativa, Sevilla.
- CHAVES, R. y DEMOUSTIER, D. (dir) (2013): *The emergence of social economy in public policy. An international perspective*, Bruxelles: Peterlang publishers.
- CHAVES, R. ,FECHER, F. y MONZON, J.L. (ed). Recent trends in Social Economy research, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 83, nº 3.
- CHAVES, R. y MONZON, J.L. (2012): Beyond the crisis: the social economy, prop of a new model of sustainable economic development, *Service business – an international journal*, nº 6 , p. 5-26.
- CHAVES, R. MONZON, J.L. y TOMÁS-CARPI, J.A. (1999): La *Economía Social* y la política económica, en Jordán J.M. et al., (coord), *Política económica y actividad empresarial*, Valencia: Tirant lo Blanch ed, p. 143-170.
- CHAVES, R. NAVARRO, A.M. y ARCAS, N. (2011): *Políticas públicas y desarrollo de la economía social. Especial atención al caso de la Región de Murcia*, IIIº Congreso Internacional de Investigación en Economía Social de CIRIEC.
- CHAVES, R. y SAVALL, T. (2011): *La economía social en las políticas públicas. Perspectiva de política económica*, documento para MICINN, Valencia.
- CHAVES, R. y SERRA, I. (dir) (2011): *Evaluación de las políticas de fomento de la economía social en España. Las cooperativas y sociedades laborales en el marco de las políticas activas de empleo*, IUDESCOOP-MTIN, Valencia.
- CHAVES, R. (2002): Politiques publiques et économie sociale en Europe: le cas de l’Espagne, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 73, Nº 3, p. 453-480.
- CHAVES, R. (dir) (2007): *La economía social en las políticas públicas en España*, Ministerio de Trabajo, Madrid.
- CHAVES, R. (2008) : Public policies and Social Economy in Spain and Europe, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperative*, nº 62, p. 35-60.
- CHAVES, R. (2010): Las actividades de cobertura institucional: infraestructuras de apoyo y políticas de apoyo a la economía social, en Monzón, J.L. (Dir.): *La Economía Social en España en el año 2008*, Valencia: CIRIEC-España, p. 565-592.
- CHAVES, R. et al. (2011): La loi espagnole de l’économie sociale, *Revue internationale de l’économie sociale*, p. 321.
- CHAVES, R. (2012): Las políticas públicas y las cooperativas, *Ekonomiaz*, nº 79, p. 169-199.

- ENJOLRAS, B. (2008): Fondements normatifs des organisations d'économie sociale et solidaire et évaluation du point de vue des politiques publiques, *Economie et solidarités*, 39 (1): 14-34.
- ESPINOSA, J, POZO, F. y SANTOS, R. (2009): *La evaluación de políticas públicas de empleo: panorama de experiencias*. Revista de la Sociedad Española de Evaluación, 81.
- FAJARDO, G. (2012): El fomento de la economía social en la legislación española, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 107, p. 58-97.
- FAJARDO, G. (2012): Las empresas de economía social en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, *Revista de derecho de sociedades*, nº 38, p. 245-280.
- FAJARDO, G. (2009): La economía social en las leyes, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperative*, nº 66, p. 5-35.
- HAUGH, H. y KITSON, M. (2007): The Third Way and the third sector: New Labour's economic policy and the Social Economy, *Cambridge Journal of Economics*, 31, p. 973–994
- HERRERO, A. (2012): *La fiscalidad como política de fomento de la economía social. El caso de la fiscalidad de las cooperativas en España*, Tesis doctoral, IUDESCOOP, Universidad de Valencia.
- JULIA, J.F. y CHAVES, R. (ed) (2012): *Social economy: a responsible people-oriented economy*, Special issue, Service Business, an international journal, Vol. 6, nº 1.
- KENDALL, J. (ed) (2009): *Handbook on Third Sector Policy in Europe. Multi-level processes and organized civil society*, Edward Elgar Publ., Massachusetts.
- LAVILLE, J.L., MAGNEN, J.P., FRANÇA, G. et al. (dir.) (2005): *Action publique et économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Ed. Eres.
- LEVESQUE, B. (2013): L'économie sociale: à la recherche à la fois d'un modèle sociétal de développement approprié et d'institutionnalisation pour son propre développement ?, Conferencia en el 4º *CIRIEC International Research Conference on Social Economy*, Antwerp, 24-26 oct..
- LÓPEZ, F. (2005): Economía Social, Empleo y Políticas de Empleo, en Monzón, J.L. (Dir.): *La Economía Social en la Comunidad Valenciana en el año 2004*, CIRIEC-España, p. 59-98.
- MARTIN, S., GARCIA-GUTIERREZ, C. y LEJARRIAGA, G. (2010): Las dificultades de financiación de las empresas de participación ante la crisis económica: la creación de una

- entidad financiera de crédito como alternativa, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 100, p. 11-42.
- MARTINEZ-CARRASCO, F., LOPEZ, J.A. y LONGINOS, J. (2012): Las empresas de economía social de la región de Murcia y los efectos de la crisis, *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperative*, nº 76, p. 75-96.
- MARTI-COSTA, M. (dir.) (2010): *Políticas públicas de promoción de cooperativas en España*. IGOB – Ministerio de Trabajo, Madrid.
- MONZON, J.L. y CHAVES, R. (2012): *La economía social en la Unión Europea*, Comité Económico y Social Europeo, Bruselas.
- MONZON, J.L. (dir), CALVO, R., CHAVES, R., FAJARDO, G. y VALDES, F. (2009): *Informe para la elaboración de una Ley de fomento de la Economía Social*, CIRIEC - Ministerio de Trabajo e Inmigración, Capítulo 4: “Las políticas públicas de fomento de la Economía Social en España y Europa”.
- MONZON, J.L. y CHAVES, R. (2008): The European Social Economy: concept and dimensions of the third sector, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79, nº 3, p. 549-577.
- MONZON, J.L. y CHAVES, R.– EESC/CIRIEC. (2012): *La Economía Social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.
- MONZON, J.L. (coord) (2010): *Las empresas de trabajo asociado en España. Evolución reciente y perspectivas*, Valencia: Ciriec-España edl, Cap. 4 “Las políticas de apoyo a las cooperativas de trabajo asociado y a las sociedades laborales en España”.
- OIT (2002): *Recomendación Sobre Promoción De Las Cooperativas* (Recomendación 193/2002) OIT - Organización Internacional Del Trabajo.
- OSBORNE, S.P. (ed) (2008): *The Third Sector in Europe*, Routledge, London.
- PARLEMENT EUROPEEN (2009): *Rapport sur l'économie sociale (Informe Toia)-Parlement*, (2008/2250 /INI).
- PASTOR, E. (2011): El papel de la economía social como motor del cambio social y la democratización sostenible de las políticas públicas sociales en el ámbito local, *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 104, p. 143-169.
- PEREZ DE URALDE, J.M. (2013): La aplicación efectiva de la Ley de economía social, Ponencia en el Encuentro *La función social de la sociedad cooperativa en el siglo XXI*, Santander, septiembre.

- RIVERO, A. (2003): *Evaluación de políticas activas de empleo*, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.
- SANSO, M. (dir) (2007): *Valoración del impacto económico y social de las políticas activas del INAEM – Instituto aragonés de empleo*, Gobierno de Aragón, Zaragoza.
- SAVALL, T. (2013): Análisis de la participación de la economía social en el diálogo social, *Revista vasca de economía social – GEZKI*, nº 10.
- STIGLITZ, J. (2009): Moving beyond market fundamentalism to a more balanced economy, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80 (3), p. 345-360.
- TOMAS-CARPI, J.A. (1997): The prospects for a Social Economy in a changing world, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 68, nº 2, p. 247-279.
- VELASCO, R. y SAIZ, M. (2007): *Políticas de creación de empresas y su evaluación*. Fundación Laboratorio de alternativas. Documento de trabajo 118.
- VIENNEY, C. (1985): L'organisation coopérative comme instrument de politique économique, *Revue internationale de l'Economie sociale*, 16, p. 55-64.

# ***LAS COOPERATIVAS DE VIVIENDA COMO ALTERNATIVA AL PROBLEMA DE LA VIVIENDA EN LA ACTUAL CRISIS ECONÓMICA***

POR

Aitziber ETXEZARRETA<sup>1</sup> y

Santiago MERINO<sup>2</sup>

## **RESUMEN**

Es sabido que los mercados no son equitativos distribuidores de los bienes de primera necesidad ni de derechos sociales, y tampoco lo han sido en el ámbito de la vivienda. El mercado de la vivienda ha frenado su escalada de precios después de casi dos lustros de continuas subidas, y las políticas públicas de vivienda en la CAPV también se han visto frenadas y mermadas en el contexto de la restricción crediticia y parón de la construcción, y por los recortes en los presupuestos de la administración. Es por ello, que en este artículo, los autores proponen el modelo de las cooperativas de vivienda como alternativa a la vivienda libre privada y a la vivienda de iniciativa pública, ya que ninguna de las dos opciones garantiza el cumplimiento de dicho derecho. Así, se presentan diversos modelos de cooperativas de vivienda, con ánimo de ofrecer ejemplos y experiencias internacionales con un posible encaje en nuestro entorno más próximo.

**Palabras clave:** mercado de la vivienda, políticas de vivienda, cooperativas de vivienda.

**Claves Econlit:** R3, K10

---

<sup>1</sup> Profesora agregada, Economía Aplicada I, Escuela de estudios empresariales de Vitoria-Gasteiz, UPV/EHU. Dirección de correo electrónico: [aitziber.etxezarreta@ehu.es](mailto:aitziber.etxezarreta@ehu.es)

<sup>2</sup> Letrado del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi y profesor del Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social –GEZKI- de UPV/E. Dirección de correo electrónico: [santi@csce-ekgk.coop](mailto:santi@csce-ekgk.coop)

---

REVESCO Nº 113 - MONOGRÁFICO: Crisis económica actual y sus posibles repercusiones en la economía social - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)

[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2014.v113.43382](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2014.v113.43382)

Fecha de recepción: 22/07/2013

Fecha de aceptación: 15/11/2013

## **HOUSING COOPERATIVES AS ALTERNATIVE TO HOUSING PROBLEM IN THE CURRENT ECONOMIC CRISIS**

### **ABSTRACT**

Markets are not equitable providers of basic need goods and social rights and this also applies to the field of housing. In the Basque Autonomous Community, house prices have stopped rising after two decades and the current real estate crisis has resulted in a dramatic drop of privately provided housing. At the same time, austerity measures have seriously constricted public housing policies and the possibilities for public housing provision. In this paper, we therefore propose to reinforce the role of housing cooperatives as an alternative for publicly or privately provided housing. We present various models of such cooperatives in order to find 'best practices' that could be implemented in our local context.

**Keywords:** housing market, housing policies, housing cooperatives.

### **1. INTRODUCCIÓN AL PROBLEMA DE LA VIVIENDA COMO BIEN DE MERCADO**

La vivienda es una necesidad básica de todas las personas y un derecho social, reconocido en la Constitución española en el artículo 47<sup>3</sup> (desarrollado en el punto 3.1. del presente trabajo), y más allá de las cuatro paredes y un techo que cobija a un hogar, la vivienda es un determinante social y personal de máxima índole para cualquier núcleo familiar. Sin embargo, en las sociedades capitalistas donde vivimos también es un bien económico, bien que se intercambia en el mercado libre a un determinado precio, y que sin duda se ha convertido en un mercado y un sector económico de primer orden en el Estado español, máxime cuando ha sido una de las principales protagonistas de la historia de auge económico y boom inmobiliario de las últimas dos décadas, seguido del pinchazo de la burbuja en 2008 y la posterior crisis económica.

La problemática de la vivienda, por su parte, ha pasado por diferentes fases en las últimas décadas en el contexto estatal, y aún más, si cabe, en la Comunidad Autónoma del

---

<sup>3</sup> Se trata, no obstante, de un derecho positivo – como el resto de derechos socioeconómicos-, que a diferencia de los derechos negativos – los civiles y políticos-, no incluyen exigibilidad. Las intervenciones públicas dirigidas a materializar este derecho en España se han traducido fundamentalmente en los planes de vivienda (con la construcción de Viviendas de Protección Oficial) y las desgravaciones fiscales, que en el caso español han supuesto la vía con mayor peso presupuestario.

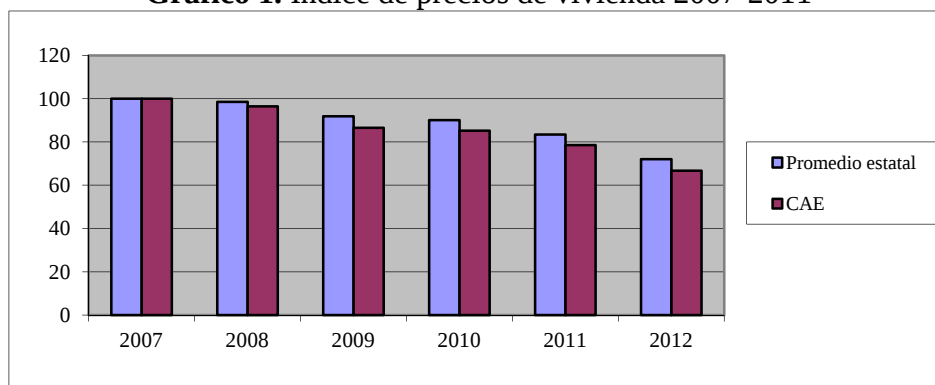
País Vasco. De ser un problema de acceso a la primera vivienda, principalmente por parte de la juventud y los colectivos desfavorecidos (una vez que se había accedido a la primera vivienda parecía que no había más trabas, para cambiar de casa por ejemplo, debido a las continuas revalorizaciones de los precios de las viviendas durante casi dos lustros), ha pasado a centrarse en un problema grave de sobreendeudamiento de las familias, y ante la pérdida de sus ingresos, a los impagos y las ejecuciones hipotecarias y los desahucios (323.495 de ejecuciones hipotecarias en España entre 2008 y 2011 según datos del Tribunal Superior de Justicia de España (CGPJ, 2013))<sup>4</sup>.

En esta evolución, en la primera etapa de bonanza y boom inmobiliario, algunas de las principales variables que posibilitaron los continuos aumentos de los precios de las viviendas fueron la flexibilización del sistema financiero y las facilidades otorgadas al crédito hipotecario, que unido a unos tipos de interés muy bajos posibilitaron un proceso de burbuja inmobiliaria en la mayoría de los países occidentales, con una incidencia especialmente fuerte en España (Etxezarreta et al., 2012). También hay que considerar la incidencia de variables tales como la fiscalidad y otras medidas económicas que han fomentado la masiva compra en propiedad de una o más viviendas, y el peso específico del sector de la construcción en el conjunto del Estado español, sucesivamente, y las especificidades de la legislación urbanística en España. Todo ello, por supuesto, guarda una relación muy estrecha con la cultura de la propiedad de España (común a todos los países mediterráneos, aunque cada una con sus matices, Hoekstra and Vakili-Zad, 2011).

Tras la inflexión del ciclo económico, se paró la tendencia alcista de los precios en el conjunto del Estado español y también en la Comunidad Autónoma del País Vasco, si bien las incipientes caídas en dichos índices de precios han sido bastante dispares. En el gráfico 1 se puede observar que el índice de precios en la Comunidad Autónoma del País Vasco proporcionalmente ha caído más frente al índice estatal, de base 100 en 2007 a 67 y 72 en 2012, respectivamente.

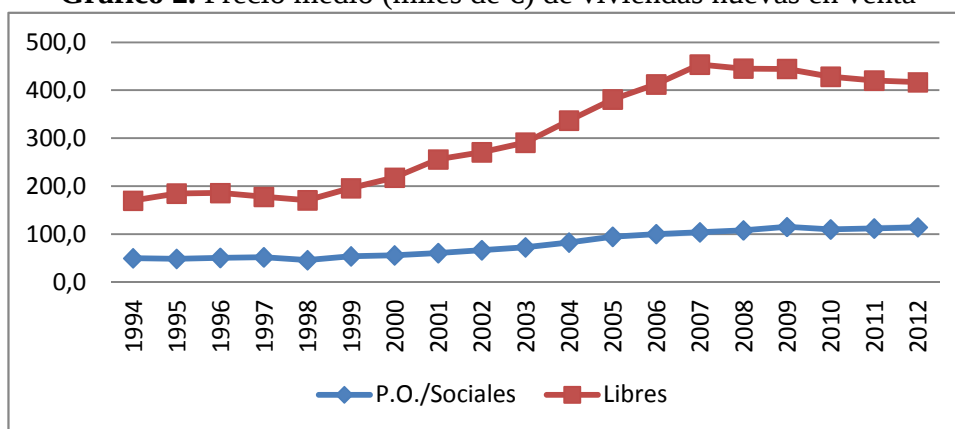
---

<sup>4</sup> Las ejecuciones hipotecarias representan el primer paso del proceso ejecutorio, que terminan en un plazo aproximado de dos años en el desalojo forzoso o lanzamiento de la persona afectada.

**Grafico 1.** Índice de precios de vivienda 2007-2011

Fuente: INE. Índice de precios de vivienda (base 2007)

Por otra parte, en la Comunidad Autónoma del País Vasco la tendencia de los precios de las viviendas libres no revertió hasta 2007, habiendo llegado a los 450 miles de euros el precio medio de las viviendas nuevas en venta, mientras que las viviendas protegidas y sociales han mantenido o incluso superado ligeramente su precio por metro cuadrado a partir de 2007, en torno a cien mil euros el metro cuadrado en las viviendas nuevas en venta (gráfico 2).

**Gráfico 2.** Precio medio (miles de €) de viviendas nuevas en venta

Fuente: Eustat.

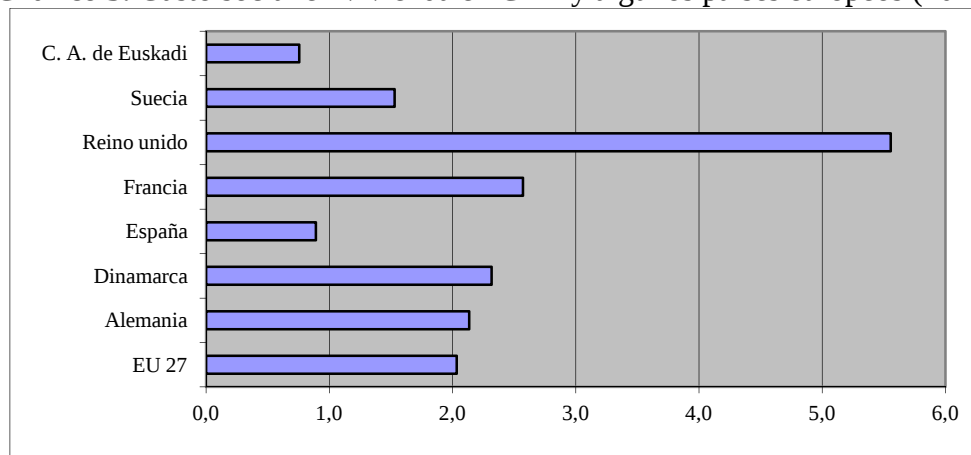
Por tanto, el mercado de las viviendas libres ha fluctuado enormemente en las últimas décadas, pero hasta el inicio de la crisis ese índice de precios registraba subidas muy importantes, aún cuando la intensidad de las políticas públicas por frenar dicha escalada de precios ha sido más fuerte (con el acrecentamiento de la producción de las VPOs en la CAPV en los primeros años de la década pasada). Desde 1998 hasta 2007 el precio del metro cuadrado libre en la Comunidad Autónoma de Euskadi casi se multiplicó por tres (ver gráfico 2).

Lo cierto es que las necesidades de vivienda de ciertos colectivos de nuestra sociedad no se cubrían adecuadamente en el mercado libre de la vivienda, y otros muchos hogares venían acuciando graves problemas de endeudamiento, problemas que con el cambio de ciclo no han hecho más que recrudecerse.

## 2. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE VIVIENDA

El gasto en vivienda en CAE sigue siendo un gasto muy minoritario que ocupa el 0,8%<sup>5</sup> del total de gasto social, mientras que en otros muchos países de nuestro entorno se siguen destinando cifras muy superiores a la vivienda, tales como Francia, con un 2,6% de gasto social en vivienda, Alemania, con un 2,1%, o Gran Bretaña con un 5,5%. El promedio europeo de gasto social en vivienda se situaba en el año 2010 en un 2% (ver gráfico 3).

**Gráfico 3.** Gasto social en vivienda en CAE y algunos países europeos (2010)



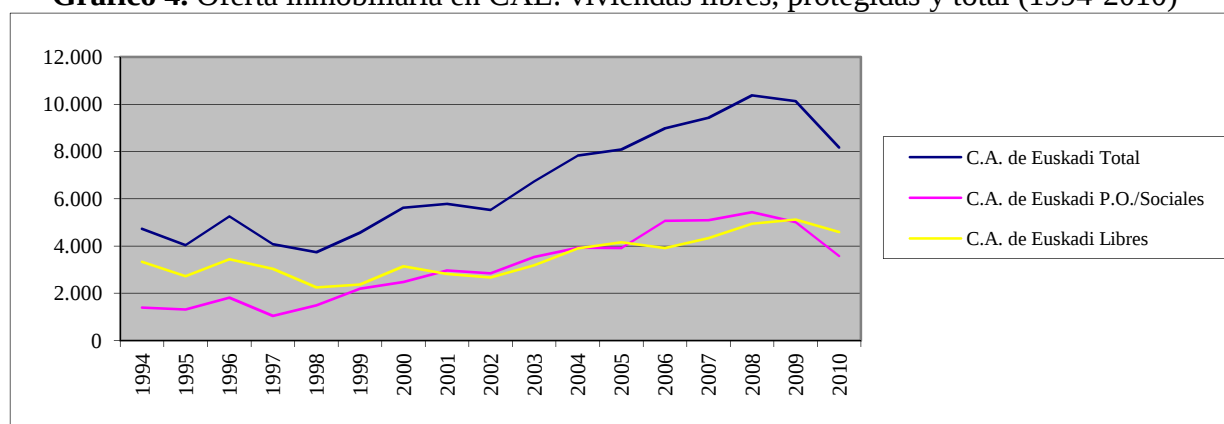
Fuente: Eustat. Gasto en prestaciones sociales por funciones y país. Cuenta de la protección social

Sin embargo, partiendo de niveles prácticamente residuales, En la Comunidad Autónoma del País Vasco las políticas públicas de vivienda fueron ganando terreno y partida presupuestaria en los primeros años del nuevo milenio, ya que anteriormente se entendía que las necesidades de vivienda de la ciudadanía en general se cubrían en el mercado libre sin necesidad de ayuda pública (exceptuando los colectivos más desfavorecidos a los que se entendía que los poderes públicos debían ayudar). Sin embargo, a medida que avanzaba y se extendía el problema de la vivienda sobre todo en las franjas más jóvenes de la sociedad, la administración vasca fue tomando consciencia e intensificando su rol en el ámbito de la vivienda pública.

<sup>5</sup> Frente a un 38% dedicado a la vejez o un 28% dedicado a enfermedad (del total de las prestaciones sociales) en CAE

La Política de vivienda, sobre todo en esos primeros años de la década pasada se tradujo en la creciente promoción y construcción de VPOs (viviendas de protección oficial), para lo cual, se crearon sociedades dispuestas a la adquisición de suelo y su posterior urbanización y edificación. Por tanto, se puede afirmar que la columna vertebral de la política de vivienda de nuestro territorio se ha centrado en la construcción de VPOs, tal y como se dispone y planifica cada tres o cuatro años en un plan de vivienda. En el gráfico 4 se muestra la evolución de la oferta inmobiliaria tanto de las viviendas libres como de las viviendas protegidas y el continuo incremento de ambos a lo largo de los años de boom inmobiliario (y a su vez, años de activación de la política de vivienda en CAE).

**Gráfico 4.** Oferta inmobiliaria en CAE: viviendas libres, protegidas y total (1994-2010)



Fuente: Dpto. Empleo y Políticas Sociales. Encuesta sobre Oferta Inmobiliaria

En los siguientes apartados se desarrolla el análisis de la política de vivienda reciente, empezando por el breve análisis de lo que contiene el último Plan de Vivienda (2010-13), elaborado justo después del pinchazo inmobiliario y crisis económica. Después se presta especial atención al proyecto de ley de vivienda, por su cambio de óptica radical del derecho subjetivo a la vivienda y por último, se mencionan brevemente otras políticas y medidas actuales tales como el plan de regeneración y rehabilitación, tema que tras años de construcción desenfrenada ha ido cobrando un interés creciente, y el servicio de intermediación a las familias sobreendeudadas.

## 2.1. El Plan de Vivienda 2010-13

El Plan Director de Vivienda y Regeneración Urbana 2010-13 viene como una continuación de otros planes de vivienda, con unos ejes estratégicos donde destacan la reformulación de la política de rehabilitación y regeneración urbana, la política activa de

gestión de suelo para su posterior transformación en vivienda protegida, y la mejora de la optimización de los recursos y la gobernanza de la política de vivienda. A pesar de ello, el periodo de vigencia de este último plan viene condicionado por una fuerte crisis económica, y se ha registrado un recorte generalizado de todos los presupuestos públicos junto con un parón del sector de la construcción, hechos que a buen seguro habrán condicionado el cumplimiento de los objetivos dispuestos en dicho plan.

El anterior Plan de Vivienda, 2006-2009, presenta un grado de cumplimiento general del 82%, aunque el desglose de las tipologías manifiesta divergencias<sup>6</sup>: como viene siendo usual, existe un claro desequilibrio a favor de la VPO y en detrimento de las demás figuras, así la edificación de VPO alcanzó en ese periodo 17.856 viviendas (el 94% de cumplimiento de los objetivos), frente a las 1.920 viviendas sociales iniciadas (el 57% del objetivo del plan director) y los alojamientos dotacionales edificados cifraron 589 unidades (únicamente el 37% del objetivo marcado) (Dpto. de vivienda, 2010).

En el vigente Plan Director de Vivienda 2010-13 se contemplan los siguientes baremos en cuanto a cuantificación de objetivos: la promoción de vivienda nueva ocupa de nuevo el primer lugar, con 20.000 viviendas planificadas, la venta ocupa el segundo lugar, con 11.900, el alquiler el tercer puesto con 8.100 viviendas planificadas, la movilización de vivienda usada 5.000, y por último, el nuevo programa de intermediación prevé 2000 actuaciones<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Esta divergencia no se encuentra justificada, si bien parece que puede relacionarse con la “cultura de la propiedad” de nuestro entorno y de todo el contexto mediterráneo (Hoekstra and Vakili-Zad, 2011; Allen et.al, 2004), que ha hecho que tanto los demandantes como los oferentes mostraran una clara preferencia en el régimen de tenencia a favor de la propiedad. Lo cierto es que la apuesta institucional por reforzar el parque de viviendas en alquiler ha sido muy tímida y tardía (entre 1996 y 2005 el año que más vivienda pública de alquiler se ofertó fue 2005, y no se llegó a las 1.500 viviendas para el conjunto de la CAE (Etxezarreta, 2010)

<sup>7</sup> Dichas manifestaciones por favorecer la vivienda en alquiler en los planes de vivienda históricamente se han ejecutado a un nivel muy inferior (se detectan graves divergencias entre los objetivos de los planes y la realización de los mismos; y en ese sentido, si nos remontamos al Plan de Vivienda 2002-2005 vemos que atendiendo a los objetivos del plan, el 45% de las nuevas viviendas protegidas planificadas entre 2002 y 2005 iban a adjudicarse en régimen de alquiler. Sin embargo, finalmente sólo se adjudicó en régimen de alquiler un 20% de las viviendas construidas en ese período. Ello se debe, al menos en parte, a que la voluntad declarada ha chocado en diversas ocasiones con los deseos de la ciudadanía de ser propietario/a de su vivienda, y los problemas que la gestión del alquiler acarrea a la Administración Pública. (Etxezarreta, 2010).

**Tabla 1.** Objetivos cuantitativos Eje 1: “Favorecer el acceso a la vivienda orientando los recursos preferentemente al alquiler” (2010-2013)

|                                      | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | Total  |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| <b>Promoción de vivienda nueva</b>   | 3.450 | 4.850 | 5.850 | 5.850 | 20.000 |
| <b>Alquiler</b>                      | 750   | 2.050 | 2.700 | 2.600 | 8.100  |
| <b>Venta</b>                         | 2.700 | 2.800 | 3.150 | 3.250 | 11.900 |
| <b>Movilización vivienda usada</b>   | 4.750 | 83    | 84    | 83    | 5.000  |
| <b>Nuevo programa intermediación</b> | --    | 300   | 600   | 1.100 | 2.000  |

Fuente: Dpto de vivienda, 2010

Por tanto, cabe destacar que en el último plan aún se repite el tradicional patrón de impulsar la vivienda nueva en régimen de propiedad, con un tímido impulso del alquiler (que además normalmente su grado de cumplimiento queda lejos de los objetivos planificados), y aunque se plantea el eje 1 en términos de “Favorecer el acceso a la vivienda orientando los recursos preferentemente al alquiler”, el desglose de los objetivos no hace sino reforzar el esquema “propiedad vs alquiler” que relega al alquiler a un objetivo de segundo nivel.

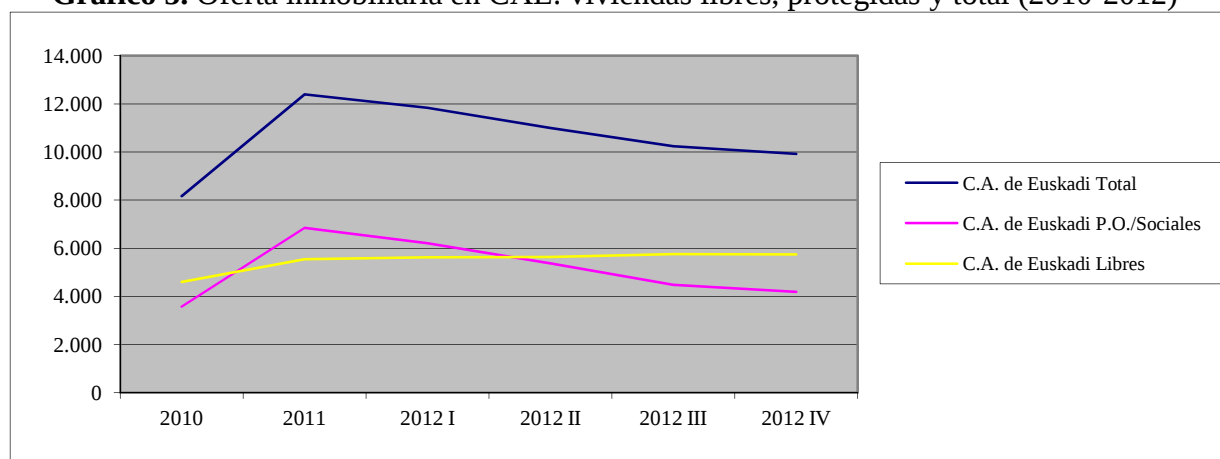
**Tabla 2.** Objetivos cuantitativos Eje 2: Reformular y liderar una nueva política de rehabilitación y regeneración urbana y Eje 3: Promoción de una política activa de gestión del suelo (2010-2013)

|                                                        | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | Total  |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Eje 2</b>                                           |        |        |        |        |        |
| <b>Ayudas a la rehabilitación</b>                      | 18.200 | 17.400 | 17.300 | 17.600 | 70.500 |
| Rehabilitación integrada                               | 200    | 400    | 800    | 1000   | 2.400  |
| Rehabilitación aislada                                 | 18.000 | 17.000 | 16.500 | 16.600 | 68.100 |
| <b>Nuevas viviendas creadas tras la rehabilitación</b> | 0      | 600    | 1.000  | 1.200  | 2.800  |
| <b>Eje 3</b>                                           |        |        |        |        |        |
| <b>Obtención de suelo protegido</b>                    | 3.200  | 4.700  | 5.800  | 5.800  | 19.500 |
| Objetivos del Departamento                             | 2.200  | 2.200  | 2.300  | 2.300  | 9.000  |
| Objetivos de Visesa/Orubide                            | 1.000  | 2.000  | 2.500  | 2.500  | 8.000  |
| Ayuntamientos y sus sociedades                         | -      | 500    | 500    | 500    | 1.500  |
| Privados                                               | -      | -      | 500    | 500    | 1.000  |

Fuente: Dpto de vivienda, 2010

Asimismo, cabe destacar que la cronología de los objetivos pone de manifiesto que en el momento de la elaboración del plan se esperaba una progresiva recuperación de la economía (lo que haría posible la progresión a alza de los objetivos de este plan). Sin embargo, la realidad parece que ha dejado descartada cualquier alternativa de recuperación en el citado horizonte temporal, y por tanto, la ejecución de los objetivos planteados se torna aún más difícil. Las iniciativas públicas, también en el ámbito de la vivienda, se han visto mermadas y limitadas por las restricciones presupuestarias y crediticias, y en particular, por la crisis específica del sector inmobiliario y de la construcción. A este respecto, aunque no se disponga aún del grado de ejecución y evaluación del plan vigente, las estadísticas generales reflejan un claro descenso de la oferta inmobiliaria desde 2011, habiendo descendido las viviendas protegidas más que las viviendas libres (gráfico 5).

**Gráfico 5.** Oferta inmobiliaria en CAE: viviendas libres, protegidas y total (2010-2012)



Fuente: Dpto. Empleo y Políticas Sociales. Encuesta sobre Oferta Inmobiliaria

## 2.2. El proyecto de Ley de la Vivienda de 31 de mayo de 2012

El precursor de este proyecto de ley de vivienda fue el anteproyecto de ley de vivienda presentado a finales de la VIII legislatura, en diciembre de 2008, sin recabar apoyos suficientes. Este aportaba varias novedades, algunas de ellas muy controvertidas, como pudiera ser el canon a las viviendas vacías (lo que prácticamente centró casi todo el debate surgido en torno a este tema), pero ciertamente su aspecto más radicalmente nuevo era el hecho de que otorgaba por primera vez a la ciudadanía el derecho subjetivo a la vivienda, un derecho reclamable en los juzgados, en caso de que no se viera efectivamente satisfecha por el

medio que fuera. Así, las autoridades competentes deberían satisfacer dichas necesidades no cubiertas, mediante las viviendas en alquiler de las que dispusieran, a un precio adecuado.

Por tanto, los Ayuntamientos y, en última instancia el Gobierno Vasco, estarían llamados a coordinarse para satisfacer de manera integral las necesidades ciudadanas de vivienda a través de alguno de los siguientes mecanismos: el acceso a un alojamiento rotacional en alquiler, el acceso a una vivienda de protección pública en alquiler, el acceso a un programa público de movilización de vivienda vacía hacia el alquiler protegido y la subvención del alquiler de una vivienda libre, en las condiciones sociales y económicas que se determinaran.

Posteriormente, en la siguiente legislatura se elaboró y aprobó el proyecto de ley de la vivienda de 31 de mayo de 2012, que no llegó a presentarse en el parlamento vasco, pero supuso en este sentido un hito en materia de vivienda en CAE. En líneas generales, aunque con algunos matices, se mantenían los aspectos citados, como el hecho de otorgar el derecho subjetivo a la vivienda y reclamable al Gobierno Vasco o, en su caso, judicialmente. También se mantenían vigentes conceptos como el canon a la vivienda vacía, infravivienda, etcétera.

Por último, en las disposiciones adicionales se hacía mención expresa a las cooperativas de viviendas (de cesión de uso concretamente, como viene explicado en el apartado 4.5. de este artículo), *“sin perjuicio de otras modalidades de autopromoción o de promoción a través de cooperativas u otras formas de asociación con la finalidad de la adjudicación de viviendas y anejos a sus partícipes, debe fomentarse desde el ámbito público la promoción o adquisición de un conjunto de viviendas, en inmueble único, para la satisfacción de las necesidades residenciales de sus asociados, en régimen de cesión de uso realizadas por las asociaciones privadas sin ánimo de lucro que se constituyan para tal finalidad”*. Ello supone una aportación muy novedosa y de especial relevancia en el ámbito de la promoción de las cooperativas de viviendas, como vía alternativa a la satisfacción de las necesidades de vivienda.

### **2.3. Otras políticas públicas**

En este apartado se pretende hacer mención expresa de otras iniciativas, tales como el plan de regeneración y rehabilitación, y el servicio de intermediación puesta a disposición de los hogares sobreendeudados. El primero responde a una inquietud creciente, el de la

regeneración de la ciudad existente, que ha ido cobrando más y más fuerza tras años y décadas de nuevas promociones y economía basada en la nueva construcción. Y la segunda responde claramente al incremento atroz de las ejecuciones hipotecarias y los lanzamientos (desahucios), derivados de una situación de sobreendeudamiento que se generó en los años de bonanza económica y burbuja inmobiliaria, y que a la postre está dejando a muchas familias en situación de extrema vulnerabilidad al perder su hogar y quedarse con una deuda remanente en su entidad financiera. El número de ejecuciones hipotecarias realizadas en la CAPV entre 2008 y 2012 ascendió a 5.650 y los lanzamientos recibidos en ese mismo periodo se situaron en 9.235 (CGPJ, 2013).

El Plan Estratégico de Rehabilitación de Edificios y Regeneración Urbana tiene por objeto desarrollar las líneas de actuación del Pacto Social por la Vivienda en Euskadi<sup>8</sup> y del Plan Director de Vivienda y Regeneración Urbana 2010-2013. Por tanto, este plan se elabora como complemento del Plan director, y recogiendo los acuerdos alcanzados tras el proceso de debate del Pacto por la vivienda, donde se priorizan las siguientes cuestiones: orientar la política de rehabilitación y regeneración urbana hacia un enfoque integrado en el que se establezcan prioridades de intervención; dotar de recursos a la política de rehabilitación y regeneración; mejorar la información sobre las ayudas existentes; reforzar la gestión a través de las sur, colegios profesionales, administradores de fincas, ayuntamientos y otros agentes; y promover la cooperación y coordinación de las administraciones.

El servicio de intermediación, por su parte, se puso en marcha en mayo de 2012, y la Comunidad de País Vasco ha sido pionera en este sentido en ofrecer una asistencia integral a los afectados por una posible ejecución por impago, que integra una asistencia de Kontsumobide a la hora de decidir contratar una hipoteca, la asistencia del departamento de justicia, con disposición de juristas encargados de intermediar entre las familias sobreendeudadas con impagos y las entidades financieras dispuestas a ejecutar la hipoteca. Por último, a las familias que efectivamente se ha desahuciado, el departamento de vivienda y asuntos sociales les ofrecería una vivienda social donde poder realojarse<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Incrementar la disposición de suelo, aumentar el parque de vivienda protegida, en especial de alquiler; incrementar la rehabilitación de edificios y regenerar espacios urbanos; mejorar la corresponsabilidad institucional y potenciar la colaboración público-privada.

<sup>9</sup> En los primeros cuatro meses de recorrido de este servicio, se tramitaron 97 expedientes en la Comunidad Autónoma Vasca (Manzanos, 2012), lo que hace deducir que esta medida tiene un alcance y un impacto muy limitados a la hora de abarcar la crisis de las ejecuciones y los desahucios en Euskadi.

### 3. EL COOPERATIVISMO COMO ALTERNATIVA EN MATERIA DE VIVIENDA

#### 3.1. Justificación teórica

Como de alguna forma ya hemos adelantado en los anteriores puntos, diremos que la vivienda es mucho más que un techo. Es, sobre todo, el espacio de recogimiento y de descanso de una criatura humana, un lugar de respeto a su dignidad, a su intimidad. Así lo recoge la Declaración Universal de Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas en su art. 25.1: *“Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial..., la vivienda,...”*.

Como es bien sabido, el acceso a disfrutar de una vivienda digna y adecuada se configura en la Constitución española y en la Declaración de los Derechos del Hombre, como un derecho de las personas, constituyéndose como uno de los elementos esenciales a la hora de determinar una sociedad más justa y cohesionada.

El artículo 47 de la Carta Magna señala que *“Todos los españoles tienen derecho a disfrutar de una vivienda digna y adecuada. Los poderes públicos promoverán las condiciones necesarias y establecerán las normas pertinentes para hacer efectivo ese derecho, regulando la utilización de acuerdo con el interés general para evitar la especulación”*, apuntando a continuación que *“La comunidad participará en las plusvalías que genere la acción urbanística de los entes públicos”*.

Por otro lado, en relación a la distribución competencial de lo regulado en el citado artículo 47, la reserva del Estado queda circunscrita, como ha señalado el propio Tribunal Constitucional, a aquellos extremos que puedan entenderse en el marco de las bases y planificación económica<sup>10</sup>, siendo su aplicación con carácter general los Planes estatales de vivienda y suelo, y las medidas de financiación de actuaciones protegidas. Esta intervención del Estado en materia de viviendas se ha centrado a nivel estatal en una serie de disposiciones

---

<sup>10</sup> La STC 152/1988, de 22 de julio reconoció la capacidad del Estado para actuar en el subsector de la vivienda a través de los planes plurianuales de viviendas dada su naturaleza y repercusiones económicas del subsector, si bien transfiriendo a las Comunidades Autónomas los recursos estatales destinados a la financiación de las actividades que se fomentan, bien sea mediante la fijación de criterios de reparto objetivos o mediante convenios ajustados a los principios constitucionales, de manera que las Comunidades Autónomas dispongan de aquellos recursos y puedan gestionarlos en cumplimiento de la normativa básica. Este criterio constitucional se confirma en la STC 59/1995, de 17 de marzo.

que necesariamente deben ser complementadas por todo un elenco de normas autonómicas en el marco de las competencias desarrolladas por las respectivas Comunidades.

Y ha sido en esta materia donde el movimiento cooperativo desde siempre ha colaborado con el Estado en la consecución de esa sociedad de bienestar de inspiración constitucional participando en la constitución de viviendas bajo el criterio de rentabilidad económica y social, proyectando los valores propios del hecho cooperativo como son la democracia y la solidaridad en este determinante sector, además de garantizar la participación de la ciudadanía en el mismo. Esta participación se concreta en la participación económica en el capital social y su afección al riesgo de empresa, en la participación en la actividad cooperativizada y, por último, en la participación en la toma de decisiones.

En este contexto de referencia, los principios cooperativos adquieren particular importancia en el sector de la vivienda en la medida que hacen referencia al interés por la comunidad. En efecto, la actividad de las cooperativas de viviendas revierten en el beneficio de la sociedad gracias a la obtención de costes reducidos, la regulación de precios, la participación en la composición y reparto demográficos y la reactivación de la economía, al tiempo que canaliza una demanda retenida por motivos económicos y posibilita el acceso finalmente y de forma digna a una vivienda a un precio razonable (Merino, 2002).

Siguiendo el marco general desarrollado por el cooperativismo de viviendas vinculado a la construcción de viviendas para su adjudicación, el futuro adjudicatario de la vivienda, convertido en socio cooperativista, se ahorra el beneficio empresarial del promotor inmobiliario, por incorporarse a una sociedad, la cooperativa, que carece de ánimo de lucro. De esta forma, las cooperativas de vivienda han sido un instrumento de la Economía Social que, aplicado al volátil mercado inmobiliario, ha permitido el desarrollo de un sistema que persigue la adquisición de una vivienda por un precio estrictamente idéntico a su coste, y en la que se adoptan las decisiones oportunas mediante los acuerdos de sus órganos sociales en los cuales participan los socios “*promotores*” de forma democrática.

El reflejo constitucional del cooperativismo lo encontramos en el artículo 129.2 de la Constitución española cuando establece que “*Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas*”, teniendo toda esta política de fomento una especial relevancia en lo que a las cooperativas de vivienda se refiere, precisamente por tener éstas

como objeto de su actividad uno de los valores constitucionalmente protegidos como es el acceso a la vivienda. De esta forma son habituales y expresas las referencias a las cooperativas de viviendas tanto estatales como autonómicas, a la hora de elevar a rango legal determinadas políticas de fomento. Esta política en la Comunidad Autónoma del País Vasco se concreta en el punto 7 del artículo 138 de la Ley 4/1993, de 24 de junio de Cooperativas de Euskadi (en adelante LCE), al establecer que las cooperativas de viviendas para el cumplimiento de sus fines sociales podrán adquirir terrenos de gestión pública por el sistema de adjudicación directa. Dicha medida de fomento viene a añadirse a las ya existentes con carácter general por el hecho de configurarse u proyecto empresarial bajo la fórmula jurídica cooperativa.

Y estas medidas de apoyo se justifican en el hecho de que ha sido precisamente el movimiento cooperativo el que ha acercado desde el marco constitucional apuntado la vivienda a la ciudadanía, luchando –no siempre con éxito- contra los movimientos especulativos que en muchas ocasiones se derivan de la gestión del suelo. La participación que se concreta con este modelo viene a aumentar la información circundante al sistema sobre la igualdad de oportunidades al romper los procesos monopolísticos de concentración de poder y el grado de compromiso que contribuye a la interiorización de culturas de comportamientos organizacionales, incrementando el grado de confianza en el sistema. Es en este contexto en donde el y la ciudadana asumen su papel de protagonistas en la sociedad y dibujan un proyecto de comunidad más cercano a los tradicionales valores democráticos concretados en este punto en la garantía de libre acceso a una vivienda digna.

### 3.2. Aspectos Generales

En la Comunidad Autónoma del País Vasco, el artículo 1 de LCE define a la sociedad cooperativa, con carácter general, como aquella *“sociedad que desarrolla una empresa que tiene por objeto prioritario la promoción de las actividades económicas y sociales de sus miembros y la satisfacción de sus necesidades con la participación activa de los mismos, observando los principios del cooperativismo y atendiendo a la comunidad de su entorno”*. Esto es, estamos ante una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y

funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional, en los términos resultantes de la Ley.

Y es precisamente en este marco, cuando las cooperativas de vivienda se constituyen por personas físicas necesitadas de alojamiento, que se asocian para, bajo su propia organización, y contratando después a los profesionales necesarios, construir (como modelo mayoritario) la que será su propia vivienda, definición acogida, en el ámbito de la regulación particular de las tipologías de cooperativas, según reza el artículo de la misma Ley.

Hemos de hacer constar que las cooperativas de vivienda se han venido constituyendo como la fórmula de promoción de vivienda protegida para los sectores sociales más desfavorecidos, que venían siendo excluidos tradicionalmente del mercado de la vivienda, especialmente en aquellos momentos en los que la situación de la demanda de vivienda no hacía interesante para los promotores tradicionales desarrollar un producto de precio limitado.

Si atendemos a las características generales de la cooperativa de viviendas, ésta no deja de ser más que una clase específica de cooperativa de consumidores. No obstante, el hecho de tener unas características específicas hace que sea regulada como una «clase» diferenciada en las leyes de cooperativas españolas (autonómicas) pero comparte con todas ellas el hecho de que los individuos son socios en su condición de consumidores, de destinatarios últimos de los bienes o servicios que éstas suministran.

Esa participación como usuarios se complementa con una afiliación voluntaria y abierta, no discriminatoria, que no sólo responde a una filosofía de la sociedad cooperativa (plasmada en los ya referenciados principios cooperativos), sino que también recoge la conveniencia de la unión de esfuerzos de toda la ciudadanía que así lo deseen para promover proyectos empresariales que den respuesta a sus necesidades, cuando el mercado no lo hace satisfactoriamente; algo que es evidente ocurre en el sector de la vivienda.

De ahí que las sociedades cooperativas de consumo deban influir en la sociedad actuando sobre la opinión pública y cooperando con las instituciones por su carácter de organización de consumidores, por la implicación de los miembros y por el conocimiento y experiencia derivado de sus actividades, experiencia que debe revertir en beneficio de toda la ciudadanía.

En las sociedades cooperativas de consumidores, los «clientes» son los propietarios del negocio. Es decir, convergen productores y consumidores, siendo la expresión máxima de la política de empresa la orientación hacia los consumidores y el desarrollo del producto con criterios favorables al usuario y en beneficio real del mismo.

Por otro lado, y además de ese cooperativismo de viviendas tendente a la adquisición de la propiedad de las viviendas, nuevas tendencias han aparecido en el Estado, y lógica consecuencia también en la Comunidad Autónoma del País Vasco. Así, la Ley 27/1999, de 16 de julio de Cooperativas establece la posibilidad de que las cooperativas de viviendas puedan tener como objeto el procurar edificaciones e instalaciones complementarias para el uso de viviendas y locales de los socios, la conservación y administración de las viviendas y locales, elementos, zonas o edificaciones comunes y la creación y suministros de servicios complementarios, así como la rehabilitación de viviendas, locales y edificaciones e instalaciones complementarias. Esta posibilidad de administrar viviendas, locales y usos comunes, así como los elementos comunes ha tenido su reflejo en toda la legislación autonómica y más en concreto, en lo que hace referencia a nuestra Comunidad, en el artículo 114 de la LCE.

#### **4. LOS MODELOS DE COOPERATIVISMO DE VIVIENDA**

Como hemos anunciado en el punto anterior, y como consecuencia de la crisis en el sector de la vivienda, nuevos modelos de cooperativismo empiezan a llegar a nuestro País, fundamentalmente desde los países nórdicos, Canadá y Uruguay; además de otras experiencias más próximas como las que se están promoviendo en Italia y Francia<sup>11</sup>.

Y esto es así debido a que la cooperativa de viviendas tiene reconocimiento internacional, pero no siempre su función es la misma en todas partes (Fajardo, 2013). Estas posibilidades han hecho que el cooperativismo de vivienda se haya diversificado, por lo menos en cuanto a su teorización, pudiendo encontrarse en la práctica varios modelos.

---

<sup>11</sup> Sobre los nuevos modelos cooperativos que se desarrollan en el mundo en el campo de la vivienda, y el trabajo que en la actualidad se desarrolla para su divulgación, vid., por todos, [www.viviendacooperativa.eu](http://www.viviendacooperativa.eu).

#### **4.1. La autoconstrucción bajo régimen cooperativo**

En este modelo los socios agrupados en la entidad desarrollan directamente la construcción de sus viviendas apoyándose mutuamente. En realidad estamos hablando de cooperativas de trabajo asociado de base mutual para la construcción de viviendas, bien sean en copropiedad o individuales.

Han sido pocas las experiencias que podemos encontrar en el Estado español debido a la complejidad de su concreción, si bien hay pequeñas cooperativas que han buscado además del acceso a la vivienda la generación de alguna forma de empleo durante los meses de la construcción. Estas pocas y pequeñas experiencias han sido impulsadas por el movimiento vecinal, asambleas de parados, y apoyadas en ocasiones por los sindicatos y partidos políticos, si bien son muy excepcionales no sólo en España sino también en nuestro entorno más cercano.

#### **4.2. Cooperativa para la adjudicación de las viviendas en propiedad**

Son el modelo más extendido en el Estado español, y por extensión, en la Comunidad Autónoma del País Vasco. En este caso, la cooperativa procede a la adjudicación de las viviendas y/o locales a sus socios, constituyendo en su momento una comunidad de propietarios para la gestión de los bienes comunes, procediendo a continuación a la liquidación de la misma. Los socios son los adjudicatarios de forma individual de las viviendas y/o locales, siendo el objeto social de las mismas tan sólo la puesta en común de capitales financieros (cantidades entregadas a cuenta para la adjudicación) que son invertidos en la construcción de los activos. Como decimos son cooperativas con vocación de duración determinada que se agotan y liquidan, en principio, una vez adjudicados los activos inmovilizados<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Hay un debate en la actualidad sobre obligatoriedad de la liquidación de la cooperativa, como se apunta por ejemplo en la legislación gallega en un plazo de dos años desde la adjudicación de los activos; o por el contrario la posibilidad de que puedan permanecer en el mercado e incluso promuevan con la misma personalidad jurídicas nuevas fases, dándole así continuidad al hecho cooperativo.

No podemos dejar de mencionar que si bien estas cooperativas con el modelo ampliamente mayoritario en nuestro entorno, en Europa son algo absolutamente residual no siendo identificadas en general con los valores del cooperativismo de viviendas<sup>13</sup>.

Sin embargo, las razones que hacen que nuestro modelo cooperativo se base en la propiedad tradicional son varias. A saber: la falta de regulación –desarrollo- de otros modelos como los relativos a la cesión de uso y de la vivienda en general, la mentalidad española sobre la propiedad, un funcionamiento de las cooperativas basado en una lógica de empresas constructoras y no de empresas de gestión de un parque de viviendas, como ocurre en otros países, un cierto oscurantismo de una parte del sector que hace que no haya publicidad ni registros públicos, la falta de interés y de regulación por parte de las administraciones ante la problemática de las cooperativas de viviendas, el posicionamiento de las gestoras de cooperativas y de las empresas constructoras, etc.

#### **4.3. Cooperativa para la adjudicación de las viviendas y administración y/o gestión de los elementos comunes**

En estas cooperativas, una vez que se adjudican las viviendas y/o locales a los socios, no se liquidan, sino que continúan desarrollando la administración de los elementos comunes que el propio proyecto haya establecido (es el caso, por ejemplo, de la gestión a través de alquileres de locales comunes o el uso comunitario de los mismos). Así mismo, este tipo de cooperativas puede establecer servicios varios a favor de los socios (portería, reciclaje de basuras, limpieza, etc.).

Estas cooperativas son una variante de las anteriores puesto que su continuación, voluntaria porque así es decidido por los socios o como consecuencia de la imposibilidad de la realización de la totalidad de las adjudicaciones, traen causa del propio proyecto inicial de la cooperativa como es el de la adjudicación de las viviendas o locales y que hemos expuesto en el punto anterior.

Existen innumerables ejemplos tanto de los supuestos en los que se mantiene la cooperativa para la gestión de usos comunes, por ejemplo en casos de urbanizaciones cerradas en las que la cooperativa gestiona el mantenimiento de jardines, locales comunes, carreteras

---

<sup>13</sup> Sobre este modelo de general aceptación en España, vid., por todas las referencias, la web de la Confederación de Cooperativas de Viviendas de España (<http://concovi.ecsocial.com/>), entidad que, si bien agrupa a todo tipo de modelos, destaca por agrupar a cooperativas que desarrollan el que exponemos en este punto.

de la propia urbanización, etc.; así como en el supuesto que la cooperativa continúe en el mercado al no poder adjudicar los últimos activos<sup>14</sup>.

#### 4.4. Cooperativas creadas para la gestión de usos comunes<sup>15</sup>

En este caso, las cooperativas son directamente creadas para la administración y gestión de bienes y/o servicios, sin necesidad de que las mismas hayan participado en el hecho promocional. Son cooperativas, en realidad de servicios, o incluso de consumo, y que se gestan con absoluta independencia al hecho promocional. Como vemos, bien pueden constituirse como cooperativas de vivienda, o adecuar incluso la actividad cooperativa a la que realmente realicen a través de otras clases de cooperativas. En este sentido, conocemos por ejemplo comercios o supermercados incardinados en la propia edificación y que son

<sup>14</sup> Sobre esta última situación de hecho se puede analizar los trabajos realizados por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi en su política de intervención en las liquidaciones de cooperativas y cómo esta entidad ha podido observar la existencia de un gran número de cooperativas de viviendas activas en el Registro de Cooperativas y que en realidad gestionan, o que aparentemente lo hacen, en ocasiones ínfimos patrimonios que no han adjudicado. Vid. [www.csce-ekgk.coop](http://www.csce-ekgk.coop).

<sup>15</sup> La Ley 27/1999, de 16 de julio de Cooperativas establece la posibilidad de que las cooperativas de vivienda puedan tener como objeto el procurar edificaciones e instalaciones complementarias para el uso de viviendas y locales de los socios, la conservación y administración de las viviendas y locales, elementos, zonas o edificaciones comunes y la creación y suministros de servicios complementarios, así como la rehabilitación de viviendas, locales y edificaciones e instalaciones complementarias.

La posibilidad de administrar viviendas, locales y usos comunes, así como los elementos comunes ha tenido su reflejo en toda la legislación autonómica. Así, se reconoce expresamente en el art. 106 de la Ley 18/2002, de 5 de julio, de Cooperativas de Cataluña; el 91 de la Ley 8/2003, de 24 de marzo de Cooperativas de la Comunidad Valenciana; el 91 de la Ley 8/2003, de 24 de marzo, de Cooperativas de Valencia; 114 de la Ley 4/1993, de 24 de junio de Cooperativas de Euskadi; 134 de la Ley 2/1998, de 26 de marzo, de Sociedades Cooperativas de Extremadura; 84 de la Ley 9/1998, de 22 de diciembre, de Cooperativas de Aragón, en redacción dada por la Ley 4/2010, de 22 de junio; 114 de la Ley 4/1999, de 30 de marzo, de Cooperativas de Madrid; 119 de la Ley 4/2001 de La Rioja; 117 de la Ley 4/2002, de 11 de noviembre, de Cooperativas de la Comunidad Autónoma de Castilla y León; 135 de la Ley 11/2010, de 4 de noviembre, de Cooperativas de Castilla-La Mancha; 112 de la Ley 8/2006, de 16 de noviembre de Sociedades Cooperativas de la Región de Murcia y 153 de la Ley 4/2010, de 29 de junio de Cooperativa del Principado de Asturias.

Por otro lado, se plantea en Galicia (art. 120 de la Ley 5/1998 en consonancia con las modificación a través de las Leyes 18/2008 y 14/2011) y Andalucía (art. 97 de la Ley 14/2011, de 23 de diciembre de, de Sociedades Cooperativas de Andalucía) la posibilidad de la retención de la propiedad en las promociones cooperativas, en cuyo caso habrá de establecerse estatutariamente las normas para el uso y disfrute de los socios.

Por otro lado, y a pesar de no estar expresamente citada esta posibilidad, ya que se habla de facilitar a sus socios viviendas o locales en el art. 68 de la Ley Foral 14/2006, de 11 de diciembre, de Cooperativas de Navarra; no creemos existan dudas para cooperativizar una actividad como sería la de administrar bienes comunes que bien podría clasificarse si no como cooperativa de viviendas sí como cooperativa de servicios.

Por último, el art. 115 de la Ley 1/2003, de 20 de marzo, de Cooperativas de las Illes Balears se sale de lo generalmente regulado en el ámbito autonómico al establecer, en a nuestro entender una confusa redacción, que los estatutos fijarán las normas a que han de ajustarse tanto las viviendas en propiedad como las edificaciones para uso y disfrute. En cualquier caso, para las Illes Balears también sería de aplicación lo señalado para la Comunidad Foral de Navarra.

constituidos para los copropietarios<sup>16</sup>. Como en el caso anterior, aparecen también en urbanizaciones o complejos residenciales y asocian a los titulares de las viviendas, chalets o activos generalmente en el marco de la propia urbanización.

#### **4.5. El régimen de uso y disfrute: El modelo Andel<sup>17</sup>**

En relación a este punto, como hemos dicho anteriormente, la normativa actual establece esta opción como posibilidad, si bien hasta la fecha ha sido el régimen de propiedad el que ha acaparado el mercado, a diferencia de otras importantes experiencias europeas.

Sin embargo, los poderes públicos se han fijado en la actualidad en el modelo escandinavo y reflexionan sobre la promoción de cooperativas de pisos en alquiler con rentas muy bajas en el que el inquilino podrá estar de por vida. El fin es promover el modelo escandinavo de alquiler, que se encuentra a medio camino entre la propiedad y el arrendamiento. En concreto, consiste en que las viviendas pertenecen a una cooperativa en la que los socios disfrutan de un derecho de uso indefinido sobre los pisos con una renta a un precio reducido. De ese modo se explora una vía intermedia, más asequible económicamente que la propiedad y con menos incertidumbre que el alquiler, una opción que, pese a los esfuerzos, no acaba de despegar en nuestro entorno.

Continuando con esta posibilidad, y atendiendo a la promoción estrictamente privada, la promoción o adquisición de un conjunto de viviendas, en inmueble único, podrá realizarse por, a modo de ejemplo, las asociaciones privadas sin ánimo de lucro que se constituyan para tal finalidad. Para acceder como socio a la asociación, habrá de abonarse el importe económico que sea fijado por los órganos de gobierno de la misma en función de los costes de la promoción y mantenimiento del inmueble. Este importe de entrada se reembolsará en el caso de que quien lo hubiera abonado enajenara su derecho de uso a otra persona bajo la fiscalización de los responsables de la asociación, que habrán de garantizar la inexistencia de lucro o beneficio especulativo en la mencionada operación. El derecho de uso que ostentará cada uno de los asociados tendrá carácter indefinido, será también transmisible en caso de

---

<sup>16</sup> Es el ejemplo de experiencias en Vitoria-Gasteiz, en las que vecinos de un inmueble gestionan un negocio de hostelería incardinado en la propia comunidad en régimen de cooperativo, consiguiendo de esta forma minorar de forma importante los gastos de comunidad.

<sup>17</sup> En relación a este modelo y su adecuación a la legislación actual, vid nota 8. Estas referencias nos llevan a pensar que de conformidad con la normativa tanto estatal como autonómica es posible constituir cooperativas en las que se retenga la propiedad por parte de la sociedad y se constituyan cesiones de uso individuales para cada uno de los usuarios, sin necesidad de modificar las diferentes legislaciones.

fallecimiento en sus propios términos y contenidos. En contraprestación al mismo, se abonará un canon o renta social establecida por la propia cooperativa de acuerdo a los costes de promoción, construcción, amortización, mantenimiento, mejoras y conceptos asimilables correspondientes al inmueble residencial.

Países como Dinamarca, Noruega, Suecia y otros de Europa aplican un modelo cooperativo según el cual la propiedad de las viviendas siempre reside en manos de la cooperativa de viviendas y donde los socios disfrutan, como vemos, de un derecho de uso indefinido con un alquiler blando y en donde los socios nunca podrán ser propietarios de las viviendas donde viven.

Este modelo (Andel), que nació en Dinamarca allá por 1911, ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, en concreto desde el 1975. El modelo del Andel funciona de manera democrática, los miembros habitantes del Andel nunca pueden transformarlo en una propiedad tradicional, aunque tienen más derechos que un inquilino convencional ya que es un modelo que establece el uso indefinido de la vivienda.

A pesar de habernos ya manifestado en el sentido de que pueden ser constituidas estas cooperativas sin necesidad de modificar el marco normativo actual, la primera y única referencia que hemos encontrado en este sentido ha sido el ya expuesto proyecto de Ley de la Vivienda de 31 de mayo de 2012, elaborado en la pasada legislatura en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

En efecto, señala la Disposición Adicional Tercera del citado proyecto que sin perjuicio de otras modalidades de autopromoción o de Promoción a través de cooperativas u otras formas de asociación con la finalidad de la adjudicación de viviendas y anejos a sus partícipes, la promoción o adquisición de un conjunto de viviendas, en inmueble único, para la satisfacción de las necesidades residenciales de sus asociados, en régimen de cesión de uso, podrá realizarse por las asociaciones privadas sin ánimo de lucro que se constituyan para tal finalidad. En tal caso, el conjunto inmobiliario será propiedad en pleno dominio u otro derecho que habilite para construir sobre el mismo, de la referida asociación y sus asociados, que serán personas físicas, ostentarán un derecho de uso sobre la vivienda y locales que le sean adjudicados por la mencionada entidad conforme a las reglas que se prevean en sus estatutos y normas de organización interna.

Continuaba el proyecto estableciendo que para acceder como socio a la asociación, en régimen de cesión de uso, habrá de abonarse un importe económico que será fijado por los órganos de gobierno de la misma en función de los costes de la promoción y mantenimiento del inmueble. Este importe de entrada se reembolsará en el caso de que quien lo hubiera abonado enajenare su derecho de uso a otra persona física bajo la fiscalización de los órganos de gobierno de la asociación que habrán de garantizar la inexistencia de lucro o beneficio especulativo en la mencionada enajenación.

El derecho de uso de cada uno de los asociados se reflejaba en el proyecto como de carácter indefinido, y también transmisible “mortis causa” en sus propios términos y contenidos, y, en contraprestación al mismo, se abonaría un canon o renta social establecido por la asociación de acuerdo a los costes de promoción, construcción, amortización, mantenimiento, mejoras y conceptos asimilables correspondientes al inmueble residencial.

Así mismo, la iniciativa cerraba la figura puesto que el conjunto inmobiliario de propiedad de la entidad se mantendría permanente e indefinidamente en la titularidad de la asociación no pudiendo tampoco transformarse en propiedad horizontal o cualesquiera otros regímenes privados de propiedad.

Ha sido ésta, por lo novedosa, una importante aportación, a pesar de no haber sido aprobada, al desarrollo de las cooperativas de cesión de uso en nuestro País, y referencia obligada por todos los expertos que se aproximan a esta figura, todo ello sin olvidar que el texto hablaba no sólo del modelo cooperativo sino que hacía referencia a este tipo jurídico conjuntamente con otras formas de asociación.

Respecto a las experiencias prácticas en la Comunidad Autónoma del País Vasco, podemos destacar, sin ánimo de ser exhaustivos, el proyecto housekide ([www.housekide.com](http://www.housekide.com)), que agrupa a personas de la tercera edad que buscan terminar su vida desde la solidaridad, la cooperación y el riesgo compartido a través de un proyecto de *cohousing* (que no deja de ser el de la cesión de uso), co-vivienda o hábitat compartido.

Tomando como ejemplo el ya citado hábitat compartido, que en los países del Norte de Europa y América se llama *cohousing*, se elige vivir de manera que cada uno tiene su vivienda de uso privado, junto a las de los demás y se comparten unos espacios y unos servicios comunes.

Esta experiencia habida en el País Vasco encuentra reflejo en otros puntos de España como en Valladolid, con la cooperativa pro-futuro (<http://profuturovalladolid.com>), o en Cáceres, con la cooperativa servimayor (<http://residencia-servimayor.es/home-residencia-servimayor/index.htm>). Son éstos tan sólo unos ejemplos de lo que empieza a ser una aplicación práctica de los modelos de cesión de uso o de cooperativas en las que se cooperativizan los servicios para usuarios de la tercera edad, sector éste en el que, por motivos sociológicos, se está entendiendo mejor el reiterado modelo.

Por otra parte, en la Comunidad Autónoma del País Vasco, los poderes públicos, fundamentalmente locales, están manifestando un progresivo interés y promoviendo algunas experiencias como la que encontramos en el Ayuntamiento de Atxondo ([www.atxondo.net](http://www.atxondo.net)), en la que el propio Ayuntamiento cedía en el 2012 suelo público para la constitución de una cooperativa de viviendas en cesión de uso. Este Ayuntamiento señalaba en el proyecto que los Modelos de Cooperativas de Uso (MCU) son una forma más de acceder a la vivienda que ya funciona hace más de 100 años en los países escandinavos (Modelo Andel), Alemania (Wohnprojekte) y también en Latinoamérica (FUCVAM)<sup>18</sup>.

#### 4.6. Cooperativas de usuarios y arrendatarios de viviendas

Son cooperativas que en modo alguno se asocian a la propiedad sino a los usuarios o arrendatarios de las mismas. Lo más habitual es que en este modelo la propiedad de las viviendas sea pública enmarcado todo ello en políticas, igualmente públicas, de fomento del alquiler.

---

<sup>18</sup> Continuaba diciendo que las principales características, y ventajas de los Andel o MCU son:

- Sistema de cooperativas no especulativo y sin fin de lucro en que la propiedad de las viviendas siempre recae en la cooperativa y donde los cooperativistas disfrutan de un uso indefinido de la vivienda a través de un derecho de uso asequible.
- El derecho de uso se obtiene con una entrada inicial (retornable, incluyendo mejoras) y se mantiene con un "alquiler" asequible mensual.
- Entrada inicial (con posibilidad de financiación) proporcional a la superficie de la vivienda y a las rentas de las personas.
- Este derecho puede ser indefinido en el tiempo, transmitido y heredado, aunque la cooperativa puede decidir las condiciones para usar una vivienda.
- Diseño participativo y personalizado de las viviendas y espacios comunes.
- La cooperativa se crea con voluntad de duración indefinida y de intercooperación con otras cooperativas MCU para replicar el modelo.
- Derecho de uso con tendencia a la baja, destinado a retornar la deuda para construir o rehabilitar las viviendas, el mantenimiento y la mejora del edificio, a los gastos comunes y a la cooperación entre las cooperativas MCU y sus usuarios/as.

Pues bien, los usuarios se agrupan para gestionar de forma cooperativa la administración y conservación de la edificación, sin descartar la implementación de servicios de interés para todos. En este sentido, encontramos por ejemplo en el campo internacional que muchos colegios mayores universitarios en Estados Unidos se gestionan bajo régimen cooperativo.

#### **4.7. Cooperativas para la rehabilitación**

Como consecuencia de las políticas públicas de apoyo y fomento de la rehabilitación, en muchas se han empezado a desarrollar por los socios titulares de las viviendas y/o locales cooperativas para la gestión conjunta de la rehabilitación de estos inmuebles.

En el ámbito vasco se están actualmente estudiando proyectos locales de recuperación de cascos históricos utilizando la cooperativa como instrumento jurídico adecuado para ello.

Así mismo, es habitual la constitución de sociedades cooperativas por vecinos de inmuebles para acometer determinadas obras bajo fórmula empresarial y no a través de su propiedad horizontal.

### **5. CONCLUSIONES**

En el presente artículo, se ha abordado la crisis de la vivienda desde un enfoque diferente, el de la alternativa a la política de vivienda en forma de cooperativa. Tras presentar la vivienda como una necesidad básica y un derecho social, es obvio que ha sido y sigue siendo un bien económico de gran importancia, especialmente en nuestro entorno.

En la etapa de auge inmobiliario, la actividad del sector constructivo, junto con la oferta residencial creció en proporciones muy significativas, y al mismo tiempo, el precio de la vivienda aumentó hasta llegar a triplicar el precio del metro cuadrado en un intervalo escaso de 10 años.

Mientras tanto, el compromiso de la administración pública con el problema de la vivienda se acrecentó, y se activó la política de viviendas protegidas. Por tanto, la oferta residencial aumentó, tanto en su vertiente de viviendas libres en venta, como en la de viviendas protegidas y sociales, pero los precios siguieron al alza; por lo que la idea de fondo que sustentaba la lógica de que la construcción masiva de viviendas protegidas frenaría el

precio de las viviendas libres no resultó ser cierta, no al menos hasta que estalló la crisis. Desde 2007-08, el precio de las viviendas empezó a descender, y también lo hizo la oferta residencial, en todas sus vertientes.

La política de vivienda actual se aglutina en torno a las siguientes actuaciones: el Plan Director de Vivienda y Regeneración Urbana 2010-13, que a pesar de lo que preveía se ha visto completamente constreñida por una crisis económica que lejos de suavizarse se ha agudizado; el proyecto de ley de la vivienda que no prosperó presentaba un cambio radical en la forma de entender el derecho a la vivienda; y otras políticas públicas, donde destacan el Plan Estratégico de Rehabilitación de Edificios y Regeneración Urbana 2010-13 y el servicio de intermediación puesta a disposición de los hogares sobreendeudados.

En este contexto de crisis económica e incapacidad de las anteriores y presentes actuaciones de la política de vivienda de lograr en definitiva que la ciudadanía tenga un acceso adecuado a una vivienda digna, este artículo propone el cooperativismo como alternativa en materia de vivienda. Se propone rescatar las diversas formulas de las cooperativas de vivienda como medida que revierte en beneficio de la sociedad gracias a los costes más reducidos y la regulación de precios, la reactivación de la economía, y la canalización de una demanda de vivienda no efectiva por motivos económicos. Las cooperativas de viviendas son una clase específica de cooperativa de consumidores, donde la participación de los usuarios se complementa con una afiliación voluntaria y abierta, no discriminatoria.

Así, se han estudiado los diversos modelos de cooperativismo de vivienda que pudieran ayudar a reformular nuevas vías de satisfacción de las necesidades de vivienda, a saber: la autoconstrucción bajo régimen cooperativo, la cooperativa para la adjudicación de las viviendas en propiedad, la cooperativa para la adjudicación de las viviendas y administración y/o gestión de los elementos comunes, cooperativas creadas para la gestión de usos comunes, el régimen de uso y disfrute: el modelo Andel, cooperativas de usuarios y arrendatarios de viviendas, y las cooperativas para la rehabilitación.

En este sentido, si bien el modelo más extendido en el Estado español y en la Comunidad Autónoma del País Vasco ha sido la cooperativa para la adjudicación de las viviendas en propiedad (las mismas en las que a partir de la adjudicación de las viviendas en propiedad se liquidan, por tanto, son puras herramientas transitorias), éstas en Europa son

absolutamente residuales y no se identifican con los valores del cooperativismo de viviendas. Es por ello que queremos destacar otras experiencias exitosas en países de nuestro entorno, como es la promoción o adquisición de conjuntos residenciales por asociaciones sin ánimo de lucro, en régimen de cesión de uso, como instrumento corrector en materia de vivienda (conocido como el modelo andel).

Por ello, refrendamos y hacemos nuestro como principal conclusión de este trabajo lo que ya se indicaba en la Disposición Transitoria de Anteproyecto de Ley de la Vivienda de 2012, es decir, que sin perjuicio de otras modalidades de autopromoción o de promoción a través de cooperativas, debe fomentarse desde el ámbito público la promoción o adquisición de un conjunto de viviendas para la satisfacción de las necesidades residenciales de sus asociados, en régimen de cesión de uso realizadas por las asociaciones privadas sin ánimo de lucro que se constituyan para tal finalidad. O dicho de otra manera, que se debería introducir y fomentar en nuestro ámbito de la vivienda el uso de las cooperativas en régimen de uso y disfrute, con vocación de ofrecer un derecho de uso indefinido, y no simplemente como herramienta circunstancial y transitoria en la forma que se han utilizado anteriormente en el contexto vasco.

Tenemos el convencimiento, por último, que en los próximos años en los que de alguna forma se deberán redefinir las políticas públicas relativas a la vivienda, el cooperativismo en general, y muy especialmente el que satisface las necesidades residenciales de sus miembros a través de la cesión de uso, está llamado a ocupar un lugar, si no determinante, sí muy importante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALLEN, J., BARLOW, J., LEAL, J., MALOUTAS, T. y PADOVANI, L. (2004), *Housing and Welfare in Southern Europe*, London, Blackwell Publishing.
- ARARTEKO (2007), *Las políticas públicas de vivienda dirigidas a la población joven en la CAPV*, Informe extraordinario del Ararteko, Vitoria-Gasteiz.
- CAMPOS ECHEVERRÍA, J. L. (2008), *La burbuja inmobiliaria española*. Barcelona, Marcial Pons.
- CARBÓ VALVERDE, S. (2008): “La crisis económica y el crédito bancario: ¿crédito Crunch o corrección?”, en *CIE*, 205, pp. 33-35.

- CGPJ (2013), *Estadística Judicial. Datos sobre el efecto de la crisis en los órganos judiciales: cuarto trimestre de 2012*. [www.poderjudicial.es](http://www.poderjudicial.es).
- DPTO. DE VIVIENDA, OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES (2010), *Plan director de vivienda y regeneración urbana, 2010-13*, Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.
- DPTO. DE VIVIENDA, OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES (2010), *Plan estratégico de la CAPV de rehabilitación de edificios y regeneración urbana, 2010-13*, Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.
- ETXEZARRETA, A. (2010), Vivienda vacía e intervención pública en la Comunidad Autónoma del País Vasco en el contexto europeo, *Revista de Economía Crítica*, 10, pp. 4-26.
- ETXEZARRETA, A., CANO, G, HOEKSTRA, J. y DOL, K. (2012), de la burbuja inmobiliaria a las ejecuciones hipotecarias, *Revista Ciudad y Territorio, Estudios territoriales*, Vol. XLIV., nº 174, pp. 597-613.
- FAJARDO GARCÍA, G. (1994), “La responsabilidad del socio en la gestión de la cooperativa de viviendas desde la jurisprudencia del Tribunal Supremo”, *Revista de Legislación y Jurisprudencia de CIRIEC*, nº 5.
- FAJARDO GARCIA, G. (2013) “*Respuestas cooperativas a necesidades de alojamiento*”, en [www.viviendacooperativa.eu](http://www.viviendacooperativa.eu).
- FERNANDEZ GARCÍA LORENZANA, I. (2000), “Responsabilidad del socio frente a las deudas sociales originadas como consecuencia de la actividad promocional en las sociedades cooperativas de viviendas”, *Viviendas cooperativas*, nº 51, Madrid.
- GOMEZ APARICIO, A. P. (1991), *Análisis de los aspectos financieros de la Sociedad Cooperativa de Viviendas en España*, Madrid.
- GONZALEZ TAUSZ, R. (1999), “Las cooperativas de vivienda de responsabilidad limitada no existen”, *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, Nº 67.
- HOEKSTRA, J. & VAKILI ZAD C. (2011), “High vacancy rate and rising house price: the Spanish paradox”, en *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 102 (1).
- LAMBEA RUEDA, A. (2012), *Cooperativas de viviendas*, Granada.
- MERINO HERNANDEZ, S. (2002), “La democracia participativa en la empresa. El hecho cooperativo”, AA.VV., *Estudios Jurídicos sobre Economía Social*, Madrid, págs. 141-155.

- OÑATE CLEMENTE DE DIEGO, J. (2003), "Legislación española comparada sobre el cooperativismo de viviendas", AA.VV. *Las cooperativas de viviendas en España: desafíos de presente y de futuro*, Ávila.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, J. (2009), "La crisis de los mercados inmobiliario e hipotecario. Factores explicativos", en *Papeles de Economía Española* 122, 236-253.
- SANCHEZ MARTINEZ, M.T. (2002), *La política de vivienda en España: análisis de sus efectos redistributivos*, Universidad de Granada, Granada.
- VAZQUEZ FRAILE, A. (1998), "Las cooperativas de viviendas y el Proyecto de Ley de Cooperativas", *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, nº 66.
- VILLALUENGA RODRIGUEZ, R. (2003), "Cooperativas de viviendas y responsabilidad patrimonial", AA.VV., *Las cooperativas de viviendas en España: desafíos de presente y de futuro*, Ávila, pág. 174.

<http://concovi.ecsocial.com>

<http://profuturovalladolid.com>

<http://residencia-servimayor.es/home-residencia-servimayor/index.htm>

[www.atxondo.net](http://www.atxondo.net)

[www.csce-ekgk.coop](http://www.csce-ekgk.coop)

[www.housekide.com](http://www.housekide.com)

[www.viviendacooperativa.eu](http://www.viviendacooperativa.eu)

# ***CÓMO RESPONDEN A LA CRISIS ECONÓMICA ACTUAL LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS AGRARIAS. EL CASO DE LAS ALMAZARAS COOPERATIVAS ANDALUZAS.***

POR

Carmen RUIZ JIMÉNEZ<sup>1</sup>,

Elia GARCÍA MARTÍ<sup>2</sup> y

M<sup>a</sup> Jesús HERNÁNDEZ ORTIZ<sup>3</sup>

## **RESUMEN**

Ante la complejidad del entorno actual, caracterizado por la crisis económica, el modelo empresarial cooperativo se presenta como una opción con garantías de éxito para hacer frente a la situación y poder competir en el mercado. El objetivo de este trabajo es comprobar de qué forma las cooperativas agrarias andaluzas están manteniéndose en esta etapa crítica. Es decir, tratamos de identificar qué factores, qué recursos permiten que la cooperativa pueda crear determinadas capacidades y mantener su competitividad en el mercado en momentos de crisis.

Para conseguir este objetivo el trabajo ofrece una visión cualitativa del efecto de la crisis sobre las cooperativas almazareras en Andalucía, basada en la experiencia y el conocimiento de los responsables de las distintas empresas cooperativas. En el trabajo se profundiza en diferentes aspectos, fundamentalmente en las características, que por su propia naturaleza, poseen las organizaciones cooperativas y en las medidas que éstas han adoptado para hacer frente a la crisis económica actual.

---

<sup>1</sup>Carmen Ruiz Jiménez: Departamento Organización de Empresas, Universidad de Jaén. Dirección de correo electrónico: [cruiz@ujaen.es](mailto:cruiz@ujaen.es).

<sup>2</sup>Elia García Martí: Departamento Organización de Empresas, Universidad de Jaén. Dirección de correo electrónico: [egarcia@ujaen.es](mailto:egarcia@ujaen.es).

<sup>3</sup>M<sup>a</sup> Jesús Hernández Ortiz: Departamento Organización de Empresas, Universidad de Jaén. Dirección de correo electrónico: [mjhernan@ujaen.es](mailto:mjhernan@ujaen.es).

---

REVESCO N° 113 - MONOGRÁFICO: Crisis económica actual y sus posibles repercusiones en la economía social - ISSN: 1885-8031 - [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco)

[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_REVE.2014.v113.43384](http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2014.v113.43384)

Fecha de recepción: 10/09/2013

Fecha de aceptación: 28/11/2013

**Palabras clave:** Sociedades cooperativas agrarias, crisis económica, competitividad, teoría de recursos y capacidades, teoría relacional.

**Claves Econlit:** M100, Q130, L140, G300, G390.

## **HOW DO THE AGRARIAN COOPERATIVES ANSWER TO THE ECONOMIC CRISIS. THE CASE OF THE ANDALUSIAN COOPERATIVE OLIVE-OIL**

### **ABSTRACT**

Due to the current environment, characterized by the economic crisis, the cooperative managerial model it presents itself as an option with success guarantees, to face the situation and power to compete on the market. The purpose of this paper is to verify of what form the Andalusian agrarian cooperatives are supported in this critical stage. We try to identify what factors, what resources allow the cooperative to be able to create certain capacities and maintain its competitiveness on the market in crisis.

To obtain this purpose, the paper offers a qualitative vision of the effect of the crisis on the olive oil cooperatives in Andalusia based on the experience and the knowledge of the persons in charge of the different cooperatives. In the paper, we analyses in depth different aspects, fundamentally the characteristics, which for their own nature the cooperative has and the measurements that they have adopted to face to the current economic crisis.

**Keywords:** Agrarian cooperatives, economic crisis, competitiveness, resources and capabilities theory, relational theory.

### **1. INTRODUCCIÓN**

La Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el pasado año 2012 como el año Internacional de las Cooperativas pretendiendo llamar la atención sobre las inestimables contribuciones de las empresas cooperativas a la reducción de la pobreza, la generación de empleo y la integración social. En palabras de Ban Ki-moon, secretario general de Naciones Unidas: “Con su distintivo énfasis en los valores, las cooperativas han demostrado ser un modelo empresarial versátil y viable, que puede prosperar incluso en épocas difíciles. Su éxito ha contribuido a impedir que muchas familias y comunidades caigan en la pobreza”. A raíz de

esta celebración son numerosos los artículos que tratan de corroborar este hecho y mostrar la situación del cooperativismo a nivel internacional y nacional.

Se constata, por los datos que muestran diferentes instituciones, que las cooperativas tienen una probada trayectoria en la creación y mantenimiento del empleo, tratándose de un modelo empresarial que durante la profunda crisis económica mundial que sufrimos continúa generando empleo. Se subraya que el cooperativismo está cubriendo alguna de las funciones sociales que el estado de bienestar está dejando de asumir por la crisis: atención sanitaria, cuidado de dependientes y discapacitados, servicios financieros, enseñanza, energía renovable, actividades culturales, intermediación laboral, agricultura...<sup>4</sup>.

También son numerosos los trabajos a escala internacional que inciden en el carácter contracíclico en la dinámica del empleo. El informe CECOP-CICOPA (2011) que analiza el impacto de la crisis actual sobre las cooperativas en distintos países de Europa, evidencia una mejor situación en términos de rendimiento económico, tasa de supervivencia y empleo en las cooperativas, que en las empresas convencionales (Calderón y Calderón, 2012). En relación a etapas críticas anteriores, Guerreri et al. (1992) afirman que, en Italia, donde la ocupación total apenas creció un 1% al año, en las cooperativas lo hizo a una tasa del 5,7%. Cornforth y Thomas (1995) señalan que la economía francesa apenas pudo mantener el empleo, sin embargo, los puestos de trabajo en cooperativas se multiplicaron por más de 1,4. En el Reino Unido y Holanda el empleo en las cooperativas experimentó un crecimiento más que espectacular al multiplicarse casi por ocho entre 1970 y 1985 (Calderón y Calderón, 2012).

En concreto, las cooperativas agroalimentarias crean empleo y facturan más a pesar de la crisis actual, así desde 2006 a 2011 han incrementado un 6,7% la creación de empleo y un 13% el volumen de facturación<sup>5</sup>, permaneciendo estable el número de socios. La comunidad que cuenta con un mayor número de cooperativas en este sector es Andalucía con 736, seguida de Castilla-La Mancha, Castilla-León y Comunidad Valenciana.

En el caso concreto del sector del aceite de oliva, actualmente España es la primera potencia mundial, ya que produce de media entre un 40 y un 60 por ciento del aceite, dependiendo de la campaña, y consume el 20 por ciento del total. El olivo es un importante pilar de la sociedad en las diferentes regiones en las que se cultiva. Genera anualmente unos

---

<sup>4</sup> FAECTA COOP. 13 de marzo de 2013.

<sup>5</sup> En ABC economía. 24 de mayo de 2013.

46 millones de días de trabajo, siendo por tanto una importante fuente de empleo (el 1,5 por ciento de la población activa nacional), sobre todo en regiones con altas tasas de desempleo, donde el olivo es realmente un monocultivo. A estos efectos positivos sobre el empleo, hay que añadir los producidos por la industria, la comercialización y el embalaje. Además de la importancia socio-económica de los productos oleícolas, el esfuerzo realizado en investigación y desarrollo en las últimas décadas ha situado a España en la vanguardia de la investigación y el desarrollo tecnológico en esta área, provocando que no sea solo el primer productor en cuanto a volumen sino también en cuanto a calidad y diversidad del producto (Cardenas y Vilar, 2012).

Los principales datos de mercado del sector del aceite de oliva se resumen en el siguiente balance de las 5 últimas campañas, tabla 1:

**Tabla 1**

| ‘Campañas                  | 2006/2007 | 2007/2008 | 2008/2009 | 2009/2010 | 2010/2011 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| -stock inicial             | 288.400   | 331.800   | 425.700   | 285.700   | 420.700   |
| producción                 | 1.111.400 | 1.236.100 | 1.030.000 | 1.401.500 | 1.390.500 |
| importaciones              | 83.400    | 61.400    | 38.900    | 47.000    | 43.400    |
| TOTAL DISPONIBLE           | 1.483.200 | 1.629.300 | 1.494.600 | 1.734.200 | 1.854.600 |
| Consumo y pérdidas         | 560.000   | 537.500   | 533.600   | 533.400   | 553.400   |
| exportaciones              | 591.400   | 666.100   | 675.300   | 780.100   | 827.700   |
| TOTAL SALIDAS              | 1.151.400 | 1.203.600 | 1.208.900 | 1.313.500 | 1.381.100 |
| <b>STOK FINAL</b>          | 331.800   | 425.700   | 285.700   | 420.700   | 473.500   |
| <b>Precio medio (Pool)</b> | 2.484,39  | 2.444,13  | 1.936,84  | 1.886,10  | 1.803,16  |

*Fuente: Balance 2001, sector aceite de oliva, cooperativas agro-alimentarias.*

Hay que destacar que las exportaciones suponen ya el 60% de las salidas de aceite y van en aumento. España se ha situado por delante de Italia como principal país exportador mundial y se va consolidando en la mayoría de los países, como el número uno en cuota de mercado. En consecuencia, la primera conclusión a la que podemos llegar es que es un sector productivo que contribuye a generar riqueza y empleo de forma sostenible. Estas circunstancias, sobre todo en tiempos de crisis, deberían ser suficientes para que se reconozca su importancia y se le conceda el carácter estratégico que se merece.

En contrapartida, los precios del aceite de oliva en origen son los más bajos de las 10 últimas campañas y se sitúan muy por debajo del coste de producción. Y además, a modo de ver de gran parte de los implicados, el trance por el que pasa el sector en su conjunto, no es pasajero, sino estructural al afectar a las mismas entrañas de la totalidad del sector agroalimentario.

En este sentido, podemos apuntar que este sector tiene una estructura muy atomizada que se debe corregir urgentemente a fin de ganar competitividad y eficiencia. Según el Balance 2011 de Cooperativas Agroalimentarias, en la campaña 2010/11 el número de almazaras cooperativas con actividad fue de 947 sobre un total de 1.744 almazaras y la producción de almazaras cooperativas fue de 945.000 toneladas de un total de 1.390.000 toneladas. 730 almazaras cooperativas desarrollan actividad de envasado aunque la mayor parte es para abastecer a sus socios y mercados locales. Se han consolidado 15 grupos de comercialización, de diferente dimensión, que agrupan en torno a 250 almazaras cooperativas.

Las cooperativas se han apuntado a la corriente exportadora, incrementando notablemente sus exportaciones, donde se consiguen precios más elevados que en el mercado interior. Por el contrario, en el mercado interior la presión de la marca de la distribución con precios incluso por debajo de coste, ha ido desplazando del mercado a las marcas de fabricante lo que ha supuesto que las cooperativas hayan mantenido su cuota de mercado, o incluso haya disminuido a favor de la marca de distribución. Asimismo, dado que en las últimas campañas, hay una mayor diferencia de precios entre las distintas categorías de aceite de oliva, las cooperativas que han apostado por la calidad consiguen mejores liquidaciones a sus socios.

La crisis económica sigue marcando la pauta de los operadores con operaciones a muy corto plazo y pequeños volúmenes, en las que la gran competencia entre grupos de distribución, con el aceite de oliva como producto reclamo, está impidiendo una mejora de los precios en origen. El sector productor es consciente de que necesita organizarse para concentrar la oferta y poder negociar en igualdad de condiciones con los envasadores y la gran distribución. Los procesos de concentración cooperativos de los últimos años (Dcoop<sup>6</sup>, Jaencoop, Interoleo Picual, etc.) muestran esta tendencia.

Los resultados anteriores se explican<sup>7</sup> considerando que el modelo empresarial de las cooperativas tiene elementos clave para competir en entornos complejos. El enfoque basado en los recursos señala que determinados resultados se pueden alcanzar al disponer de los recursos adecuados y hacer un buen uso de los mismos. Esto nos remite a la necesidad de considerar cual es el papel de la dotación de recursos en la competitividad de estas empresas.

---

<sup>6</sup> Véase en este sentido: Hernandez, Marquez Y Pedrosa (2012)

<sup>7</sup> Sabin Galán et al. (2012); El País, Cataluña, 29/09/12; ABC. es,13/3/2013.

Más aún cuando los recursos y capacidades estratégicos de la empresa, pueden jugar un papel ampliamente relevante como moderadores de la crítica situación económica.

A este respecto las sociedades cooperativas pueden plantear diferencias significativas entre su dotación y utilización de recursos y una empresa convencional. Estas diferencias, que en algunos casos pueden suponer limitaciones, en otros les proporcionará ventajas. Del mismo modo, la teoría relacional nos puede servir para ampliar nuestro análisis. El concepto de capital social es básico para el análisis de la competitividad de las empresas. En particular, en las cooperativas, ha sido utilizado para evaluar la calidad de las relaciones, incluyendo la confianza, las normas relacionales y las redes sociales como aspectos que pueden ayudar a mejorar la efectividad de dichas relaciones (Spear, R., 2000).

Teniendo en cuenta lo anterior, en este trabajo se pretende avanzar en el conocimiento de los factores en los que se basa la competitividad de las sociedades cooperativas en épocas de crisis, profundizando en sus características específicas<sup>8</sup>. Concretamente, nuestro análisis se centra en indagar en relación al papel que pueden jugar algunos elementos, desde los que la literatura se ha aproximado al concepto de competitividad, como son el entorno o las características internas de las empresas. Esto puede servir para comprender, desde una perspectiva amplia, el contexto asociado a la existencia y el desarrollo de las cooperativas.

Siguiendo la corriente de dirección estratégica sobre gestión del conocimiento aplicado a nivel macroorganizativo, intentamos movilizar el conocimiento obtenido en las organizaciones para generar nuevo conocimiento que las sociedades cooperativas necesitan para estar (o seguir) en primera línea competitiva.

La insuficiente investigación en este ámbito y la necesidad de analizar el modelo empresarial de las cooperativas en su contexto, en su ambiente natural, nos ha llevado a desarrollar un estudio de carácter cualitativo a partir del análisis de un caso, el de las almazaras cooperativas andaluzas, para adentrarnos en su funcionamiento interno y analizar sus pautas de gestión.

Llegados a este punto, resulta preceptivo plantear las siguientes cuestiones:

---

<sup>8</sup> A diferencia del resto de las empresas capitalistas, en la cultura de las cooperativas inciden de forma muy significativa una serie de principios y valores que orientan y marcan la forma de comportarse de estas organizaciones.

¿Cómo y a qué tipo de recursos acceden los agricultores a través de las cooperativas?

¿Cómo generan las capacidades empresariales que les permiten mantenerse en una situación tan adversa?

¿Qué atributos singulares reúne el capital social de una cooperativa agroalimentaria?

La estructura del presente trabajo es la siguiente: el próximo apartado desarrolla la fundamentación teórica, donde se recogen los objetivos de investigación. A continuación, se detalla la metodología empleada, se presentan y discuten los resultados del caso de estudio, finalizando el trabajo con las conclusiones en las que se recogen las distintas respuestas de las sociedades cooperativas agrarias ilustradas a partir del caso de las almazaras cooperativas andaluzas.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Las sociedades cooperativas logran ubicar a las personas en el centro del análisis de la actividad económica, desplazando la utilización del capital como objeto básico de estudio. El movimiento cooperativo logra establecer un modelo organizacional sustentado sobre unos principios, en los cuales prima la humanización de las actividades económicas (García-Gutiérrez, 2002; Lejarriega, 2002). Los principios cooperativos tienen el potencial de guiar estrategias y prácticas para poder ser convertidos en ventajas cooperativas (Novkovic, 2008).

Es un hecho que las cooperativas, y el movimiento cooperativo en sí, poseen unos valores sociales, y que dichos valores son distintos a los de otras formas de organización empresarial. Son estas diferencias las que plantean que organizaciones diferentes a las empresas convencionales deben ser analizadas en base a criterios más amplios o diferentes, con el fin de entregar conclusiones que se ajusten a su naturaleza y funcionamiento (Marcuello y Nachar, 2013).

La economía de organizaciones ha estudiado el fenómeno asociado a la conformación y desarrollo de las sociedades cooperativas desde sus diversas perspectivas teóricas, centradas principalmente en las teorías de derechos de propiedad y de costes de agencia, llegando a un consenso en lo que respecta a las desventajas con las que cuenta este tipo de organizaciones a la hora de participar de la economía de mercado. No obstante, muchas de las desventajas institucionales del modelo cooperativo organizacional responden más bien al análisis teórico

(Bartlett, et al., 1992). En este sentido, la inclusión de un enfoque más amplio permite poder ver la forma de solucionar los inconvenientes identificados por la literatura neoclásica, además de brindar la oportunidad de añadir ventajas tales como la creación de capital social y la reducción de externalidades negativas, siendo necesario para esto un marco en el cual se incluyan dentro del análisis los roles característicos, posibles de cumplir, al ser una organización que cuenta con una serie de valores y principios (Novkovic, 2008).

De este modo, la literatura de economía de las organizaciones debe ampliar su perspectiva de análisis, considerando la capacidad de este tipo de organizaciones de generar un impacto positivo en la sociedad, bajo la forma de aminorar externalidades negativas generadas por los ciclos económicos o fallos de mercado (Jones y Kalmi, 2009), y bajo la premisa de creación de capital social, el cual contribuye positivamente en el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria (Novkovic, 2008, Marcuello y Saz, 2008).

La Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) plantea la existencia de una relación directa entre los recursos y capacidades de una organización y su posición competitiva. Su premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Barney, 1991). El problema de acceso a los recursos ha sido ampliamente tratado por diferentes autores. Teece (1987) propone un modelo en el que desde la perspectiva de la TRC se analiza la conveniencia de las diferentes formas de acceder a los mismos: desarrollo interno, adquisición en el mercado y realización de acuerdos de colaboración, escogiendo una u otra forma en función de la naturaleza de los recursos complementarios, de las oportunidades que presenten y de los costes de transacción que conllevan.

Los acuerdos de colaboración se hacen necesarios para la incorporación de recursos y capacidades, sobre todo en entornos complejos y globalizados, por requerir de menor tiempo que el desarrollo interno y tener mayor flexibilidad que la adquisición. Entre los acuerdos de colaboración en el ámbito agroalimentario figuran las cooperativas agroalimentarias. A través de ellas los agricultores pueden acceder a una serie de recursos con los que hacer frente a diferentes condicionantes (técnicos, humanos, económicos y políticos) de la actividad agraria, y responder a las cada vez mayores exigencias de las cadenas de distribución y de los consumidores finales (Arcas et al., 2011).

Así, nos preguntamos si la cooperativa puede ser una forma eficiente de resolver los problemas de agencia y de costes de transacción, al poder desarrollar recursos y capacidades que le hagan participar en el mercado de forma eficiente, compitiendo bajo un esquema en el que se colabora internamente y que mediante la confianza entre las personas se pueden asumir menores costes, tanto económicos como sociales, y generar externalidades positivas en la situación económica tan precaria en la que nos encontramos.

Los objetivos de nuestra investigación son: a) analizar cómo y a qué tipo de recursos acceden los agricultores a través de las cooperativas; b) indagar la forma en que los utilizan y los combinan generando capacidades empresariales que les permiten mantenerse en una situación tan adversa y les ayudan a satisfacer sus expectativas relativas a la producción y comercialización de sus productos para conseguir sus objetivos. Esto puede ayudar a generar conocimiento para poder ser aplicado en otro tipo de empresas de participación, ya que encontramos pocas evidencias del comportamiento real de estas organizaciones en momentos de crisis.

Existen indicios suficientes que apuntan que detrás de las prácticas de gestión de las empresas de participación y especialmente de las cooperativas, se encuentran la cultura y la filosofía cooperativa. No obstante, encontramos muy pocas evidencias sobre cuáles son los recursos y capacidades más significativos que les permiten mantenerse en el mercado en situaciones adversas.

Del mismo modo, la teoría relacional nos puede servir para ampliar nuestro análisis. Así, esta teoría parte de la fundamentación teórica en la que la relación entre los partícipes de una empresa está incluida en un contexto relacional o social. El concepto de capital social es básico para el análisis de las empresas. En particular, para las cooperativas ha sido utilizado para evaluar la calidad de las relaciones, incluyendo la confianza, las normas relacionales y las redes sociales como aspectos que pueden ayudar a mejorar la efectividad de dichas relaciones (Spear, R., 2000).

El capital social puede ser definido como las normas, valores, actitudes y creencias que presiden la relación socio-cooperativa, destacando la confianza que la empresa cooperativa inspira a los socios y la justicia que estos perciben en la relación con la cooperativa (Arcas et al., 2011). Rodríguez-Mondoño (2012) indica que el capital social incluye un conjunto de normas y organizaciones sociales que facilitan la cooperación de los

agentes, en la persecución de un beneficio común y tienen impacto en la eficacia y eficiencia de una comunidad.

Entre otras definiciones de capital social encontramos la de Nahapiet y Ghoshal (1998), como la “suma de recursos actuales y potenciales derivados de la red de relaciones de la unidad social”. O la de IADE (2003) como “el valor que representan para la empresa las relaciones que mantiene con los agentes sociales que actúan en su ámbito, en términos del nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que establece con la sociedad”. En definitiva, el capital social implica el establecimiento de una red de relaciones, proporciona una estructura para la circulación de información y representa un bien colectivo que reduce los costes de transacción (Rodríguez, 2004).

El capital social en la empresa cooperativa, está recogido en los principios cooperativos compartidos por todos sus miembros, que constituyen una herramienta de gestión y gobierno que diferencia a este tipo de empresa del resto y a su vez, le otorga una ventaja competitiva en momentos como el actual de crisis económica. Esta realidad la vemos reflejada en la estructura de propiedad de estas empresas, que facilita el reparto de sacrificios en aras de la continuidad de la empresa. En la gestión democrática que propicia la toma de decisiones dialogadas lo que da mayor flexibilidad a la empresa. Y en el fomento de la intercooperación y el trabajo en red, como medio de supervivencia para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Dicho capital social se puede considerar como un intangible de elevador valor. Actualmente, los activos intangibles basados en el conocimiento y en los recursos humanos, representan una de las mayores fuentes de creación de valor en las organizaciones siendo la base del éxito competitivo de las empresas. De este modo, la identificación y evaluación de dicho intangible es importante desde el punto de vista de la gestión empresarial. Como afirman Spender y Grant (1996: 8) las variables más relevantes desde el punto de vista teórico para la gestión estratégica son precisamente aquellas menos identificables y menos cuantificables.

Dentro del conjunto de conocimientos organizativos, que se incluyen en el capital social, nos encontramos a nivel de análisis grupal con el capital relacional que se apoya en la confianza y la justicia presentes en la organización, como ya hemos puesto de manifiesto con anterioridad. La base del capital relacional es el conocimiento acumulado por las partes en los

intercambios con terceros. Se puede medir en función de la longevidad, por lo que este recurso adquiere mayor valor cuando aumenta la duración de las relaciones con clientes, proveedores, accionistas, etc. Y, a causa de su naturaleza, el capital relacional es el conocimiento que más dificultades de codificación presenta (Bontis, 2001).

De este modo, el capital relacional incluye no solo los intercambios internos de conocimiento entre los empleados y la transferencia de conocimiento entre estos empleados y las estructuras y sistemas organizativos, sino también los intercambios de conocimiento entre los empleados y los proveedores, los clientes, los socios de alianzas, etc. (Bontis, 2001; Stewart, 1997; Youndt et al., 2004).

El capital relacional se define como el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivados de las relaciones -más o menos permanentes- que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general (IADE, 2003). Por lo que en la definición de capital relacional se incluye todo el valor generado por las relaciones que la organización mantiene con sus grupos de referencia, tanto con sus grupos de interés internos como externos (Bontis, 1996).

En la empresa cooperativa podemos apreciar la importancia del capital relacional en diversos aspectos: en la flexibilidad de la empresa para adaptarse a las condiciones del mercado; en el fomento de la intercooperación y el trabajo en red, como medio de supervivencia ante las nuevas circunstancias; y en la creación de empresas como entidades cualificantes de los miembros que las componen.

Todo lo anterior se puede apoyar en la confianza en la empresa, que puede ser definida como la creencia o percepción de los socios de que las intenciones de la cooperativa a la que pertenecen, le llevará a adoptar comportamientos que le permitirán conseguir los resultados previstos (Arcas et. al, 2011). Para Aulakh et al. (1996) la literatura identifica tres grandes consecuencias de la confianza en las relaciones interorganizacionales. En primer lugar, disminuye el comportamiento oportunista y fomenta la cooperación, ya que las empresas renuncian a las ganancias individuales a corto plazo en favor de los beneficios a largo plazo de mantener la relación. En segundo lugar, tiene implicaciones positivas en los resultados de las empresas en el mercado y en la eficiencia. Por último, es considerada como un sustituto del gobierno basado en la jerarquía, cuando el control basado en la propiedad resulta inviable desde el punto de vista económico o estratégico.

Existen trabajos que confirman la influencia positiva de la confianza en la satisfacción en las relaciones interorganizacionales (Anderson y Narus, 1990; Andaleeb, 1996; Iglesias et al., 1998) y, en particular en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias (Arcas, 2003). Del mismo modo, en el ámbito de las cooperativas agroalimentarias también están apareciendo trabajos que se centran en la importancia de la justicia en la relación (Borgen, 1999; Arcas et al., 2000; Hernández y Arcas, 2003). Ponen de manifiesto que el trato justo e igualitario a los socios es uno de los valores distintivos de las empresas cooperativas, manifestándose en los principios de gestión democrática y participación económica de los socios. La justicia puede ser definida como “la percepción o sentimiento del socio acerca de la equidad de la relación que mantiene con la cooperativa y del trato que recibe de ésta”.

También se puede considerar que la productividad de una empresa depende de su capacidad para insertarse en su entorno y relacionarse de forma estratégica. Para ello las redes inter-organizacionales e intra-organizacionales basadas en la confianza y la cooperación, facilitan los procesos de creación, transferencia, aprendizaje o gestión de nuevos conocimientos en las empresas (Rodríguez-Mondoño, 2011). La importancia de las relaciones de la empresa con las partes externas contribuye a que ésta prolongue su horizonte temporal con relaciones que no se basan en transacciones puntuales, sino en intercambios de bienes e información a largo plazo (Williamson, 1975).

Así, el tercer objetivo de nuestro trabajo será analizar cómo las organizaciones cooperativas dedican parte de sus recursos a incrementar su capital social, dado que el conocimiento se encuentra en redes y grupos, siendo el capital social imprescindible para capturar el conocimiento que conduce a la innovación y a generar una ventaja competitiva para la organización. Cómo establecen “estrategias relacionales”<sup>9</sup>, buscando relaciones de privilegio con diversos agentes del entorno más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado, con la finalidad de proteger a la empresa de la competencia, buscando “zonas de seguridad”<sup>10</sup>, que eliminen la incertidumbre del entorno y aseguren la supervivencia de la organización.

---

<sup>9</sup> Véase el significado en STRATEGOR, 1995.

<sup>10</sup> Definido el término en GUERRAS, 1998.

### **3. METODOLOGIA**

Dado que la teoría no es suficiente para entender la complejidad de los comportamientos y relaciones que subyacen en las organizaciones cooperativas, es necesario estudiar dichas relaciones en el contexto en que se desarrollan y alcanzan su máximo grado de desempeño.

De este modo y para poder dar respuesta a los interrogantes planteados utilizamos el estudio de un caso de tipo ilustrativo siguiendo la tipología de casos establecida por Ryan et al. (1992). Según estos autores, los casos ilustrativos intentan elucidar las prácticas innovadoras que impregnan el desarrollo organizativo de las empresas más competitivas. La investigación empírica que se realiza en este tipo de casos centra su atención de manera casi exclusiva en la descripción del proceso de implantación de las mejores prácticas en el seno de las organizaciones.

La elección de esta metodología se fundamenta en la posibilidad de analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente (Villarreal y Landeta, 2007; Yin (1989); Eisenhardt (1989). En este sentido, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa, porque posibilita estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable y permite explorar de forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno.

El propósito de este caso de estudio ilustrativo es determinar cuáles son las razones por las cuales, la almazara cooperativa andaluza mantiene su posición competitiva en el entorno tan incierto en el que se encuentra. Principalmente el caso de estudio ha sido seleccionado para poder responder a las necesidades no cubiertas en la revisión de la literatura. A través de este caso ilustrativo tratamos de conocer cuál es la razón o razones que están llevando a que determinadas organizaciones cooperativas mantengan su situación o, incluso, mejoren sus resultados cuando la empresa tradicional capitalista tiene pérdidas, reduce el empleo e, incluso, abandona el mercado. Qué recursos, qué capacidades, qué tipo de relaciones se generan en el seno de esta organización que difieren de otras.

Como hemos indicado anteriormente hemos elegido el caso de la almazara cooperativa andaluza. El aceite de oliva es, en el ámbito agroalimentario español y andaluz, un valor de

referencia. Jaén es la mayor región productora de aceite de oliva de España y del mundo, produciendo por sí sola más aceite que el segundo país productor mundial, Italia. La provincia de Jaén con 550.000 hectáreas de olivar y más de 66 millones de olivos genera el 20% de la producción mundial de Aceite de Oliva.

Para la realización del estudio, en primer lugar contactamos con la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas Agrarias (FAECA), en su sede de Jaén. Del total de cooperativas dedicadas a la extracción de aceite de oliva en la provincia (180), el 87% están asociadas a FAECA. Desde esta organización se nos ha facilitado el contacto con determinadas cooperativas almazareras que se encuentran bajo los parámetros de estudio que planteamos.

Las cooperativas fueron seleccionadas tras la entrevista con el Gerente de FAECA, y con su asesoramiento, basándonos en su experiencia, buscando aquellas cooperativas singulares por sus buenas prácticas en gestión y en la implicación con sus socios para paliar los efectos negativos de la crisis. No se buscaba las de mayor dimensión, si no la implicación con sus socios. La técnica empleada para la recogida de información ha sido la entrevista en profundidad, pues es la más adecuada para obtener información acerca de cómo los sujetos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus prácticas habituales. Los sujetos entrevistados han sido miembros de los consejos rectores (presidentes o directivos) de estas organizaciones puesto que, desde nuestro punto de vista, son quienes tienen una percepción más completa de la gestión de la cooperativa, pueden facilitar la información más relevante, son más accesibles físicamente y están dispuestos a informar.

**Tabla 2:** Unidad de análisis

|                | Vinculación con la sociedad cooperativa | Lugar            | Duración      |
|----------------|-----------------------------------------|------------------|---------------|
| Entrevistado 1 | Gerente                                 | Sede de FAECA    | 78,06 minutos |
| Entrevistado 2 | Gerente                                 | Sede Cooperativa | 49,30 minutos |
| Entrevistado 3 | Presidente                              | Sede Cooperativa | 42,19 minutos |
| Entrevistado 4 | Presidente                              | Sede Cooperativa | 23,56 minutos |
| Entrevistado 5 | Presidente                              | Sede ASAJA       | 42,00 minutos |
| Entrevistado 6 | Gerente                                 | Sede cooperativa | 20,17 minutos |
| Entrevistado 7 | Miembro del equipo directivo            | Sede cooperativa | 50,24 minutos |
| Entrevistado 8 | Gerente                                 | Sede cooperativa | 42,36 minutos |

Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen en la siguiente tabla recogemos la ficha técnica del estudio de casos de la almazara cooperativa jiennense.

| <b>Tabla 3.</b> Ficha técnica del estudio de caso de la almazara cooperativa jiennense |                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Metodología de investigación</b>                                                    | Estudio de caso único de carácter holístico (Unidad de análisis simple).<br>Estudio exploratorio, ilustrativo y potencialmente explicativo. |
| <b>Unidad de análisis</b>                                                              | La almazara cooperativa                                                                                                                     |
| <b>Ámbito geográfico</b>                                                               | Jaén y Málaga (Andalucía)                                                                                                                   |
| <b>Universo</b>                                                                        | Sociedades cooperativas agrarias de primer grado dedicadas a la elaboración de aceite de oliva                                              |
| <b>Método de recogida de la información</b>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas en profundidad, abiertas y semiestructuradas</li> <li>- Observación directa</li> </ul> |
| <b>Informantes clave</b>                                                               | Miembros del consejo rector y directivos                                                                                                    |
| <b>Métodos de análisis de la evidencia</b>                                             | Fundamentalmente de tipo cualitativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación y clasificación estructural de</li> </ul>     |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | <p>dimensiones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de factores explicativos clave</li> <li>- Búsqueda de patrón de comportamiento común</li> <li>- Creación de explicación teórica</li> <li>- Identificación de relaciones causales (si es posible)</li> <li>- Análisis de decisiones críticas</li> </ul> |
| <b>Enfoque científico</b>                          | Procesos deductivos en la medida que se parte de proposiciones teóricas de la revisión de teorías                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b> | Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (contextual y teórico interpretativa)                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Fecha de realización</b>                        | Abril-Septiembre 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

*Fuente: Adaptado de Villarreal y Landeta (2007).*

El análisis de la información obtenida en los discursos de los sujetos entrevistados nos ofrece los siguientes resultados, en relación a nuestros objetivos de investigación.

#### 4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado recogemos los resultados de nuestro estudio empírico. Hemos tratado de concretar cómo ha afectado la crisis económica a las organizaciones cooperativas almazareras y analizar los factores diferenciales que explican la mayor capacidad de supervivencia este tipo de empresas. La información refleja expresamente las opiniones recogidas en las entrevistas realizadas a los responsables de las distintas federaciones y cooperativas indicadas anteriormente.

##### 4.1. Influencia de la crisis en la almazara cooperativa

La recesión política, social y económica que estamos sufriendo desde mediados del año 2007 ha afectado sin excepción, aunque de manera distinta, a casi todos los agentes económicos tanto a nivel nacional como internacional. El sector cooperativo agrario, que padece una crisis estructural desde hace años (crítica situación debida a: las inclemencias ambientales, a las bajadas continuas de precios en origen y a la merma en las ayudas comunitarias, entre otros factores), está soportando esta situación de crisis adoptando distintas medidas.

Sin embargo, no todas las cooperativas agrarias están padeciendo de la misma forma. Mientras que en algunos sectores han desaparecido sociedades cooperativas debido principalmente a que su reducida dimensión no les permite adoptar medidas con las que puedan mejorar sus niveles de rentabilidad, en el sector oleícola se mantiene el peso de la estructura del sector cooperativo, no reducen el empleo e incluso aumentan su facturación. En palabras del gerente de FAECA:

*“En el aceite se están haciendo muchas fusiones. Entonces la cooperativa no desaparece. Si en un pueblo había dos y se juntan, ahora hay una solo pero con la misma capacidad que las otras dos y con menores costes para todos los socios...”*

Realmente el efecto directo de la actual situación sobre las cooperativas agrarias ha sido la reducción de ingresos que está padeciendo el socio debido a la bajada de precios y la reducción de las ayudas comunitarias. En el sector oleícola, ambos factores están llevando a muchas explotaciones al borde de la rentabilidad. Esta circunstancia está obligando a una paulatina reconversión de las plantaciones de olivar tradicional hacia el cultivo intensivo (cuyos costes de recolección son mucho menores), en aquellos casos en los que es viable para el agricultor e incluso, como nos indica uno de los sujetos, de agricultores que proceden de otros cultivos.

“Aquí llevamos recibiendo a socios en los últimos tres años que vienen de la cereza. Han quitado los cerezos y lo están llenado todo de olivar intensivo que les cuesta tres pesetas la recolección”.

#### **4.2. Factores básicos indicadores de competitividad en épocas de crisis**

En este apartado recogemos algunos de los factores que a raíz del análisis de los discursos mantenidos con los entrevistados, podemos considerar que responden a nuestra principal cuestión: ¿Por qué las cooperativas almazareras resisten mejor la crisis? ¿Qué indicadores de competitividad hacen especialmente relevante a este tipo de sociedad?

Las almazaras cooperativas andaluzas están superando estos años de crisis con una estrategia combinada: añadiendo a su principal fortaleza (su esencia organizativa) distintas medidas que mostramos a continuación.

## a) La estructura de propiedad

Como indica el Informe del Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (2009), las cooperativas cuentan con instrumentos específicos (económico-legales) que no disponen otras formas jurídicas que les permiten hacer frente a estas situaciones complicadas de una forma distinta a la aplicada por las otras formas empresariales. Concretamente la Ley andaluza establece en su artículo 68 que de los resultados positivos se destinará, como mínimo, un 20% al fondo de reserva obligatorio y de los resultados extracooperativos positivos, como mínimo, un 25%. Este requerimiento legal unido a la práctica habitual de capitalización de retornos hace que los balances de las cooperativas estén más saneados que los de otras organizaciones. Así lo indican algunos de los sujetos entrevistados:

*“...por eso la razón de que algunos particulares<sup>11</sup> hayan desaparecido es la forma de adelantar el cobro de la cosecha. Lo han hecho con anticipos de cosecha, con pólizas y después han tenido que vender por debajo del precio. Esto así no se sostiene y entonces muchos socios se han venido con nosotros. Por esa mala gestión”.*

Algunos de los rasgos distintivos de la estructura de propiedad de la fórmula cooperativa como la primacía del socio frente al capital y/o la gestión democrática también hacen distinto el comportamiento de esta organización. La sociedad cooperativa almazarera es una empresa de empresarios. Y una vez deducidos los gastos, quien soporta la merma del beneficio es realmente el agricultor. Por tanto, en época de crisis el que finalmente ve reducidos sus ingresos es el propio socio, que además, en este tipo de entidades se caracteriza por ser una persona (en palabras de los entrevistados “prudente y ahorradora”) aversa al riesgo. En los distintos discursos podemos apreciar estas ideas:

*“La cooperativa es una empresa de empresarios, sus propietarios son los socios. Mientras que en una empresa privada si le va mal, quiebra la empresa porque tiene unos beneficios negativos y estos no pueden afrontar las pérdidas por mucho tiempo. Pero en la cooperativa son los socios los que obtienen las pérdidas directamente porque les liquidan a un precio menor, después de descontar los gastos de mantenimiento de la cooperativa. La*

---

<sup>11</sup> Habitualmente en el sector oleícola existen dos tipos societarios principalmente: la cooperativa (que es la fórmula mayoritaria) y la S.L. A éste último tipo de entidad se conoce como “particulares” entre los miembros del sector.

*cooperativa no quiebra. El dinero que hay lo reparten entre los socios, y si son pérdidas lo mismo”.*

Otra de las razones señaladas anteriormente ha sido la gestión democrática. El trato que de forma igualitaria se vive en el seno de una cooperativa genera confianza en la gestión. El pago a todos los socios del mismo precio por productos de igual calidad, o la transmisión de la misma información a todos los socios, serían ejemplos de justicia de procedimiento. Esta confianza disminuye el comportamiento oportunista y fomenta la cooperación, permite fijar un horizonte en la búsqueda del beneficio en las relaciones cooperativas a largo plazo y tiene implicaciones positivas en los resultados de la cooperativa en el mercado y en la eficiencia.

*“El socio considera que la cooperativa es una garantía de cobro. Confía su patrimonio a la cooperativa, y no exigen el cobro inmediato, si no que espera a que la cooperativa pueda liquidar el aceite después de su venta”.*

*“...el beneficio redunda en todos, con lo cual se apuesta a un caballo seguro, y no cada año a un caballo ganador y eso es lo que hace que el socio continúe”.*

#### b) El socio

El olivicultor tiene un arraigo especial a su actividad. El ser una tradición que va pasando de generación en generación y que en muchos casos no sea la principal actividad de la unidad familiar (lo que en cierto modo también permite que la economía doméstica se mantenga), son circunstancias que hacen que estos socios intenten soportar, como hemos indicado, etapas de recesión con bajadas de ingresos, a cambio de mantener su propiedad. En palabras de los entrevistados:

*“La suerte que tienen las empresas agroalimentarias son los socios porque tienen una capacidad de aguante importante, eso les permite subsistir”*

#### c) La relación socio-cooperativa

Como se ha señalado anteriormente la fortaleza de la relación que surge entre la empresa y el socio es una ventaja competitiva que perdura en el tiempo. Es una relación de confianza construida a lo largo del tiempo y basada en la gestión democrática. El socio puede

acceder a determinados recursos que conjuntamente generan capacidades que permiten a la cooperativa ganar o en cualquier caso mantener su competitividad.

De forma prioritaria los recursos que especialmente cubren las expectativas del socio son los relacionados con la extracción y cobro del aceite de oliva. El socio por sí solo no puede hacer frente a todas las actividades relacionadas con la extracción y comercialización del aceite. La cooperativa facilita la inversión que requiere todo el proceso, permitiendo a la vez que todos sus socios puedan hacer uso de las instalaciones. Cuando el socio se integra en una cooperativa puede disponer de unas instalaciones, equipos, maquinaria,...El acceso a este tipo de servicios le permite molturar la producción y obtener un precio de liquidación competitivo con equipos tecnológicamente avanzados.

La seguridad es otro de los intangibles especialmente valorados por el socio de una almazara cooperativa, entendiéndola como la percepción del socio de que las intenciones de la cooperativa a la que pertenece, le llevará a adoptar comportamientos que le permitirán conseguir los resultados previstos. Como anteriormente se indicó, estos resultados tienen que ver, fundamentalmente, con la garantía de venta y cobro de los productos aportados a la cooperativa, la obtención de precios adecuados de venta (compra) de los productos aportados (adquiridos) a la cooperativa y el acceso a diferentes servicios (formación, información, etc.) en buenas condiciones de calidad y precio.

*“El socio continúa en la cooperativa por la garantía de que el dinero lo tiene seguro, porque es un mercado muy difícil el del aceite para especular o para negociar en él”*

*“Además el socio se garantiza que le van a hacer la liquidación real y no le van a dejar sin pagarle. Se garantiza el precio.”*

También debemos reflejar la mayor relevancia que van adquiriendo los recursos relacionados con la información y el conocimiento. Los socios valoran muy positivamente que a través de la cooperativa puedan conocer nuevos tratamientos, nuevas aplicaciones en el cultivo, técnicas para mejorar sus plantaciones en aras de un producto de mejor calidad, etc. La información es un elemento importante para mejorar la competitividad del agricultor y la organización cooperativa suministra mucha información relevante.

Los directivos de estas empresas, así como los dirigentes de las organizaciones agrarias implicadas en el sector oleícola, se preocupan por la situación de los socios y

consideran que los recursos clave a obtener a través de la cooperativa son la mejora de la calidad de su producto y la disminución de los costes. Todo ello se consigue con esta formación e información que se da a través de la cooperativa, así se implican en conseguir ideas innovadoras socialmente, que repercutan en las explotaciones agrícolas y en la mejora del producto.

El socio quizás en esta época de crisis controla más la gestión del Consejo, en palabras de un gerente *“son más críticos”* con las decisiones de los administradores, por la mala situación económica que atraviesan, sobre todo aquellos que en las épocas de crecimiento habían acometido importantes inversiones. No obstante, nos comentan que esa participación aunque algunas veces sólo se hace a través de críticas, puede traer ideas nuevas a la organización para mejorar la situación.

#### **4.3. Ampliación de servicios a los socios.**

Las organizaciones cooperativas almazareras que tienen mejores resultados es debido a que además de la labor de producción del aceite de oliva han ampliado sus servicios para ofrecer un valor añadido al socio. Estos servicios tienen una repercusión muy positiva en la valoración por parte del socio de su relación con la cooperativa, haciendo que dicha relación sea más sólida.

Este es el caso de los recursos de carácter financiero. Muchas cooperativas han creado secciones de crédito permitiendo al socio el acceso al crédito en mejores condiciones que a través del sistema financiero tradicional y gestionando un volumen de negocio realmente importante. Así se refleja en los discursos:

*“Son importantes las secciones de crédito en las cooperativas almazareras. Tienen cuatrocientos millones de euros en sus secciones de crédito que representan el 60% del sector del valor de todas las cooperativas de crédito de Andalucía”.*

También, como consecuencia de la actual crisis, se están modificando los procedimientos de liquidación de la cosecha al socio. En algunos casos, que el pago se hacía al final de año, ahora debido a que el agricultor puede tener dificultades para acceder al crédito a través de otras vías, se adelanta el pago en función de la evolución de las ventas en distintos momentos del año.

Otras de las medidas adoptadas ha sido la creación de centrales de compra (fitosanitarios, combustibles, aperos de labranza, herramientas...). Con la central de compras se facilita que el socio pueda adquirir los productos que necesita para su actividad a mejor precio que en el mercado. Así se recoge en uno de los discursos:

*“Se vende gasoil, fitosanitarios, abonos y el margen de beneficio de todos los productos es para el socio. Tienen botas, herramientas, material para el campo. Se hacen compras al por mayor y eso representa un mayor beneficio para el socio”.*

La creciente demanda del hueso de la aceituna como biocombustible también está haciendo que muchas almazaras incorporen este servicio de suministro tanto para sus socios como para personal externo a la cooperativa.

Otro servicio que también presta la cooperativa está relacionado con la asesoría de carácter laboral, jurídico, etc. En la mayoría de los casos son tareas relacionadas con las ayudas agrarias, producción integrada,... tratando de abaratar los costes de explotación de sus socios.

#### **4.4. Ajustes de plantilla**

La mayoría de las cooperativas almazareras que se han visto obligadas a tomar medidas extraordinarias para afrontar la crisis han adoptado acciones muy similares y en todos los casos con el único objetivo de mantener el empleo de los socios trabajadores, como se muestra a continuación:

*“El año pasado llegaron a un acuerdo con el personal fijo discontinuo, no tenían trabajo para todos durante toda la campaña, la cooperativa propuso que los que tuviesen una mayor carga social (hijos, familia) los contrataban y a los demás no, haciendo un expediente temporal de regulación de empleo. Pero llegaron al acuerdo de repartirse el trabajo entre todos los trabajadores, ellos se repartieron el trabajo y trabajaron todos sin excepción”.*

Esta es una diferencia considerable respecto a otro tipo de empresas, en las que el mantenimiento y la garantía del empleo de los trabajadores, no ha sido el principal objetivo de las medidas adoptadas.

Las almazaras cooperativas tienen una estructura laboral conformada por un número muy reducido de personal indefinido y un número variable de fijos discontinuos y realmente la capacidad de la plantilla es, generalmente, deficitaria en campaña.

#### **4.5. Crecimiento a través de la cooperación**

Otra de las características que diferencian a las cooperativas almazareras andaluzas es que muchas de ellas están asociadas a distintas federaciones, asociaciones o grupos de segundo grado. El hecho de que estén asociadas les permite tomar medidas de ayuda inter-cooperativa y les ayuda a no padecer de forma tan aislada las consecuencias de la crisis.

De esta forma, como se muestra en los discursos, la cooperación con otras cooperativas permite disponer de más recursos a través de los cuales pueden profesionalizar la gestión, utilizar una red interna de telefonía fija, recibir asesoramiento de todo tipo, servicio de recogida de residuos...

*“Los que están en grupos cooperativos, quizás la liquidación no la hacen mejor que otras cooperativas, pero si gestionan otra serie de servicios que repercuten positivamente en el socio. Por ejemplo ahora en telefonía, los mil quinientos socios de Jaencoop y sus familias pueden hablar entre ellos sin coste alguno, al ser de la misma empresa”.*

#### **4.6. Moderación en la inversión**

La mayoría de las almazaras cooperativas han disfrutado durante varios años de importantes ayudas, que desde la administración pública se facilitaban para la remodelación y adaptación del proceso productivo. Consecuencia de la crisis actual ha sido la reducción o desaparición de dichas ayudas y ahora las cooperativas tienen que hacer un mayor esfuerzo. Su respuesta es clara y prudente: “Innovación permanente, no pararse ante la crisis, pero ajustar las inversiones”. Estas organizaciones tratan de reducir sus costes, adaptándose de la mejor forma posible a su entorno, buscando ser más competitiva y diferir las inversiones el máximo tiempo posible para que no sean demasiado gravosas para el socio.

*“Esta cooperativa ha hecho hace un año una inversión de 30 millones de euros pero esta inversión se ha hecho teniendo en cuenta la situación del socio, intentando que la amortización de la inversión sea lo menos gravosa posible para el socio”.*

*“La gestores de la cooperativa en momentos de crisis se deben poner los primeros, haciendo inversiones muy ajustadas. Ahora no se invierte en maquinaria más de lo necesario”*

La cita anterior refleja la idea del ejemplo ético que deben dar los administradores en esta situación de crisis.

## 5. CONCLUSIONES

En este trabajo pretendemos ofrecer una visión cualitativa del efecto de la crisis sobre las cooperativas agroalimentarias, centrándonos en el caso de estudio de las cooperativas almazareras en Andalucía. Para ello nos hemos basado en la experiencia y conocimiento de los responsables de distintas cooperativas. Concretamente, hemos profundizado en aspectos como las medidas que éstas han adoptado para hacer frente a la crisis, que recursos reciben los agricultores de estas empresas para hacerles continuar en el negocio y como van generando capacidades que les permite mantenerse en una situación tan adversa como la actual.

A modo de conclusión, podemos afirmar que las sociedades cooperativas almazareras siguen, aún en épocas de crisis, constituyendo una herramienta fundamental en el sector y un recurso importante para el desarrollo de la actividad económica en las zonas rurales.

Actualmente estas empresas atraviesan un periodo complejo, propiciado no solo por la coyuntura económica actual, sino por la existencia de un mercado cada día más globalizado, concentrado y menos regulado. Los agricultores que las integran sufren una gran disminución de sus rentas, a pesar de su resistencia, su tendencia al ahorro y su flexibilidad ante las circunstancias adversas del entorno.

En este contexto, hemos advertido que los agricultores se ven apoyados en las sociedades cooperativas al ser empresas claramente orientadas a las personas y los valores del cooperativismo, con un modelo empresarial en el cual el socio y sus intereses en el proceso de producción y distribución se superponen al capital. A lo largo de su historia han sabido crear un capital social (Arcas et al., 2011; Rodríguez-Mondoño, 2012) que les ayuda a poder sobrevivir y seguir cumpliendo el objetivo que se marcaron desde su fundación<sup>12</sup>, que no es otro que dar ventaja en el mercado a los clientes, pequeños negocios, pequeños agricultores,

---

<sup>12</sup> Muchas de las sociedades cooperativas analizadas se crearon en la década de los cincuenta del siglo pasado

trabajadores, etc. Ya que se forman en respuesta al mercado para que éstos agentes mejoren su situación.

En este sentido, el principal apoyo de las cooperativas almazareras a sus socios ha sido conseguir dentro de sus posibilidades el mantenimiento del precio de liquidación a los socios de los productos entregados a la cooperativa, la garantía de cobro y de conservación de la relación calidad/precio en los pagos de los inputs. La volatilidad de los precios, ante la ausencia de mecanismos de intervención pública es algo habitual, lo que las hace cada vez más necesarias y a su vez genera el reto de la dimensión, no solo para conseguir una mayor concentración de la oferta ante la concentración de la demanda, sino por la necesidad de realizar inversiones que precisan economías de escala para poder ser viables.

Así hemos constatado que las empresas con mayor dimensión y que a su vez se han asociado con otras en cooperativas de segundo grado, han podido resistir mejor la crisis económica, porque les ha permitido aprovechar mejor las oportunidades de un mercado cada día más globalizado, al ser empresas que comparten objetivos y sus modelos de negocio son compatibles.

Igualmente, advertimos que estas organizaciones no solo pretenden resolver los problemas de mercado antes apuntados, sino que también pueden participar en el mercado de forma eficiente (Marcuello y Nachar, 2013), compitiendo bajo un esquema en el que se intenta colaborar internamente y, que bajo el apoyo de la confianza generado entre las personas que las componen, pueden asumir menores costes tanto económicos como sociales y generar externalidades positivas.

Lo anterior nos lleva a justificar la creación de un capital relacional en las sociedades cooperativas objeto de estudio, el cual podemos apreciar en diversos aspectos: en la flexibilidad para adaptarse a las circunstancias adversas; en el fomento de la intercooperación y el trabajo en red, como medio de supervivencia ante las nuevas circunstancias; y en la creación de empresas como entidades cualificantes de los socios que las componen.

Estas sociedades cooperativas las podemos ver como un claro ejemplo de innovación y emprendimiento social (Marcuello y Saz, 2008), debido a su comportamiento basado en los principios, tales como la naturaleza democrática, su estructura de gobierno, su cuidado por la

información y el aprendizaje, la importancia que le dan a las redes sociales y su enfoque hacia la comunidad.

No obstante, consideramos necesario apuntar líneas de actuación con vistas al futuro.

La crisis económica y financiera ha marcado un punto de inflexión, lo cual puede servir para rescatar valores como la ética empresarial, la transparencia en la gestión, la visión a largo plazo, el crecimiento sostenible y la cooperación como herramienta principal para la supervivencia. Todos estos valores son consustanciales al cooperativismo y se deben seguir haciendo valer por las sociedades cooperativas agroalimentarias en el futuro. Si nos fijamos en los países que cuentan con un sector agroalimentario más competitivo y dinámico son precisamente aquellos donde el cooperativismo alcanza una mayor relevancia (Juliá et al., 2010)

Futuras líneas de investigación debieran orientarse a contrastar de manera empírica los argumentos expuestos dentro del presente trabajo. Por ejemplo, incluyendo otros casos de estudio en otros sectores agroalimentarios, siendo esta una de las posibles limitaciones a considerar en nuestro trabajo, y haciéndolo en otros países. De lo anterior nace la oportunidad de entender mejor la sociedad cooperativa agroalimentaria y responder bajo qué condiciones y contextos significan un claro apoyo a la sociedad y a sus socios-proveedores.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDALEEB, S. S. (1996), An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing*, 72 (1), p. 77-93.
- ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership, *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 1, p. 42-58
- 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, *CIRIEC-España*, vol. 36, p. 179-202.
- ARCAS, N. (2003), La relación entre las cooperativas agrarias de comercialización de primer y segundo grado: un modelo explicativo de sus características y resultados. *Michigan USA: proquest company*, p.351.

- ARCAS, N. (Dir.). (2011), El gobierno de las cooperativas agroalimentarias. Factores de éxito. *Fundación Cajamar*. 101p. ISBN: 978-84-937759-7-1
- AULAKH, P.S., KOTABE, M. y SAHAY, A. (1996), Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, p. 1005-1032.
- BARTLETT, W., CABLE, J., ESTRIN, S., JENOS, D. y SMITH, S. (1992), Labor-Managed; Cooperatives and Private Firms in North Central Italy: An Empirical Comparison. *Industrial and Labor Relations Review* 46 (1), p. 103-118
- BARNEY, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive. Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BONTIS, N. (1996), There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, Summer, p. 40-47.
- BONTIS, N. (2001), Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3 No. 1, p. 41-60.
- CALDERÓN, B. y CALDERÓN, M. J. (2012), ¿Cómo afrontan la crisis las cooperativas en España: comparativa de trayectorias laborales a partir de la Muestra Continua de Vidas Laborales”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 76, p. 5-26.
- CARDENAS, R Y VILAR, J. (2012), *El sector internacional de elaboración de aceite de oliva*. Jaén. Gea Westfalia Separator Ibérica.
- CECOP-CICOPA Europa. (Junio 2011), *A pesar de las dificultades, las cooperativas de industria y servicios, resisten a la crisis y sus consecuencias. Tercer informe anual sobre la crisis*.
- CIC-IADE (2003). Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. Madrid: *Documento Intellectus* Nº 5.
- CHETTY, S. (1996), The case study method for research in small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, nº 15, pp.73-85.
- CONSEJO SUPERIOR DE COOPERATIVAS DE EUSKADI (2009). Crisis económica y las cooperativas vascas. Disponible en internet: [www.csce-ekgk.coop/archivo\\_1/xihu1DVh\\_Microsoft%20Word%20-%20CRISIS%20ECONOMICA%20Y%20LAS%20COOPERATIVAS%20VASCAS.pdf](http://www.csce-ekgk.coop/archivo_1/xihu1DVh_Microsoft%20Word%20-%20CRISIS%20ECONOMICA%20Y%20LAS%20COOPERATIVAS%20VASCAS.pdf)

- CORNFORTH, C. y THOMAS, A. (1995), Les cooperatives de travail au Rouyaume Uni. Declin ou croissance?. *Revue de Etudes Cooperatives, Mutualistee et Associatives*, 255 (53).
- EISENHARDT, K. M. (1989), Building theories form case study research. *Academy of Management Review*, vol. 4, nº 4, p. 532-550.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ, C. (2002), La empresa de participación: características que la definen. Virtualidad y sociedad de la información. *CIRIEC-ESPAÑA. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 40, p. 99-122. Disponible en Internet: [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco). ISSN. 1885-8031.
- GUERRAS, L. A. (2004), Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review*, nº 1, p. 116-125.
- GUERRERI, G., NAZZARO, O. y ZEVI, A. (1992), La Economía Social en Italia”. En Monzón, J.L. y Defourny, J. (Dirs.), *Economía Social, entre economía capitalista y economía pública*, Valencia, CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, p. 157-198.
- HERNÁNDEZ, M. y ARCAS, N. (2003), The effects of authoritative mechanism of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnership, *International Journal of research in marketing*, vol. 20 (2), p. 133-152.
- HERNÁNDEZ, M. J., MARQUEZ, A. M., y PEDROSA, C. (2012), “Cooperación e internacionalización en el sector del aceite de oliva como estrategia para la competitividad: el caso Hojiblanca”, *Cuadernos de Estudios Agroalimentarios*, Vol. 4, p.103-117
- IGLESIAS, V., DEL RIO, A. B. y TRESPALACIOS, J. A. (1998), Factores determinantes y consecuencias de la confianza entre las empresas en sus relaciones en los canales de distribución. *VIII Congreso nacional de Acade Empresa y economía institucional*, p.1-14.
- JONES, D. y KALMI, P. (2009), Trust, Inequality and the Size of the Co-operative Sector: Cross-Country Evidence. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80 (2), pp. 165–195.
- JULIA, J. F; GARCIA, G.; MELIA, E. y GALLEGO, L. P. (2010), Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. Fundación Cajamar.
- LEJARRIAGA, G. (2002), Las empresas de participación como base del contenido de la “economía social” en el marco de la Unión Europea. En Vargas, A. & Lejarriaga, G.

- (coord.), Las empresas de participación en Europa: el reto del siglo XXI, *Escuela de Estudios Cooperativos*, p. 83-116.
- Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas
- MARCUELLO, C. y SAZ, M. I. (2008), Los principios cooperativos facilitadores de la innovación. Un modelo teórico. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 94, 1º cuatrimestre, p. 59-79. Disponible en Internet: [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco). ISSN. 1885-8031.
- MARCUELLO, C. y NACHAR, P. (2013), La sociedad cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, nº 110, p. 192-222. Disponible en Internet: [www.ucm.es/info/revesco](http://www.ucm.es/info/revesco). ISSN. 1885-8031.
- NAHAPIET, J. y GHOSHAL, S. (1998), Social capital, intelectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, vol 23, nº 2, p. 242-266
- NOVKOVIC, S. (2008), Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics*, nº 37, p. 2168-2177.
- RODRÍGUEZ, P. (2004), El capital social en el nuevo institucionalismo económico, en Actas del 2º Evento Internacional Desarrollo Económico e Instituciones. Grupo Eumed, Universidad de Málaga.
- RODRÍGUEZ-MONDRÓN, P. (2012), Análisis relacional del capital social y el desarrollo de los sistemas productivos regionales. *REDES-Revista hispana para el análisis de redes sociales*, vol. 23, nº 9, p. 261-290.
- RYAN, B.; SCAPENS, W. y THEOBALD, M. (1992), Research method and methodology in finance and accounting. London: Academic Press, Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
- SPEAR, R. (2000), The Co-operative Advantage, *Annals of Public and Co-operative Economics*, Carfax, Oxford.
- SPENDER, J. C. y GRANT, R. M. (1996), Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 5-9.
- STRATEGOR (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Masson, Barcelona.
- STEWART, T. A. (1997), Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday Currency, New York.
- TEECE, David J. (1987), Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy'. In The competitive challenge, Teece, David J. (Ed.), *Cambridge MA: Ballinger Pub. Co.*, pp. 185-219.

- VILLARREAL, O. y LANDETA, J. El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6-8 Junio.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- YIN, R. K. (1989), *Case study research, design and methods*. Sage Publications, Newbury Park.
- YOUNDT M. A., SUBRAMANIAM M. y SNELL S. A. (2004), Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, nº 41, p. 335-361.

## ***LOS MODELOS ORGANIZATIVOS DE TRAPEROS DE EMAÚS EN EL ESTADO Y SU RESPUESTA A LA CRISIS<sup>1</sup>***

POR

Juan Carlos PÉREZ DE MENDIGUREN<sup>2</sup> y

Unai VILLALBA<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

A pesar de su inspiración común en el movimiento impulsado por el *Abbé Pierre* en Francia en 1949, en la actualidad existen importantes diferencias entre los grupos de Traperos de Emaús. Este artículo pretende clasificar los diversos grupos presentes en el Estado español y analizar si sus características particulares les han llevado a plantear diferentes estrategias frente a la crisis. Para ello primero proponemos una tipología basada en el análisis de cinco variables (forma jurídica, existencia de vida en comunidad, liderazgo y participación, crecimiento, orientación de la acción) que ayuden a dibujar el modelo organizativo de los diversos grupos de Emaús en el Estado; lo que nos lleva a clasificarlos en cuatro categorías (Comunitaria, Fundación, Empresa Social, Mixta).

En general, las diferencias entre estos modelos son previas a la crisis económica, pero hemos observado que también hay diferencias en las respuestas a la misma. Aunque todavía es pronto para poder establecer una tipología de respuestas a la crisis, sí podemos subrayar tentativamente algunas claves que parecen contrastar las diferencias entre los modelos propuestos. Creemos que es importante comprender estos diferentes modelos y sus estrategias de respuesta, ya que todas ellas están presentes en otras entidades o empresas sociales

---

<sup>1</sup> Trabajo elaborado en el marco del Grupo de Investigación sobre Seguridad Humana, Desarrollo Humano Local y Cooperación Internacional, del sistema universitario vasco (GIU12/68)

<sup>2</sup> Departamento de Organización de Empresas. Universidad del País Vasco UPV-EHU. Dirección de correo electrónico: [juancarlos.perezdemendiguren@ehu.es](mailto:juancarlos.perezdemendiguren@ehu.es)

<sup>3</sup> Departamento de Economía Aplicada II. Universidad del País Vasco UPV-EHU. Dirección de correo electrónico: [unai.villalba@ehu.es](mailto:unai.villalba@ehu.es)

vinculadas a la Economía Social y al Tercer Sector, y por tanto, ayudan a comprender cuáles pueden ser las claves de futuro de este tipo de Economía Alternativa.

**Palabras clave:** Economía Social, Economía Solidaria, Crisis, Empresas Sociales, Inserción sociolaboral, Empleo.

**Claves Econlit:** L39, M14, P49.

## **THE ORGANIZATIONAL MODELS OF EMAUS RAGPICKERS IN THE STATE AND ITS RESPONSE TO CRISIS**

### **ABSTRACT**

Despite their common inspiration driven by the Abbé Pierre movement in France in 1949, today there are significant differences between the ragpickers groups. This article aims to classify the various groups in the Spanish state and analyze whether their particular characteristics have led them to propose different strategies to deal with the crisis. This first propose a typology based on the analysis of five variables (legal form of life on community leadership and participation, growth, action orientation) to help draw the organizational model of the various groups of Emaus in the state, which leads us to classify them into four categories (Community Foundation , Social Enterprise, Mixed).

In general, the differences between these models are previous to economic crisis, but we have observed that there are differences in the responses to it. Although it is still early to establish a typology of responses to the crisis, we can tentatively highlight some keys that seem to contrast the differences between the proposed models. We believe it is important to understand these different models and response strategies, as all of them are present in other social institutions or companies related to the Social Economy and the Third Sector, and therefore help to understand what might be the key to future this type of Alternative Economy.

**Keywords:** Social Economy, Solidarity Economy, Crisis, Social Enterprise, Social and labor insertion, Jobs.

## 1. INTRODUCCIÓN

La primera comunidad de Emaús se puso en marcha en 1949 impulsada por el *Abbé* Pierre en Francia, pero en la actualidad se trata de un movimiento internacional presente en varios países de diferentes continentes. En el Estado español las primeras comunidades y grupos de Emaús se formaron a inicios de los años 70 en Bizkaia y Navarra, y hoy en día se puede encontrar presencia de Emaús en unas 35 ciudades y pueblos, agrupados en torno a siete grupos principales.

Estos siete grupos matrices forman el núcleo central de colectivos de Traperos de Emaús en el Estado español y cada uno, con la sola excepción de Emaús Fundación Social, tiene un ámbito de intervención que se circunscribe al espacio local o provincial (ver cuadro 1). Aunque cada grupo ha mantenido una forma de funcionamiento autónoma, gran parte de la gestión legal recaía sobre una estructura común hasta el año 1997. A partir de ese año, y aun manteniendo en común los valores y principios fundamentales del movimiento, cada colectivo marca un camino independiente, con un nivel de coordinación inter-grupos bajo, que acaba dando lugar a diferentes resultados organizativos que son objeto de estudio en este trabajo. Posteriormente, en el 2006, estos siete grupos retomaron cierto grado de coordinación estatal, firmaron una declaración de identidad común que incide en los aspectos centrales de la filosofía de Emaús<sup>4</sup>, y que proporciona a los grupos firmantes el reconocimiento mutuo de pertenencia al colectivo Emaús en el Estado.

**Cuadro 1:** Grupos Emaús en el Estado español

| Denominación                             | Provincia | Forma societaria        | Año fundación | <sup>(1)</sup> N° personas |
|------------------------------------------|-----------|-------------------------|---------------|----------------------------|
| Emaús Bilbao Sociedad Cooperativa        | Bizkaia   | Sociedad Cooperativa    | 1971          | 95                         |
| Traperos de Emaús Navarra                | Navarra   | Fundación               | 1972          | 206                        |
| Emaús Fundación Social Grupo             | Gipuzkoa  | Fundación Social        | 1980          | 115                        |
| Drapaires de Emaús                       | Barcelona | Asociación/ Cooperativa | 1980          | 14                         |
| Traperos de Emaús Murcia                 | Murcia    | Asociación              | 1995          | 73                         |
| Traperos de Emaús Granada                | Granada   | Asociación              | 1998          | 5                          |
| Traperos de Emaús Asociación Comunitaria | Araba     | Asociación              | 2002          | 26                         |

1. Estas cifras se refieren al número de personas empleadas en el 2011, salvo Granada referida a 2012. Todos los grupos movilizan además a un importante grupo de personas voluntarias con grados de implicación y asunción de roles muy variable entre ellas.

<sup>4</sup> <http://www.emaus.org/declaracion.html>

Adicionalmente, y debido a la lógica de creación y expansión descentralizada y autónoma de las experiencias, existen en el Estado al menos otros dos grupos que se autodenominan Traperos de Emaús o tienen un origen histórico ligado al movimiento pero que no están en relación con el colectivo estatal, y tampoco participan en Emaús Internacional.<sup>5</sup>

El objetivo de este artículo es doble: primero estudiar los modelos organizativos de los grupos de Traperos de Emaús y establecer una tipología, y segundo observar si existen impactos y/o respuestas diferenciadas a la crisis económica en base a esa tipología. Ahora bien, como indicaremos en el siguiente apartado, la perspectiva de análisis más concreta ha sido desde la ubicación de los grupos como entidades o empresas de la Economía Solidaria. Si bien algunos grupos se observan a sí mismos más como asociaciones y/o comunidades que como empresas, otros sí se reconocen en este ámbito y por ejemplo participan en espacios como REAS (Red de Economía Alternativa y Solidaria). En cualquier caso, creemos que es pertinente esta perspectiva, ya que la totalidad de los grupos tiene actividades productivas *“que buscan la independencia económica a través del trabajo (especialmente de recuperación, reutilización, y reciclaje de residuos)”*, principalmente a través de cooperativas o empresas de inserción, que tanto en el ámbito español como en el europeo (Chaves y Monzón, 2012; Defourny y Nyssens 2006), son normalmente ubicadas como empresas sociales en el marco de la Economía Social y Solidaria.

Las herramientas metodológicas utilizadas en el estudio han sido la revisión documental (interna y pública), entrevistas (semi-estructuradas, en profundidad, individuales y grupales, y a informantes clave), observación y visita a centros, así como recogida de datos e indicadores en particular para el caso de Araba, Gipuzkoa, Navarra y Bizkaia a través del Sistema de Indicadores de Auditoría Social propuesto por REAS. En un primer momento se elaboró un borrador que fue discutido en seminarios académicos y enviado a los grupos Emaús, en un segundo momento ese borrador fue ajustado y precisado después de las visitas y entrevistas, y posteriormente se les ha devuelto el documento final.

---

<sup>5</sup> Estos grupos son la Asociación Emaús en Altea y los Traperos de Emaús Madrid. A efectos del trabajo realizado para este artículo únicamente han sido considerados los grupos Emaús que componen el colectivo estatal que se refleja en el cuadro 1. No entramos a valorar si el resto deberían o no ser considerados como grupos Emaús. Nuestro criterio para no incluirlos es puramente analítico ya que consideramos que su inclusión no aportaría elementos (historia, dinámica o estructura organizativa) novedosos que no hayan quedado suficientemente recogidas en el conjunto de grupos que ya incluimos en el análisis.

## 2. TRAPEROS DE EMAÚS EN LOS DEBATES SOBRE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

A pesar de que la actividad productiva es sólo una parte de la actividad de los grupos de Emaús, desde un punto de vista conceptual el análisis de su devenir organizativo está directamente vinculado a los debates teóricos sobre la Economía Solidaria y la Empresa Social (o el Emprendimiento Social), términos que pretender dar cuenta de un crisol multiforme de organizaciones que resisten y cuestionan las narrativas tradicionales sobre los procesos económicos y la racionalidad de las empresas.

A pesar de la todavía escasa evidencia empírica sobre el tema, el interés por estas empresas se acentúa a la vista de la naturaleza de los objetivos sociales que se proponen (normalmente relacionados con la lucha contra la exclusión social y la pobreza), y de su aparente capacidad para conciliarlos con cierto grado de rentabilidad financiera, o al menos, con la capacidad de sostener financieramente la actividad productiva realizada. Pero también por el carácter innovador de las estrategias e instrumentos de gestión utilizados, por la combinación de recursos que son capaces de movilizar, y por la capacidad potencial de replicar sus modelos de negocio tanto a nivel de escala como en diferentes ámbitos geográficos.

Sin embargo, y como cabría esperar, Empresa Social y Emprendimiento Social son conceptos controvertidos sobre los que existen múltiples definiciones construidas desde perspectivas teóricas dispares. Aunque su discusión detallada desborda las posibilidades de este artículo, Díaz y Marcuello (2010) analizan su significado en el caso español, mientras que un buen análisis de las diferencias entre los enfoques europeo y norteamericano puede encontrarse en Kerlin (2006, 2010) o Defourny y Nyssens (2010). Por su parte Peattie y Morley (2008) presentan un detallado estado de la cuestión sobre los debates teóricos y prácticos asociados al tema, y proponen una agenda de investigación sobre los mismos. La complejidad conceptual aumenta por el hecho de que aunque habitualmente Empresa Social y Emprendizaje Social (Social Entrepreneurship) se toman como sinónimos, en el debate conceptual no pueden considerarse como tales<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Emprendizaje social es un término más general que englobaría al anterior, pero es además pone su acento en: (1) personas individuales, visionarias, y no tanto en las organizaciones; (2) el empresario social como alguien lidera procesos de innovación social; (3) énfasis en la replicabilidad, en el impacto a gran escala y finalmente (4)

A pesar de la diversidad de enfoques, existe cierto consenso sobre el surgimiento de una narrativa dominante sobre el tema que algunos autores denominan como *del Empresario-Héroe* (Nicholls, 2010) o *narrativa del cambio social armónico* (Dey y Steyaert, 2010). Según esta visión, de la mano de estas organizaciones (y del carácter emprendedor e innovador de sus promotores) se abriría la posibilidad de impulsar una suerte de *cambio social de carácter armónico* hacia una forma de *capitalismo inclusivo* o *filantropocapitalismo* (Bishop y Green, 2008), basado en la denominada *creación de valor compartido* (Porter y Kramer, 2011)<sup>7</sup>. Esta narrativa además se estaría imponiendo a las visiones de la Empresa Social basadas en modelos comunitarios y en una lógica de acción colectiva ligada a la justicia social y el empoderamiento de las personas (Nicholls, 2010).

Por otra parte es necesario indicar que estos conceptos no tienen el mismo significado en todos los países o ámbitos geográficos. Mientras que en algunos lugares (caso del Estado Español) es poco habitual encontrar organizaciones que se autodenominen Empresas Sociales (Díaz y Marcuello 2012), en otros (como el Reino Unido) éstas se han constituido en elementos centrales de los procesos de reforma del Estado del Bienestar (Ridley-Duff y Bull, 2011; Teasdale 2012). Además, y a diferencia de los países de habla inglesa, en gran parte de la Europa continental las Empresas Sociales engarzan con la tradición de la Economía Social (Defourny y Nyssens 2010 y 2006; Chaves y Monzón 2012; Spear 2006), o con lo que se viene denominando en los últimos años Economía Solidaria (Coraggio 2011, Laville 2004).

En el caso de ésta última, aunque habitualmente caracterizada como integrada en el tronco común de la Economía Social (Enjolras 2010; Chaves y Monzón 2012), su cuerpo teórico reúne conceptos e ideas con origen en Latinoamérica y Europa (Da Ros, 2007; Pérez de Mendiguren et. al, 2009). Como indican Martínez y Álvarez (2008), la Economía Solidaria designa por un lado un enfoque teórico sobre la economía que parte de una crítica al modo de producción capitalista y su concepción de “lo económico” (Coraggio 2011). Propone una reconceptualización de la lógica económica desde una perspectiva humanista situando a las personas y a la reproducción ampliada de la vida en el centro de los procesos de económicos.

---

la idea de que el emprendizaje social pueden ocurrir en cualquier sector, incluidos el sector privado (empresas convencionales) y el sector público.

<sup>7</sup> Esta propuesta ha generado un encendido debate entre algunos teóricos defensores del enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que la consideran un invento innecesario por entender que es la misma idea original de la RSC con otro nombre. Ver por ejemplo la crítica de Henk Campher en <http://corporatesocialreality.net/2011/02/25/>, o, desde un punto de vista un diferente, la de Michael Sadowski en: <http://www.sustainability.com/blog/what-s-new-about-creating-shared-value>

Pero a su vez la Economía Solidaria nombra a un tipo específico de organización basada en la democracia y el empresariado colectivo. Así, en el caso del Estado Español, muchas de los emprendimientos que en el resto de Europa serían catalogados como Empresas Sociales (por ejemplo las empresas de inserción o WISE- Work Integration Social Enterprises), han construido su identidad colectiva como entidades de Economía Solidaria agrupadas entorno a REAS.

Además, y en contraposición a la narrativa del cambio social armónico, las organizaciones de Economía Solidaria hacen su camino en medio de una constante necesidad de (re)construcción de su legitimidad, e identidad. Su carácter de entidades frontera las coloca en una posición de tensión creativa y conflictiva entre: el mercado, los movimientos sociales y el estado; entre las lógicas de la solidaridad, la donación y la recuperación de costes; entre la participación y la eficiencia en la prestación de servicios; entre el voluntariado y la profesionalidad; entre el compromiso social y el empleo remunerado; entre las organizaciones sociales y las empresas.

En un estudio sobre la caracterización de los procesos de crisis enfrentados por las Empresas de Economía solidaria en el Estado Español, Argentina y Brasil, Guridi et al. (2011) concluyen que éstas tienen que ver con la dificultad para mantener la identidad, la legitimidad y la coherencia organizativa en situaciones inducidas por factores de orden externo e interno. Entre los primeros destacan los que dificultan la adecuación del modelo organizativo a los cambios en el entorno social e institucional, o a las exigencias de la competencia en el mercado. Entre los segundos aparecen aquellos asociados a las dinámicas de crecimiento y control de la organización, la gestión de los liderazgos, o las crisis en los modelos de participación. El caso de las organizaciones Traperos de Emaús en el Estado Español, presentado a continuación, proporciona un estudio de caso particular de las dinámicas aquí descritas.

### **3. MODELOS ORGANIZATIVOS DE TRAPEROS DE EMAÚS: UNA TIPOLOGÍA**

#### **3.1. Condicionantes del modelo organizativo**

Todavía en clave histórica, y antes de entrar en el análisis de las tipologías, consideramos conveniente plantear dos condicionantes del entorno que influyen en la evolución de los modelos organizativos y otros dos internos. El primer condicionante del

entorno tiene que ver con el advenimiento de la democracia a finales de los 70, la proclamación del estado laico y el boom del asociacionismo ciudadano y político. En ese momento aparecen (o toman carta de legalidad) una plétora de organizaciones sociales y asociaciones que tienen como objetivo la lucha por la justicia social y/o contra la pobreza y sus manifestaciones. En ese contexto, Traperos de Emaús inicia un recorrido propio, después de haber nacido en relación con la Iglesia, quien concentraba hasta el momento la mayoría del trabajo de asistencia que no proporcionaba el Estado.

El segundo condicionante es el progresivo desarrollo del Estado del Bienestar y su evolución, dispar entre comunidades según avanzaba la descentralización del Estado, que ha ido modificando el papel de los Traperos de Emaús en cuanto a su relación con las políticas sociales. Mientras que su objetivo de “trabajo con los que más sufren y lucha contra las causas que generan el sufrimiento” ha permanecido inalterado, la progresiva asunción por parte de las comunidades autónomas de las políticas de asistencia social, servicios sociales y promoción del bienestar ha ido modificando el rol que juegan Traperos de Emaús y su relación con los organismos públicos. Por una parte, muchos de los recursos sociales de asistencia empezaron a proveerse desde el sector público, y por otra, los propios grupos de Emaús empezaron a jugar un rol importante colaborando e incidiendo en el diseño y gestión de algunas de las nuevas políticas contra la exclusión social. Varios de los grupos ofrecen servicios en el ámbito de la acogida, la orientación y formación en habilidades sociales y oficios, y en la integración laboral directa en sus “empresas de inserción laboral” y “centros especiales de empleo”. Estas actividades se financian en base a una combinación de ingresos mercantiles, contratos con administraciones y subvenciones estatales.

Por su parte, los dos condicionantes de orden interno están estrechamente ligados entre sí, se trata del importante crecimiento de los grupos y la posterior ruptura del modelo organizativo comunitario originario. En diferentes momentos según la provincia, se produjo un importante crecimiento orgánico en los grupos Emaús de Bilbao, San Sebastián y Pamplona, de la mano de los sucesivos contratos con instituciones públicas para la recogida selectiva de residuos y actividades de recicle, o de la puesta en marcha de iniciativas de trabajo propias que aumentaban la diversidad de situaciones de las personas en relación a Emaús. Este crecimiento y la continua incorporación de miembros van a tener importantes consecuencias en el modelo de organización interna y una crisis que terminará con el modelo comunitario originario. Al tiempo que los grupos se desarrollaron a nivel productivo, la

comunidad a nivel físico no podía crecer en la misma medida. En el caso de Pamplona la vida en comunidad pasa a ser una opción voluntaria (que se mantiene hasta el día de hoy), y aunque permanece en el centro del imaginario colectivo del grupo y su cultura organizativa, los asuntos generales pasan a gestionarse en el marco de una fundación con estructura separada de la comunidad. Si bien en la práctica, tal y como se explica más adelante, el grupo insiste en la no disociación de sus labores productivas y sociales, y por ende, tampoco entre las estructuras de la fundación y la comunidad. En Bilbao y San Sebastián, tanto por la marcha de algunas personas referenciales como por la búsqueda de una nueva orientación de las actividades, las comunidades se disuelven en diferentes momentos, tomando la determinación de separar el ámbito social del ámbito productivo-empresarial, y creando una fundación en San Sebastián y una Cooperativa en Bilbao.

### **3.2. Tipología de grupos Emaús en el Estado**

Los cuatro modelos organizativos que presentamos a continuación (Modelo Comunitario, Modelo Fundación, Modelo Empresa Social, Modelo Mixto) comparten los principios del movimiento de Traperos de Emaús y su ética. Sin embargo, la diferente forma en que se han gestionado las presiones internas y externas y su evolución, han dado lugar a diferentes resultados organizativos. Es importante hacer notar que los modelos que presentamos a continuación deben ser considerados al estilo de los “tipos ideales” weberianos, es decir, que son un constructo teórico que permite comparar y caracterizar los comportamientos, y no una descripción exacta de la realidad de ningún grupo en concreto. De hecho, la realidad es más compleja que la imagen dibujada por los modelos, y algunos grupos presentan características que podrían ser encuadradas en más de un modelo.

La generación de estos modelos está basada en el análisis de documentos propios de las organizaciones, y contrastada después en entrevistas en profundidad con miembros fundadores de cada uno de los colectivos, conocedores de su historia, evolución y perspectivas actuales. Los modelos se han generado agrupando características en torno a las siguientes variables: 1) forma jurídica; 2) existencia de comunidad de convivencia; 3) formas de liderazgo y participación, y modelo de gobernanza; 4) razones para el crecimiento de la organización; 5) orientación global de la acción. Las características de cada una de estas variables que se muestran en el Cuadro 2 se explican para cada uno de los modelos a continuación.

**Cuadro 2.** Modelos de Traperos de Emaús en el Estado.

| MODELOS / Variables                        | COMUNITARIO                   | FUNDACIÓN                         | EMPRESA SOCIAL                                          | MIXTO                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Forma Jurídica</b>                      | Varias                        | Fundación                         | Cooperativa                                             | Fundación/<br>Asociación        |
| <b>Existencia Comunidad</b>                | Sí, nuclear                   | No, pero la hubo                  | No, pero la hubo                                        | Sí, opcional                    |
| <b>Liderazgo, Participación</b>            | Carismático                   | Personalista/<br>Profesionalizado | Colectivo/<br>Profesionalizado                          | Carismático/<br>Colectivo       |
| <b>Crecimiento</b>                         | Orgánico                      | Inducido/ Impacto                 | Estratégico/<br>Competitivo                             | Orgánico/<br>Estratégico        |
| <b>Orientación Acción</b>                  | Utópica                       | Asistencial                       | Productivo-<br>Mercantil                                | Mixta                           |
| <b>Grupos Correspondientes<sup>1</sup></b> | Drapaires de Emaús (Sabadell) | Emaús Fundación Social (Gipuzkoa) | Emáus Bilbao Soc. Cooperativa<br>Traperos Emaús Vitoria | Traperos Emaús Navarra y Murcia |

1. No hemos querido clasificar al grupo de Granada porque se trata de un grupo pequeño, de unas cinco personas dedicadas actualmente al autoempleo, y porque se encuentran en proceso de reestructuración.

### 3.2.1. Modelo Comunitario

Aunque históricamente pudiera haber habido otros, en la actualidad, el grupo correspondiente a este modelo es Drapaires de Emaús de Sabadell. La forma jurídica que adopta este colectivo es la de asociación apartidista, aconfesional y no lucrativa. Es en esta asociación en la que se desarrollan la comunidad y los grupos de amigos y voluntarios. Complementariamente, el grupo mantiene en su seno una cooperativa de reinserción-sociolaboral que da cobertura legal a sus actividades productivas de recogida, reciclado, reparación y venta de residuos y productos de comercio justo<sup>8</sup>; y una fundación que canaliza los esfuerzos de solidaridad y cooperación con otros colectivos en el ámbito estatal e internacional. Así que cada uno de los tres pilares de su acción (solidaridad, trabajo, comunidad) se ha convertido en una forma jurídica (fundación, cooperativa, asociación). Uno de los aspectos reseñables de la estructura legal del grupo es el carácter subsidiario de las formas legales adoptadas. El mantenimiento de la coherencia colectiva con los objetivos y la conservación de la comunidad son el centro alrededor del que pivotan el resto de elementos y decisiones que tienen cierto carácter subordinado a lo anterior. En ese sentido, la estructura legal bajo la que se ampara el colectivo no determina la lógica de funcionamiento ni los objetivos del mismo.

<sup>8</sup> La ley de Empresas de Inserción (Ley 44/2007) obliga a que la entidad promotora de la inserción y la que realiza la actividad económica que sirve de base para la inserción por el empleo sean dos entes jurídicos diferenciados. De esta forma todos los grupos de Emaús han optado por la creación de empresas de inserción instrumentales a sus objetivos.

En este modelo la vida en comunidad es evidentemente fundamental, y constituye el núcleo de toda su visión y organización. Este modelo responde a la idea originaria de comunidad de vida y trabajo, autosuficiente y bajo la responsabilidad colectiva y mancomunada sobre el bienestar de los miembros que la componen, así que todos los recursos y dinero se gestionan comunitariamente. En ese sentido enfatizan la capacidad de generar recursos propios a través del trabajo, manteniendo un alto nivel de independencia frente a un sistema que, según señalan, genera situaciones de injusticia y pobreza para la mayoría de la población mundial. Se presentan como una opción de vida sencilla en comunidad, viviendo del trabajo de traperos de forma coherente con las ideas, principios y objetivos que persiguen.

Con respecto al tipo de liderazgo y formas de participación que vertebran el grupo, se puede decir que son fundamentalmente de tipo carismático. El mantenimiento de la coherencia y la opción por un modelo de vida comunitario son las fuentes del liderazgo, que se refuerza por la permanencia de varias de las personas que iniciaron el proyecto.

Este aspecto del liderazgo carismático y comprometido está ligado al carácter utópico del modelo organizativo y la orientación de sus acciones, ya que la capacidad de generar el impacto de transformación social que se busca pasa por el mantenimiento de la coherencia del grupo. Ahora bien, el grupo está constantemente buscando la interacción con otras organizaciones y redes sociales para maximizar ese potencial transformador y de compromiso con la justicia social.

Bajo estos parámetros, el modelo de crecimiento de la organización y/o de la multiplicación de su impacto (scaling-up) puede calificarse como orgánico. Lo relevante no es hasta dónde se es capaz de llegar, sino que el interés por crecer y generar mayor impacto no acabe poniendo en peligro la coherencia y supervivencia del propio grupo. Esto explica el hecho de que la comunidad pueda tener en algún momento capacidad de acogida excedentaria que no utiliza.

### **3.2.2. Modelo Fundación**

El surgimiento del modelo fundación responde a una lógica de respuesta a la evolución de las políticas públicas de intervención socio-laboral, caso que podemos asociar principalmente al grupo de San Sebastián, Emaús Fundación Social. En los últimos 15 años esta fundación se ha convertido en una organización importante que ha crecido tanto en

número de trabajadores como en número y tipo de proyectos gestionados, así como incluso en implantación territorial. De hecho, es el único grupo Emaús que ha trascendido las fronteras provinciales para implantarse en otras localidades de provincias no limítrofes. La fundación gestiona centros de acogida temporal para personas sin recursos, alojamientos de inserción de larga estancia, centros de formación y orientación al empleo, acompañamiento en el puesto de trabajo y prospección e intermediación laboral. Además, la fundación es promotora y socia principal de: dos empresas de inserción y una cooperativa de iniciativa social dedicadas a la gestión de residuos y textiles; una empresa de inserción dedicada a la comercialización de productos de comercio justo; y una empresa dedicada a la promoción de empresas e iniciativas de autoempleo.

Desde el punto de vista de la forma jurídica, la figura determinante es la de fundación. Cabe destacar que las fundaciones son figuras pensadas para gestionar patrimonio en persecución de un fin social, y no tanto para articular dinámicas de trabajo o participación entre personas. Este tipo de figura, en el que el elemento central es la optimización de la gestión patrimonial, impulsa la adopción de formas de trabajo de carácter más profesionalizado, pero no es tan favorecedor a la hora de generar dinámicas de identificación entre “profesionales” y “beneficiarios” y a la hora de promover la participación.

Es importante indicar que recientemente se ha separado la estructura del grupo Emaús de San Sebastián. Por un lado estaría la cooperativa, relativamente pequeña y dedicada por ahora al autoempleo, por lo que no podemos asemejarla a la cooperativa de Bilbao ya que no trabaja con empresas de inserción. Por otro lado, la parte social, de casas de acogida y empresas de inserción, estaría a cargo de la Fundación.

En cuanto al liderazgo, en este modelo también se observa que uno de los elementos de cohesión es la permanencia en la organización de algunas personas históricas y carismáticas que pusieron en marcha la experiencia. Pero el tipo de liderazgo tiene un matiz más personalista (influencia de personas concretas y su experiencia en la organización) y profesionalizado, asociado a la eficacia en la producción de resultados y gestión de equipos. En este sentido, la autoridad funcional (derivada de la posición en la estructura organizativa) tiende a desempeñar un mayor papel que la autoridad moral.

Respecto a la orientación de su acción, este modelo tiene un carácter más asistencial, derivado del papel que juega en la orquestación y gestión de las políticas públicas y los

servicios sociales, siendo limitada la capacidad del grupo para influenciar el diseño y la orientación de estas políticas. Esto es evidente por ejemplo en centros de acogida, ya que no se gestiona de manera autónoma desde la Fundación, sino que son fruto de una política concertada con los gobiernos provinciales: *“son los servicios sociales de base de la Diputación los que valoran cada caso y determinan el programa adecuado para cada solicitante”*.

Como se dijo más arriba, se trata de un grupo que ha crecido considerablemente, siguiendo una lógica de crecimiento inducido, explicado por la necesidad de maximizar el impacto social de las políticas sociales orquestadas, y por el interés por aumentar la cobertura de manera que se llegue al mayor número posible de personas en situación de exclusión, o al mayor número de personas que conforman los grupos objetivo del resto de intervenciones o servicios: *“queremos atender todos los casos posibles que se nos presenten, llegar a tantas personas en situación de exclusión como podamos”*.

Por último cabe mencionar brevemente que en la actualidad la idea de comunidad de convivencia está prácticamente ausente en el imaginario y filosofía de la fundación, a pesar de que en los orígenes del grupo sí existiera.

### **3.2.3. Modelo Empresa Social**

Este modelo refleja la experiencia de Emaús Bilbao Sociedad Cooperativa a partir de 1997 cuando se incorporan a la organización un grupo nuevo de personas, que no habían participado en Emaús hasta entonces, y decidieron dar a la cooperativa un modelo autónomo que cambió su lógica inicial. Emaús Bilbao es una Sociedad Cooperativa de Iniciativa Social<sup>9</sup>, que nace agrupando como socios/as a trabajadores/as en procesos de inserción y trabajadores/as normalizados/as. La idea consistió en: *“optar por un modelo de cooperativa para que los trabajadores y trabajadoras tuvieran responsabilidad patrimonial sobre la organización, y fueran a su vez corresponsables de las decisiones de la misma”*.

---

<sup>9</sup> El Decreto 61/2000 del 4 de Abril determina que el objeto de las Sociedades Cooperativas de Iniciativa Social será: a) la prestación de servicios asistenciales mediante la realización de actividades sanitarias, educativas, culturales u otras de naturaleza social; b) desarrollo de cualquier actividad económica que tenga por fin la integración laboral de las personas excluidas socialmente. Estas cooperativas deben de ser sin ánimo de lucro y por lo tanto cumplir los siguientes requisitos: a) No distribución de resultados positivos b) Interés al capital social no superior al interés legal del dinero; c) Desempeño gratuito de los cargos del Consejo Rector; d) Retribuciones a los socios trabajadores no podrán superar en más del 50% el convenio aplicable.

Además de las áreas de trabajo típicas de Emaús (empresas de inserción dedicadas a actividades tradicionales de traperos), la Cooperativa presta servicios de limpieza a comunidades de propietarios, oficinas y servicios públicos a través de dos nuevas empresas de inserción. Por otro lado, desde hace cuatro años se ha comenzado a trabajar en el sector de la movilidad sostenible, con la gestión de un servicio de préstamos de bicicletas que funciona ya en tres ayuntamientos vascos.

Con respecto a las variables que caracterizan este modelo organizativo, es interesante notar que la forma jurídica primordial es la cooperativa. Esta figura proporciona un modelo de empresa centrado en las personas en cuya base filosófica se encuentra la democracia económica y la corresponsabilidad. La cooperativa Emaús Bilbao es, a su vez, propietaria mayoritaria de cuatro empresa de inserción con personalidad jurídica propia (normalmente SL y SLU). Sin embargo su existencia es puramente instrumental, manteniéndose la cooperativa como centro neurálgico de la vida del colectivo. De hecho, tal y como subraya uno de los miembros del equipo de dirección: *“la necesidad de gestionar múltiples figuras jurídicas, si acaso, complica la gestión, que sería mucho más sencilla si pudiera llevarse directamente desde la cooperativa”*.

Esta preponderancia del modelo cooperativo se entronca con el modelo de liderazgo que se persigue. Con este modelo se trata de pasar de un estilo de liderazgo de carácter personalista a otro de carácter colectivo que tenga como base la participación real de las personas que conforman el grupo. Esta idea supone uno de los caballos de batalla más importante para el grupo, y un elemento de permanente conflicto, ajuste y aprendizaje, ya que: *“supone la articulación de espacios de decisión adecuados a las posibilidades y el interés de los diferentes grupos de personas que forman la organización, y que no parte de las mismas condiciones”*. Esta cuestión es particularmente relevante a la hora de implicar en el modelo de decisión a personas que se encuentran en diferentes momentos de su itinerario de inserción. Se manifiesta así un intento por generar una cultura organizativa que transmita valores cooperativos y solidarios de la organización a todas las personas que la forman, ya sean personal “técnico” o personas en “proceso de inserción”. El desarrollo de un modelo de liderazgo colectivo se entiende como una fortaleza que cohesiona, y supone además una ruptura con la tradición de otros grupos Emaús que tienden a articularse alrededor de un líder sólido que convierte el grupo en su proyecto vital, y cuya permanencia supone un importante factor aglutinante, pero también puede generar excesiva dependencia.

En cuanto a la lógica de crecimiento de la organización, destacaríamos su visión estratégico/competitiva. La organización ha tenido un crecimiento muy importante, pasando de 5 trabajadores en 1997 a 95 en 2011, determinado por la promoción de las anteriormente citadas empresas de inserción<sup>10</sup>. Este crecimiento deriva en gran medida del marcado carácter productivo/mercantil de este modelo y de la estructura jurídica empresarial que marca su orientación. La cooperativa se rige bajo parámetros económicos para poder adecuarse a las exigencias mercantiles que se les plantean, y el espíritu empresarial, aun creando a veces problemas de identidad, está presente en muchas de sus decisiones. Hay que tener en cuenta que en el caso de Bizkaia, el nivel de competencia en el sector de actividad tradicional de Emaús es mayor que en otros lugares, lo que ha obligado a una mayor atención estratégica frente a las opciones de mercado, y a buscar en otros sectores de actividad, innovando desde el punto de vista productivo pero manteniéndose fieles a los principios de Emaús. Ahora bien, esta predominancia de la orientación productiva, no supone negar la co-existencia de lógicas asistenciales o utópicas en su seno.

Por último, cabe mencionar la inexistencia de una comunidad de base referencial, y aunque para algunas personas está en el imaginario colectivo, para otras sería tan sólo una opción práctica y transitoria de casa de acogida y empadronamiento para la obtención de ciertos derechos de ciudadanía para personas en riesgo de exclusión, y de modo funcional a la actividad laboral.

### **3.2.4. Modelo Mixto**

Dentro de este modelo podemos ubicar dos grupos de referencia, Traperos de Emaús de Navarra y de Murcia. A pesar de que hay ciertas diferencias entre ambos grupos, también en la evolución histórica puesto que la experiencia en Navarra es bastante más dilatada, queremos comenzar señalando una característica común propia de este modelo: la existencia de una comunidad de vida que es de carácter opcional. En la actualidad, tan solo una pequeña parte de las personas de cada grupo viven en comunidad, generalmente personas “en procesos de inserción”, y no tanto trabajadores/as “normalizados”. Pero tal y como apuntan desde Navarra, habría que matizar esta realidad al menos por dos cuestiones: (i) la idea y el simbolismo de la comunidad es un elemento central del imaginario colectivo válido para

---

<sup>10</sup> Incluso en el 2012, temporalmente se llegó a los 400 trabajadores debido al Programa Sustapen, que sin embargo no se ha renovado en la actualidad.

todas las personas de Emaús, además de un espacio desde donde el que recrear formas alternativas de vida; (ii) la distinción entre “personas en inserción” y “normalizados”, no es válida en muchos sentidos, y además, hay muchas personas que aun no durmiendo en la casa de acogida comunal, prácticamente “viven” en la comunidad. Aunque, por el contrario, también debemos reseñar que hay una corriente interna de personas que considerarían la comunidad como un cierto lastre para la actividad “empresarial” y laboral.

Respecto a la forma jurídica, en el caso navarro la organización central es una fundación, mientras que en el murciano, una asociación. Ahora bien, para ninguno de los grupos esta forma jurídica es del todo significativa, sino una forma legal de representación. Por ejemplo, en el caso navarro se hace hincapié en el estilo organizativo menos burocrático-profesionalizado y más humano en base al organigrama que denominan como “mandala trapero”. Una peculiaridad en las formas jurídicas de ambos grupos es la no existencia de empresas de inserción. En el caso navarro no existe tal posibilidad jurídica, por lo que la actividad productiva que genera empleos se articula directamente desde la propia fundación y no desde una empresa participada por ella. Por su parte, en Murcia, sí existe tal posibilidad y el grupo ha intentado crear una empresa de inserción, pero el gobierno murciano en la práctica no ha abierto tal registro de empresas de inserción, por lo que el grupo de Emaús no puede reconocerse como tal tipo de empresa ante el ministerio del gobierno central.

Respecto al liderazgo y la participación, existe un delicado equilibrio entre un liderazgo histórico carismático (sobre la figura en cada caso de la única persona restante y permanente desde el inicio del proceso), y unas formas más colectivas y colegiadas dentro de un grupo de dirección de unas cuatro o cinco personas. Al tratarse de grupos relativamente grandes y áreas de acción diferenciadas, se hace hincapié en el estilo humano y de compromiso de cada persona, por lo que no integrarían a cualquier tipo de trabajador/a externo sin ese estilo que propicie una cierta orientación de la participación.

En cuanto al crecimiento de estos grupos, puede decirse que hay una lógica combinada. Por un lado hay ciertos límites en cuanto al crecimiento de la comunidad, de ahí su carácter orgánico, mientras que en la parte laboral hay una lógica más estratégica, por ejemplo respecto a la reciente ampliación de las naves de trabajo navarras, debido a que las condiciones de mercado les obligan a evolucionar de meros recogedores a manipuladores y reutilizadores de los materiales y bienes recogidos. Cabe decir que estos grupos subrayan que

no pretenden separar la lógica ideológica de la laboral, pero sin entrar en contradicción, sí parece que hay diferencia en la lógica de crecimiento al menos entre el ámbito comunitario y el empresarial.

En cuanto a la orientación de la acción, cabe también decir que es más plural o mixta si cabe que en los otros modelos. En el caso navarro podría decirse que coexisten las lógicas utópica y mercantil, cada una ligada a diferentes ámbitos de acción. Mientras que en el caso murciano, también ha habido ciertos rasgos asistenciales.

### **3.3. Tensiones de identidad**

En el análisis de la evolución de los diferentes modelos organizativos se constató la aparición de una serie de aspectos referidos a la identidad y la legitimidad organizativa de estos modelos, y que han sido organizados en torno a varios debates comunes a todos los grupos y que son presentados en este epígrafe.

Desde el punto de vista teórico, la argumentación de este apartado se sostiene en la amplia tradición de los estudios sobre legitimidad e identidad en el contexto de las organizaciones, que ha tenido, a su vez, un desarrollo teórico específico para el caso de las empresas sociales. Con respecto a la legitimidad, partimos de la definición clásica de Schumman que la entiende como *“el supuesto o la percepción generalizada de que, dado un sistema de normas, valores, creencias y definiciones socialmente construido, las acciones de una entidad son socialmente deseables, adecuadas o apropiadas”* (Schumman, 1995: 574, traducción propia). Identifica además cómo las organizaciones ponen en práctica estrategias para tratar de mantener y reestablecer tres tipos de legitimidad: pragmática, moral y cognitiva. La idea subyacente es que las organizaciones necesitan ganar y mantener su legitimidad ante diferentes grupos de interés (externos e internos) para acceder a los recursos que le permitan sostenerse como organización.

Sin embargo, y según se argumenta desde la teoría institucional, la búsqueda de legitimidad realimenta el proceso denominado *“isomorfismo institucional”* (Di Maggio y Powell, 1983; Scott, 1992). Este concepto describe cómo las organizaciones de un determinado ámbito tienden a converger en prioridades, patrones de conducta, prácticas y estructura organizativa, hacia un modelo que se institucionaliza como *“el adecuado”* para ese ámbito de actividad. Siguiendo esta lógica, Dart (2004) argumenta que, en el caso de las

Empresas Sociales, la búsqueda y mantenimiento de legitimidad (particularmente legitimidad moral) en el actual contexto de predominio de valores políticos e ideológicos neoliberales, pro-mercado y pro-business, lleva a la generalización de un modelo de empresa social muy centrado en los aspectos más mercantiles, y en la adopción de formas de conducta propias de los negocios (se entiende que en contraposición a “lo social” que también forma parte de su propia definición)<sup>11</sup>.

Con respecto a la identidad organizativa, Albert y Whetten (1985) la definen como aquel grupo de características que los miembros de una organización consideran como “centrales, distintivas y duraderas”. Gioia et al (2000) la entienden como la parte central de la cultura organizativa que permite dotar de significado a las actividades, experiencias e historias compartidas por sus miembros. En cualquier caso, existen sobre la identidad organizativa diferentes enfoques que van desde los más funcionales hasta los más críticos. Esto últimos argumentan que el proceso de construcción no es libre, sino que está condicionado por relaciones de poder y discursos dominantes que reprimen ciertas manifestaciones identitarias e imponen otras. Se cuestiona además, que el resultado de la construcción identitaria se tenga siempre efectos positivos para las personas y para la organización (Alvesson et al 2008).

En el caso de los Traperos de Emaús, el primero de los ámbitos en el que se manifiestan los debates sobre identidad y legitimidad se resumen en el que denominamos genéricamente como el debate sobre “**ser una entidad social versus ser una empresa**”. Y es que en prácticamente todos los grupos de traperos se constata una notable resistencia a auto-identificarse como una *empresa*, por considerar que este es un término con una carga ideológica capitalista. Aun reconociendo explícitamente el carácter de *proyecto económico* de la experiencia, se prefiere construir su identidad en torno a los términos *entidad social* o *proyecto colectivo* ya que reflejan una cultura de proceso con carácter transformador.

En este sentido y particularmente en las entidades del modelo mixto, se indica cómo el separarse del término *empresa* ayuda a identificar el tipo de prácticas de gestión propias de las empresas de capital (y el lenguaje que las legitima) y que no debería entrar a formar parte de la cultura organizativa de los traperos de Emaús. A modo de ejemplo se mencionan cómo el

---

<sup>11</sup> Aun así, Nicholls y Cho (2006) plantean la necesidad de mayor investigación sobre este asunto ya que, al contrario de lo expuesto por Dart, observan cómo mediante la búsqueda de legitimidad las Empresas Sociales pueden resistir las presiones isomórficas y mantener su capacidad de generar mayor impacto social.

uso de los términos *eficiencia* y *eficacia* empresarial sirven para legitimar el prescindir de las personas en momentos de crisis, para separar vida laboral y vida personal a la hora de tomar decisiones organizativas, o para denostar el uso de mecanismos de defensa colectiva como el reparto del empleo o la redistribución salarial.

La construcción identitaria desde esta perspectiva obliga a reformular el significado de términos como eficiencia y eficacia en el contexto de organizaciones que han tomado la opción política de trabajar específicamente con personas en situaciones de pobreza y exclusión social. Todo esto obliga a un trabajo continuado de comunicación, revisión y reflexión sobre prioridades organizativas y formas de actuar, que son potenciales fuentes de conflicto con personas que entienden su actividad en Emaús como un simple empleo en el sector de recogida y reciclaje.

Sin embargo, este debate tiene a su vez una derivada que cabe analizarse desde el punto de vista de la generación de legitimidad para la organización, lo que permite obtener y mantener el acceso a recursos estratégicos para su supervivencia. Siguiendo el trabajo de Nicholls y Cho (2006), puede argumentarse que la apuesta por identificar a las organizaciones de Traperos de Emaús con la Economía Solidaria es un intento de construir y mantener *legitimidad moral* que les permita resistirse al isomorfismo de mercado que acabaría desequilibrando la balanza hacia el lado de los negocios en detrimento de lo social. La pertenencia a REAS ofrece una narrativa de proyecto económico alternativo, con perspectiva de transformación social, del que los grupos de traperos pueden derivar *legitimidad moral* frente a los grupos de interés clave.

La segunda cuestión que introduce elementos de identidad y legitimidad se refiere a lo que denominamos el debate “**sobre las empresas de inserción (EI)**”. En este sentido, y aunque la narrativa sobre las EI ofrece una identidad común sometida a regulación jurídica y organizativa, los colectivos Emaús utilizan esta figura a la vez que expresan serias dudas sobre la lógica de la reinserción laboral. De esta forma, aunque esta lógica determina de una forma clave su estructura y devenir organizativo, se es consciente de que en las actuales circunstancias económicas la reinserción de muchas de las personas que trabajan en Emaús en el mercado laboral ordinario es poco menos que una quimera.

Aun así existen algunas diferencias entre grupos con respecto a cómo gestionar esta contradicción. Mientras que algunos colectivos como los de Bilbao y Vitoria consideran que

el formato de empresa de inserción permite margen de maniobra para establecer una lógica de funcionamiento organizativo que consolide a la entidad y que contribuya a que al menos ciertas personas mejoren su empleabilidad, en otros colectivos como el Navarro y Murciano, la cuestión es puramente estratégica y se utiliza la legitimidad que ofrece esta figura con un elemento instrumental para la estrategia de consecución de los objetivos de acogida y transformación social que pretenden sus organizaciones.

El tercero de los aspectos que hace referencia al tema de la profesionalización, y a que la creciente necesidad de recursos financieros amenace la independencia de los grupos de traperos, se ilustra en los debates que hemos denominado como **“vivir de subvenciones”**.

Existe una manifiesta preocupación en los colectivos de Emaús por el hecho de que la necesidad de racionalizar y profesionalizar su actividad para acceder a más recursos y multiplicar su impacto pueda acabar convirtiendo a las organizaciones en meros instrumentos de la administración y sus políticas de inserción profesional. Incidir en la separación entre subvenciones y pago por servicios prestados a administraciones públicas es una reivindicación habitual de los representantes de las organizaciones para poder así visualizar y comunicar su independencia.

La pregunta aquí tiene que ver con si es posible cambiar la orientación de las políticas de integración mediante la experiencia de la Economía Solidaria, huyendo del modelo de Empresas de Inserción puramente funcionales, sin perder la agenda transformadora que pretenden los colectivos de Emaús. En este sentido, y frente a los debates anteriores, la cuestión reside en si el nivel de legitimidad pragmática derivada de la conformidad con estándares y resultados requeridos para justificar las políticas públicas, no se consigue a costa del peligro de ceder ante las presiones isomórficas derivadas del estado. Se manifiestan así controversias con respecto a los perfiles profesionales que la administración exige en ciertos puestos de trabajo de las empresas de inserción (independientemente de su idoneidad para la organización), la dificultad para contratar para el proyecto a la personas que la organización elija (frente a las que son derivadas de los servicios sociales de las administraciones públicas), o las dinámicas de crecimiento organizativo inducido por proyectos puntuales que pueden acabar dando al traste con las políticas de consolidación de la identidad colectiva, o las estrategias disponibles para momentos de crisis.

#### 4. RESPUESTAS A LA CRISIS

Son varios los autores y estudios que sostienen que los actores de la economía social y solidaria reaccionan de manera diferente frente a la crisis económica en comparación con el conjunto de la economía privada. Por ejemplo, Birchall y Hammond (2009) mantienen que durante las crisis las funciones sociales de las organizaciones de la economía social se hacen más latentes, y Zevi et al. (2011) concluyen, para casos de diferentes países, que estas organizaciones evitan mejor los efectos negativos de la crisis, sorteando las diferentes complicaciones a corto plazo y consiguiendo así mantener el empleo con una visión de generación de riqueza para el largo plazo.

Por su parte, Chaves y Monzón (2012) explican que, por un lado, la economía social en el corto plazo amortigua los efectos de la crisis, y por otro lado, constituye una parte fundamental de la salida estructural a la misma. Argumentan que esa capacidad de amortiguación se deriva de algunas características propias de las organizaciones de la economía social, tales como: normas particulares (motivación sin ánimo de lucro, reglas de utilización de beneficios, doble naturaleza de sus miembros, no deslocalización de sus actividades, etc.), o compromisos sociales (modo de gobernanza y tendencia a la democracia interna, así como búsqueda de consensos que facilitarían respuestas flexibles en aspectos tales como horarios de trabajo y salarios).

En el mismo sentido, los estudios de Calderón y Calderón (2012a, 2012b) demuestran cómo los efectos negativos de la crisis sobre el empleo son menores en las organizaciones de economía social, debido a una mayor corresponsabilidad de los trabajadores en la toma de decisiones sobre la flexibilidad interna y la calidad del empleo. Estas autoras analizan cómo en los períodos de recesión la destrucción de empleo en las cooperativas es menor que en las empresas convencionales, en gran medida gracias a la adaptación de los salarios y las horas de trabajo, y también estudian cómo actúan de refugio para parte del empleo que se destruye en el resto de empresas. Pero además, las cooperativas son capaces de actuar de refugio manteniendo mejores estándares de calidad en el empleo que en la empresa privada en cuestiones como igualdad de género, seguridad, inclusión, diversidad, no discriminación, y flexibilidad.

La mejor capacidad de adaptación a las crisis, debido a la mayor flexibilidad, también es subrayada por Clemente et al. (2012). Cuestión que para el caso de las cooperativas, haría

que la variación en el empleo resulte ser menos sensible al ciclo económico (aunque a la larga del mismo signo que el propio ciclo), actuando en cierta manera de estabilizador automático sobre el empleo (Díaz y Marcuelo, 2010). Por lo que en definitiva, las empresas de la economía social serían una buena opción estratégica para el desarrollo local y la inserción sociolaboral, la mejora en la calidad del empleo, y la cohesión social y territorial en tiempos de crisis (Melián y Campos, 2010).

Las respuestas de los grupos de Emaús a la crisis se pueden ubicar sin duda en este marco alternativo de la economía social y solidaria. Ahora bien, dentro de este amplio espectro existen diferentes situaciones y respuestas concretas, de hecho, a continuación mostramos cómo, si bien la tendencia general es la teóricamente descrita, incluso dentro de la pequeña muestra que suponen los grupos de Emaús en el Estado existen algunas diferencias.

Primero queremos aclarar que parece haber dos periodos diferenciados durante la crisis en lo que a la evolución de los grupos de Emaús se refiere, uno desde el 2008 hasta el 2011, y otro que se abre en el 2012. De modo que durante el primer periodo, a pesar de la crisis económica, existen en Emaús situaciones expansivas y de crecimiento, mientras que en el segundo periodo se hacen más necesarios otro tipo de ajustes frente a la crisis. Así que durante ese primer periodo sí puede decirse que Emaús cumple esa función de “refugio de empleo” típica de las organizaciones de la economía social, tal y como muestra el Cuadro 3 a continuación (aun siguiendo lógicas diferentes según el grupo).

**Cuadro 3.** Datos sobre empleo e ingresos, 2008-2011.

|          | 2011   |           |                         |                 | 2008 <sup>(1)</sup> |           |                         |                 |
|----------|--------|-----------|-------------------------|-----------------|---------------------|-----------|-------------------------|-----------------|
|          | Empleo | Ingresos  | Facturación<br>Mercado% | Subvención<br>% | Empleo              | Ingresos  | Facturación<br>Mercado% | Subvención<br>% |
| Bizkaia  | 95     | 5.361.383 | 74                      | 21              | 55                  | 1.786.939 | 66                      | 32              |
| Gipuzkoa | 115    | 5.304.886 | 22                      | 73              | 70                  | 4.031.000 | 18                      | 77              |
| Navarra  | 206    | 4.387.000 | 90                      | 10              | 182                 | 3.723.827 | 88                      | 10              |
| Araba    | 27     | 732.593   | 46                      | 54              | 8                   | 121.964   | 40                      | 60              |
| Sabadell | 13     | 250.00    | 100                     | 0               | 11                  | 180.000   | 100                     | 0               |

Fuente: Elaboración propia a través del Sistema de Auditoría Social de REAS para Euskadi y Navarra; y de cuestionario para Sabadell y Murcia.

(1) Los datos para Araba son del 2009.

Como podemos observar, los tres grupos correspondientes a los modelos fundación y modelo empresa social crecen espectacularmente en empleo e ingresos, Bizkaia (72%, 300%) Gipuzkoa (64%, 31%); Araba (337%, 600%). Mientras que Navarra (modelo mixto), experimenta también un crecimiento, pero mucho más moderado (10%, 17%); y similar, pero menor al de Sabadell (18%, 38%), correspondiente al modelo comunitario. Esta diferenciación, puede deberse principalmente al papel de las políticas sociales en la Comunidad Autónoma del País Vasco, y a la menor y más tardía incidencia de la crisis económica en dicha comunidad. Es importante subrayar también que todos los grupos siguen la estrategia de aumentar la facturación de mercado frente a la mera obtención de subvenciones, aunque la estructura de cada uno difiere, siendo Gipuzkoa el caso más claro en el que la gran mayoría de ingresos proviene de subvenciones, y el de Sabadell el caso extremo contrario, en el que la totalidad de ingresos en esos años concretos ha provenido de facturación de mercado.

Esta tendencia de crecimiento cambia progresivamente a partir de 2012, y en general comienzan o se agudizan algunos de los principales efectos de la crisis, y las estrategias de respuesta a estos, que presentamos a continuación, aunque las fechas exactas y la magnitud de las consecuencias varían según región.

Debido a la crisis se han reducido los ingresos, especialmente a partir de mediados del 2012, y además, la totalidad de los grupos han experimentado reducciones en los ingresos provenientes de las diversas administraciones públicas, ya sea por reducción de subvenciones, contratos, o eliminación de planes concertados.

Esta reducción de ingresos genera tensión sobre algunos proyectos propios y sobre el mantenimiento del empleo, cuestión sobre la que se observan importantes diferencias entre modelos. En primer lugar, en los grupos de Bizkaia y Araba (modelo empresa social), *“sí ha habido que reducir algunos puestos de inserción, pero no puestos de la gente que lleva tiempo asociada en las cooperativas o que cubre puestos de estructura”*, ya que estos pueden mantenerse debido a la flexibilidad en las funciones y la bajada de salarios. En segundo lugar, en Gipuzkoa (modelo fundación), ha habido experiencias precisamente en el sentido contrario: despidos de personas antiguas y de estructura al mismo tiempo que se aceptaban nuevos puestos de inserción con el objetivo de conseguir nuevas subvenciones. Este hecho ha sido fuente de fuertes controversias tanto dentro del grupo de Gipuzkoa (siendo uno de los

motivos que ha llevado a su división), como entre los grupos del Estado, ya que ha perjudicado la imagen de Emaús. En tercer lugar, en Sabadell (modelo comunidad), no hay variaciones sustanciales, ya que *“el tema laboral siempre se ha gestionado de forma interna y los fondos se han gestionado en comunidad”*, aunque sí reconocen que ahora deben cuidar más el equilibrio entre las personas cotizantes y aquellas cobrando subsidio de desempleo o sin ingresos. Por último, entre Murcia y Navarra (modelo mixto) hay ciertas diferencias, y variaciones pero no muy significativas, aunque sí hay que subrayar la apuesta por una más grande nave para el trabajo propio en Navarra que explicamos más adelante.

Frente a la reducción de ingresos, y con el objetivo general de mantener el empleo, una estrategia común a todos los grupos es la adecuada combinación de bajada de sueldos y/o la reducción de horas de trabajo, así como la flexibilidad en funciones. De todas formas, hay que subrayar que las diferencias salariales en los diferentes grupos ya eran muy bajas de antemano, quizá con la salvedad del caso de Gipuzkoa.

Otra estrategia para hacer frente a la crisis es la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos. Por ejemplo en Bizkaia han intentado entrar en nuevos sectores de actividad (movilidad sostenible) o mejorar la calidad del servicio en tienda. En Sabadell, han procurado diversificar actividades, aunque la estrategia más clara ha consistido en abrir otra tienda para aumentar la cercanía a la clientela y el volumen de ventas. En Navarra, la estrategia es quizá más arriesgada, puesto que han realizado una gran inversión para poder abrir una nueva planta procesadora. La necesidad de esta nueva planta radica en el hecho de que debido a la crisis, se recogen materiales de menor calidad, lo que les obliga a cambiar su modelo de negocio de meros recogedores y vendedores, a manipuladores de los materiales para poder venderlos, y reutilizadores, siendo que estas nuevas secciones en la cadena de su actividad requieren de más espacio del que disponían en la planta antigua.

Por otro lado, hay dos estrategias que ya se pusieron en marcha antes de la crisis, pero que todos los grupos han subrayado como de vital importancia para hacer frente a misma. En primer lugar, la búsqueda de un mayor equilibrio en la sostenibilidad económica, a través de la reducción de la dependencia de subvenciones públicas y el aumento de facturación propia a través del mercado (con la salvedad de Gipuzkoa), que ya se ha mencionado al analizar los datos de evolución entre el 2008 y 2011. Y en segundo lugar, el establecimiento de sistemas

de protección colectiva para sus miembros (p.ej. de atención médica), aunque con algunas pequeñas diferencias entre modelos.

Por último, cabe reseñar que los grupos Emaús más allá de ser entidades de la economía social y solidaria consideran fundamental su labor social en muchos ámbitos no estrictamente económicos o productivos, y que en estos ámbitos también ha incidido claramente la crisis. Por ejemplo, los grupos de Navarra y Sabadell subrayan que como respuesta a las crecientes problemáticas sociales han reforzado su labor en colectivos y plataformas que luchan por la justicia social en diferentes ámbitos, y que han iniciado proyectos de atención social, montados prácticamente a coste cero con la ayuda de voluntarios.

Para acabar, respecto a los modelos organizativos, debemos señalar que en Sabadell, Murcia y Navarra parece que no se generan tensiones sobre sus organigramas y formas de funcionamiento específicamente debido a la crisis, mientras que en Bizkaia y Araba sí, ya que *“todo lo laboral nos afecta directamente a lo organizativo”* por tratarse de cooperativas de trabajo asociado. Por su parte, en Gipuzkoa es el propio modelo el que está en cuestión a raíz de la crisis, principalmente debido a su dependencia de financiación respecto a unas administraciones con presupuestos decrecientes y su orientación funcional a las políticas de asistencia social de las mismas.

En conclusión, no hay una tipología nítida de respuestas a la crisis que se corresponda estrictamente con los modelos organizativos, aunque la crisis sí sigue marcando las diferencias entre estos modelos, que se mantienen, tal vez con la salvedad de la quiebra del modelo en Gipuzkoa (que sin embargo no se debe solo a la crisis sino que también a otros factores de orden interno). La diferencia más clara en correspondencia con cada uno de los modelos tal vez sea la referida al impacto sobre el mantenimiento del empleo.

Así que, respecto a las variables que determinan cada modelo y su relevancia respecto a los impactos y respuestas a la crisis, podemos decir que: (i) La forma jurídica no parece una variable determinante; tal vez con la salvedad del modelo empresa social en el que la forma cooperativa resalta el impacto de lo laboral sobre lo organizativo. (ii) La existencia o no de comunidad, y las formas de liderazgo y participación, no parecen variables explicativas significativas respecto a las respuestas a la crisis, aunque haya cierta correlación con comportamientos diferenciados; tal vez con la salvedad del modelo comunitario en el que la

total puesta en común de los recursos condiciona también las estrategias laborales (iii) el modelo de crecimiento seguido y la orientación de la acción, parecen las variables que más han marcado los impactos de la crisis sobre los grupos y sus respuestas; aunque a su vez, hay que subrayar la incidencia sobre estas variables del factor externo correspondiente a la diversidad de financiación de políticas sociales existente entre las comunidades del País Vasco y Navarra, y las de Murcia o Cataluña.

## **5. CONCLUSIONES**

La primera conclusión y constatación importante es que, a pesar del nombre y filosofía originaria común, conviven en el Estado grupos de Traperos de Emaús con características múltiples muy dispares, pudiéndose identificar cuatro modelos organizativos: (i) modelo comunitario; (ii) modelo fundación; (iii) modelo empresa social; (iv) modelo mixto. Las diferencias entre modelos se pueden observar en torno a las variables de: (i) la forma jurídica de cada grupo; (ii) la existencia de vida en comunidad; (iii) las formas de liderazgo y participación, y el modelo de gobernanza; (iv) las razones para el crecimiento de la organización y la multiplicación de su impacto; (v) el carácter global de la orientación de su acción.

El segundo ámbito de conclusiones se refiere al hecho de que todos los grupos viven tensiones de identidad y legitimidad sobre sus modelos organizativos. Un primer aspecto común de estas tensiones tiene que ver con la auto-identificación como entidad social o como empresa. La mayoría de grupos son reacios a calificarse como empresa, ya que aunque su labor productivo-económica pudiera encajar en los análisis como empresas sociales, prefieren subrayar la integralidad de su labor social. El segundo aspecto se refiere a la pertinencia y modelo sobre las empresas de inserción laboral, cuestión sobre la que existen divergencias entre grupos. El tercer aspecto detectado se refiere al equilibrio entre facturación de mercado y subvenciones para garantizar su independencia y sostenibilidad económica. En este campo, casi todos los grupos salvo el de Gipuzkoa han optado por aumentar la facturación propia, a pesar de que los porcentajes varían sustancialmente entre ellos.

Por último, respecto a las respuestas a la crisis, por un lado debemos mencionar que no hemos encontrado tipologías de respuestas que se correspondan y diferencien nítidamente respecto a cada uno de los modelos organizativos, pero que, durante la crisis, sí se mantienen las diferencias entre estos modelos. Por otro lado, parece que en parte debido a la crisis, uno

de los modelos organizativos, el denominado como fundación y que es más dependiente de las subvenciones públicas, puede quebrarse, y por tanto, tendrá que reinventarse. Para acabar, queremos insistir en que gracias a las lógicas de solidaridad interna y externa, la mayoría de grupos de Emaús presentan rasgos de respuesta a la crisis evidentemente diferentes a las de la economía privada, con una clara apuesta por el mantenimiento del empleo utilizando para ello estrategias de flexibilidad y compromiso laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT, S. y WHETTEN, D.A. (1985), Organizational identity. *Research in organizational behaviour*, nº 7, pp.263-295.
- ALVESSON, M., ASHCRAFT, K.L. y THOMAS, R. (2008), Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organization*, vol.15, nº1, p 5-28.
- BIRCHALL, J. y HAMMOND, L. (2009), *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. ILO-Sustainable Enterprise Programme. ISBN: 978-92-2-122409-9
- BISHOP, M. y GREEN, M. (2008), *Philantropicapitalism: How the rich can save the World*. New York: Bloomsbury Pres. ISBN: 10-1596913746.
- CALDERÓN, B. y CALDERÓN, M.J. (2012), La calidad del empleo de las entidades de la Economía Social en períodos de crisis. *Ekonomiaz*, nº 79, 1er cuatrimestre, pp.31-57.
- CALDERÓN, B. y CALDERÓN, M.J. (2012), Cómo afrontan la crisis las cooperativas en España: comparativa de trayectorias laborales a partir de la Muestra Continua de Vidas Laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 76, diciembre, pp.5-26.
- CHAVES, R. y MONZÓN, J. L. (2012), The Social Economy in the European Union. CIRIEC. EESC European Economic and Social Committee.
- CLEMENTE, J., DÍAZ-FONCEA, M., MARCUELLO, C. y SANSO-NAVARRO, M. (2012), The wage gap between cooperative and capitalist firms: evidence from Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.83, nº3, septiembre 2012, pp.337-356.
- CORAGGIO, J. L. (2011), *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*. Ecuador: Abya-Yala/UPS Publicaciones. ISBN: 978-9978-22-999-6.
- DA ROS, G.S. (2007), Economía solidaria: aspectos teóricos y experiencias. *Unircoop*, vol.5, nº1, pp. 9-27.

- DART, R. (2004), The Legitimacy of Social Enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, vol.14, nº 2, pp. 411-424.
- DEFOURNY, J. y NYSENS, M. (2006), Defining social enterprise. En: NYSENS M., (eds) *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. Abingdon: Routledge, p. 3-26. ISBN. 9780415378789.
- DEFOURNY, J. y NYSENS, M. (2010), Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Differences. *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, nº1, pp. 32-53.
- DEY, P. y STEYAERT, C. (2010), The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 4, nº1, pp. 85-108.
- DÍAZ, M. y MARCUELLO, C. (2010), Impacto económico de las cooperativas. La generación de empleo en las sociedades cooperativas y su relación con el PIB. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 67, abril 2010, pp.23-44.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, nº 48, pp. 147-160.
- ENJOLRAS, B. (2010), The Public Policy Paradox. Normative Foundations of Social Economy and Public Policies Which Consequences for Evaluation Strategies?. En: Bouchard M.J. (eds). *The Worth of the Social Economy. An International Perspective*. Bruxelles: Peter Lang. pp.43-60. ISBN: 978-90-5201-580-4.
- GIOIA, D.A., MAJKEN, S. y CORLEY K.G. (2000), Organizational identity, image, and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, vol. 25, nº1, pp. 63-81.
- GURIDI, L., PEREZ DE MENDIGUREN, J. C., IAMETTI, A., DEUX, M.V., VAZQUEZ, G. y URIBE, A. (2011), Experiencias de Economía Social y Solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes. *Papeles de Economía Solidaria* (en línea), nº 2, pp.1-77. Disponible en Internet: [http://www.economiasolidaria.org/papeles\\_ES\\_2](http://www.economiasolidaria.org/papeles_ES_2).
- KERLIN, J. A. (2006), Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas*, vol 17, nº 3, pp. 246-262.
- KERLIN, J. A. (2010), A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise. *Voluntas*, vol. 21, nº2, pp. 162-179.
- LAVILLE, J. L. (2004), El marco conceptual de la Economía Social y Solidaria. En: Laville J.L. (eds) *Economía social y solidaria. Una visión europea*. Buenos Aires: Fundación

- OSDE - Universidad Nacional de General Sarmiento - Editorial Altamira. pp. 1-25. ISBN: 9879423348.
- MARTINEZ, A. y ALVAREZ, S. (2008), La economía crítica y solidaria: perspectivas teóricas y experiencias para la construcción de una economía alternativa. In: Worldwatch Institute (eds). *La situación del mundo 2008. Innovaciones para una economía sostenible. Informe anual del Worldwatch Institute sobre el Progreso hacia una Sociedad Sostenible*. Barcelona: CIP-Ecosocial e Icaria, pp. 371-486. ISBN: 84-7426-971-0.
- MELIÁN, A. y CAMPOS, V. (2010), Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, nº100, Extraordinario, pp.43-67.
- NICHOLLS, A. (2010), The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, nº34, abril 2010, pp. 611-633.
- NICHOLLS, A. y CHO, A. (2006), Social entrepreneurship: The structuration of a field. En: Nicholls A., (eds) *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. New York: Oxford University Press, pp. 99-118. ISBN: 10-0199283885.
- PEATTIE, K. y MORLEY, A. (2008), Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social Enterprise Journal*, nº 4, febrero 2008, pp. 91-107.
- PEREZ DE MENDIGUREN, J. C., ETXEZARRETA, E. y GURIDI, L. (2009), Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate. *Papeles de Economía Solidaria* (en línea), nº1, pp. 1-41. Disponible en internet: [http://www.economiasolidaria.org/papeles\\_ES\\_1](http://www.economiasolidaria.org/papeles_ES_1).
- PORTER, M. y KRAMER, M. (2011), Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, enero-febrero 2011, pp. 1-17.
- RIDLEY-DUFF, R. y BULL, M. (2011), *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*. London: Sage Publications. ISBN: 10- 1848601999.
- SCOTT, W. R. (2002), *Organization: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc. ISBN: 10-013016559X
- SPEAR, R. (2006), Social entrepreneurship: a different model? *International Journal of Social Economics*, vol. 33, nº 5/6, pp. 399 – 410.
- SUCHMAN, M. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, vol. 20, nº3, pp. 571-610.

- TEASDALE, S. (2012), What's in a name? Making sense of social enterprise discourses. *Public Policy and Administration*, vol.27, nº2, pp. 99-119.
- ZEVI, A., ZANOTTI, A., SOULAGE, F. y ZELAIA, A. (2011), *Más allá de la crisis: Cooperativas, Trabajo, Finanzas. Generación de riqueza para el largo plazo*. CECOP.